

Plan de expansión comercial de la empresa Suarez Clothing

María José Quijano Anaya

Informe final para optar el título profesional en Negocios Internacionales

Director

Nicolás Felipe Rojas Rojas

Master of Business Administration

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

A Dios, por sostenerme en cada momento de incertidumbre y por recordarme que incluso en los desafíos más complejos existe un propósito mayor.

A mi abuelo, quien desde el cielo continúa siendo guía y luz en mi camino; su ejemplo y sus enseñanzas permanecen vivos en cada meta alcanzada.

A mi abuela, mi pilar en el plano terrenal, por su fortaleza, su ternura y su presencia constante, que han sido refugio y motor en cada etapa de este proceso.

A mis padres, por sus deseos sinceros, por la confianza inquebrantable que siempre han depositado en mí y por inculcarme valores que hoy sostienen cada uno de mis logros.

A Nelson, por su apoyo constante, por su compañía paciente y por estar presente en cada momento, brindándome ánimo y tranquilidad cuando más lo necesité.

Este logro también les pertenece, porque en cada paso recorrido ha estado su amor, su respaldo y su fe en mí.

Agradecimientos

A la Universidad Santo Tomás, por brindarme una formación integral fundamentada en la excelencia académica, el pensamiento crítico y los principios humanistas que orientaron no solo este trabajo de grado, sino también mi crecimiento profesional y personal.

A mis profesores, quienes a lo largo de este proceso aportaron conocimiento, rigurosidad metodológica y visión estratégica, elementos esenciales para la construcción sólida de esta investigación. Su exigencia académica y acompañamiento constante fueron determinantes en cada etapa del desarrollo del proyecto.

A mi tutor, por su orientación experta, su disposición permanente y sus valiosas observaciones, que fortalecieron la calidad analítica y estructural de este trabajo. Su guía fue clave para consolidar un enfoque claro, coherente y alineado con los objetivos propuestos.

A SUAREZ CLOTHING, por abrirme las puertas en el ámbito profesional y permitirme aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno empresarial dinámico y retador. La experiencia práctica fue determinante para comprender la articulación entre la teoría académica y la realidad del mercado.

A mis compañeros de trabajo, por su colaboración, disposición y aprendizaje compartido, que enriquecieron significativamente esta etapa formativa.

De manera especial, a Juan Pablo y Harold, por su liderazgo y guía estratégica, por la confianza depositada en mi gestión y por el acompañamiento que contribuyó a fortalecer mis competencias profesionales.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento por ser parte fundamental de este logro académico.

Contenido

Introducción	13
1. Contexto de la práctica empresarial	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa	17
2.2 Objeto social de la empresa.....	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	18
2.4 Estructura organizacional	18
2.4.1 Misión de la empresa.....	19
2.4.2 Visión de la empresa.....	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos	20
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	21
2.5.2 Entorno microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	24
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	27
3. Cargo y funciones desempeñadas	28
3.1 Cargo desempeñado	28
3.2 Funciones asignadas.....	29

PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA SUAREZ CLOTHING	5
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	29
4. Marco conceptual y normativo	31
4.1 Marco conceptual	31
4.2 Marco Normativo	32
5. Aportes	33
5.1 Desarrollo de la práctica.....	33
5.1.1 Situación de la problemática	33
5.1.2 Contribución de la practicante al desarrollo del objetivo	34
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	46
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	49
5.3 Plan de mejora.....	50
5.3.1 Resumen ejecutivo.....	50
5.3.2 Contexto del plan de mejora.....	50
5.3.3 Objetivos del plan de mejora	51
5.3.4 Acciones de mejora	52
5.3.5 Metas del plan de mejora.....	55
6. Conclusiones y recomendaciones	56
Referencias.....	58
Apéndices.....	61

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis PEST Suárez Clothing</i>	22
Tabla 2. <i>Evaluación cadena de valor Suárez Clothing</i>	23
Tabla 3. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	29
Tabla 4. <i>Resultados Funnel USA</i>	47
Tabla 5. <i>Resultados funnel El Salvador</i>	48
Tabla 6. <i>Resultados funnel Ecuador</i>	49
Tabla 7. <i>Propuesta de evaluación de KPIs del plan de mejora para el área de ventas</i>	53

Lista de figuras

Figura 1. *Organigrama de Suarez Clothing* 20

Figura 2. *Correo de respuesta de Oliver Otto* 54

Lista de apéndices

Apéndice A. *Funnel ventas* 61

Resumen

Esta investigación analiza el potencial de exportación de indumentaria para ciclistas hacia mercados internacionales, con énfasis en Estados Unidos, Ecuador y El Salvador. El objetivo principal fue presentar al departamento de ventas un concepto de negocio enfocado en las economías con mayor viabilidad comercial y tener un acercamiento con varios distribuidores. Los resultados muestran que existen condiciones favorables para la exportación hacia estos mercados por su alto consumo de productos deportivos especializados, cultura ciclista y capacidad adquisitiva, especialmente a Ecuador y El Salvador.

Palabras clave: desarrollo de mercados, partida arancelaria, indumentaria deportiva, 5W+H, exportación

Abstract

This research analyzes the export potential of cycling apparel to international markets, with an emphasis on the United States, Ecuador, and El Salvador. The main objective was to present a business concept to the sales department focused on the economies with the greatest commercial viability and to establish contact with several suppliers. The results show that there are favorable conditions for exporting to these markets due to their high consumption of specialized sports products, strong cycling culture, and purchasing power, especially in Ecuador and El Salvador.

Keywords: market development, tariff classification, sports apparel, 5W+H, exportation

Glosario

5W+H: es una herramienta de análisis organizacional estructurada en torno a seis interrogantes fundamentales: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Se utiliza para diseñar estrategias y procesos de mejora empresarial.

Análisis PEST: instrumento práctico que facilita a las empresas el examen de elementos externos, a saber, Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que afectan su funcionamiento y competitividad en el mercado.

Athleisure: tendencia de mercado que consiste en el uso de prendas deportivas para actividades diarias y casuales, expandiendo el consumo más allá de los atletas profesionales.

Cadena de valor (de Michael Porter): método que permite descomponer a una empresa en actividades concretas (primarias y de apoyo) para observar dónde se crea valor y dónde se pierde eficiencia o calidad.

Colección (Modelo B2C): estrategia de producto enfocada en el consumidor final, basada en la investigación de tendencias globales para ofrecer prendas con disponibilidad inmediata.

CRM (Customer Relationship Management): sistema de gestión centralizado utilizado para administrar la información de los clientes, definir políticas de precios y ejecutar programas de fidelización.

Custom (Modelo de personalización): modelo de negocio que ofrece la capacidad de personalización integral de uniformes e indumentaria técnica para equipos o grupos específicos.

Just in Time (Justo a tiempo): sistema de distribución que permite que la mercancía llegue a su destino en periodos cortos (como 3 o 4 días en el caso de Ecuador), minimizando los costos de bodegaje.

Línea avant: línea introductoria diseñada para ciclistas en etapas iniciales, priorizando la accesibilidad y el confort básico.

Línea performance: línea intermedia que equilibra las prestaciones técnicas con el confort, orientada a deportistas con rutinas de entrenamiento regulares.

Línea pro: segmento premium de la marca, dirigido a atletas de élite, que incorpora tecnología avanzada en textiles técnicos y construcción ergonómica.

Partida arancelaria: clasificación numérica (como la 6114 para ropa deportiva) que identifica los productos en el comercio internacional para efectos de impuestos y estadísticas.

USD FOB (Free On Board): valor de la mercancía puesta a bordo de un transporte en el país de origen, utilizado para medir el valor de las exportaciones.

White label (Marca Blanca): solución B2B donde la empresa asume la manufactura técnica para que otras marcas o distribuidores comercialicen los productos bajo su propia identidad corporativa.

Introducción

El profesional de negocios internacionales en un contexto de mercado laboral debe ser capaz de extraer y retener los escenarios macroeconómicos regionales, atribuidos principalmente a los estamentos de legislación y comercio de Colombia; y los escenarios microeconómicos de las empresas donde ejerce su labor.

En ese sentido, y sobre este último, las empresas colombianas que producen valor agregado y que participan del comercio internacional pueden tener diversas orientaciones de desarrollo de mercado según sus fortalezas, limitaciones y dificultades en temas de obtención de capital, apoyo gubernamental, información de competidores y de datos (Combita y Ramos, 2011) que sólo se pueden entender si se participa activamente desde su interior corporativo.

Gracias a la vinculación temprana del profesional pre graduado, a través de la modalidad de prácticas, el estudiante sin experiencia, pero con una capacidad innata de empezar a crecer, puede internarse en los sinuosos departamentos de internacionalización empresarial para comprender su situación de competitividad y dar su apoyo en el mejoramiento de los planes de crecimiento corporativo.

Este es un proyecto que busca, justamente, evidenciar la situación competitiva de los departamentos de ventas del área de exportación e importación de Suarez Clothing, compañía de artículos para ciclistas; sobre todo en relación con la comunicación con el cliente extranjero, la política de precios distorsionada, el esquema de búsqueda de nuevos mercados y la consolidación del reconocimiento de marca internacional; en vísperas de proponer un plan de mejoramiento conciso en esas 4 variables que son las más urgentes de atender.

1. Contexto de la práctica empresarial

Con motivo de la práctica empresarial como modalidad de grado, la estudiante Maria José Quijano ejecuta las labores correspondientes a la coordinación de planes de expansión de las ventas en diversos mercados internacionales para el área de ventas de la empresa Suarez Clothing, a través de diversos mecanismos de evaluación de métricas de balanza comercial, estudio de mercado, 5 W, matrices PEST y Cadena de valor.

1.1 Justificación

La empresa Suarez Clothing, especializada en la producción y comercialización de indumentaria deportiva compite en un sector reconocido en Colombia, sobre todo en la concerniente a la ciclística. Esto trae consigo diversos matices, los cuales suscita escenarios positivos y negativos. Por una parte, el ciclismo ha venido en aumento en todo el mundo y despierta mucho interés entre sus partidarios. Sumado a esto, los atletas de este deporte provenientes de Colombia han ganado mayor relevancia en las altas competencias y eso amerita la proliferación de insumos para la práctica y competición de este deporte, con su consecuente desarrollo empresarial e industrial en este mercado, de la que Suarez Clothing ha hecho parte.

Por otra parte, la amenaza para la empresa y el sector en general es que la competencia en este tipo de insumos es esencialmente ruda con respecto a los mercados más fuertes en la industria textil y deportiva como lo son China, Bangladesh y Vietnam (WITS, 2025). Este desafío se interrelaciona con el auge de la práctica ciclística con la adquisición de indumentaria de buena calidad al más bajo precio posible.

Con estos hechos sobre la masa, Suarez Clothing, dentro de su misión corporativa mantiene un interés alto en competir contra esos mercados con la denominación de marca colombiana, tierra

de ciclistas campeones. En esencia, el reconocimiento del país como aportante de personalidades ilustres del deporte hace propender que la vestimenta es igual de excelente como los campeones colombianos (sin perjuicio de si la usan o no).

En ese sentido, el departamento de ventas y su área de internacionalización atrae practicantes universitarios de las carreras afines al comercio exterior y/o negocios internacionales para la apertura de nuevos mercados, en búsqueda de distribuidores idóneos que puedan distribuir las prendas, bajo la consigna misional. Por lo tanto, la labor principal de la practicante es evaluar y proponer ante el departamento la viabilidad de dichos nichos con su capacidad para reflejar lo aprendido en la universidad.

1.2 Objetivos

Para efectuar de manera congruente las labores dirigentes de la empresa como práctica profesional, la estudiante estipula los siguientes objetivos generales y específicos:

1.2.1 Objetivo general

Presentar al departamento de ventas de Suarez Clothing un concepto de negocio sobre la exportación de indumentaria para ciclistas hacia los mercados con mayor potencial de desarrollo, específicamente, Estados Unidos, Ecuador y El Salvador, para generar un primer acercamiento con distribuidores.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se distribuyen conforme las tareas que debe realizar la practicante para cumplir el objetivo general para cada país por aparte, es decir que las actividades se ejecutan en 3 bloques, los cuales representan un país cada uno.

- Recopilar la información concerniente a los datos cuantitativos y cualitativos sobre indumentaria deportiva para ciclistas en el país afín; las exportaciones de Colombia en las partidas 61.03.43, 61.14.30 y 61.14.90 hacia el país afín, el estado del arte de empresas colombianas que hayan exportado al país afín y demás datos económicos que puedan ayudar a retribuir información.
- Con la data anterior, diseñar una matriz compuesta por las 5W 2H desde Lasswell (1979) que estructure el desarrollo de cada pregunta de W y ejemplifique el mejor camino para lograr el objetivo de la exportación para cada país.
- Entregar al departamento de ventas un informe de viabilidad y un cuadro funnel inicial con el resumen de acercamientos con distribuidores de esos países, correos enviados y respuestas recibidas para traspasar el siguiente escalón de ventas al área encargada.

2. Perfil de la empresa

Suarez Clothing es una empresa colombiana, radicada en el municipio de Sabaneta (Antioquia), que se dedica a la producción y comercialización en Colombia y el exterior de bienes relacionados con la industria deportiva, especialmente indumentaria para ciclismo, running y triatlón y patinaje, con líneas especializadas tanto en hombres como en mujeres. La historia de la compañía está estrechamente vinculada a la experiencia personal de su fundador, Carlos Suárez, quien inició su recorrido en el ciclismo en la década de los 80. Tras competir en modalidades como BMX, ciclo montañismo y ciclismo de pista, identificó la necesidad de desarrollar indumentaria deportiva especializada que respondiera al nivel de los super atletas cada vez más competitivos.

2.1 Razón social de la empresa

El nombre que figura en el certificado de existencia y representación legal y en el RUT (2025) es Sociedad De Comercialización Internacional Industrias Suarez Clothing S.A.S.

2.2 Objeto social de la empresa

En su documentación de estatutos oficiales y de representación legal de la Cámara de Comercio Aburrá Sur (2025), consta que la Sociedad De Comercialización Internacional Industrias Suarez Clothing S.A.S es una empresa del sector textil–confección especializada en el diseño, fabricación y comercialización de prendas deportivas y técnicas, con énfasis en ropa para ciclismo y otras disciplinas de alto rendimiento. Su actividad central se orienta a producir prendas de alta calidad y confort, alineadas con estándares internacionales y con las necesidades de deportistas aficionados y profesionales, tanto en Colombia como en el resto del mundo.

En el marco de este objeto, la empresa desarrolla las siguientes líneas de acción:

- Producción y comercialización textil: la compañía diseña, confecciona y fabrica prendas de vestir deportivas, accesorios y complementos asociados, además de gestionar la compra, almacenamiento y comercialización de materias primas, telas, insumos y productos terminados. Estas actividades se realizan tanto para el mercado nacional como para mercados externos, a través de canales físicos y digitales.
- Innovación, diseño y tecnología aplicada: Suarez Clothing incorpora procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) orientados a mejorar el desempeño técnico de sus prendas. Esto incluye el uso de nuevos materiales, tecnologías textiles, desarrollos en patronaje y diseño, así como la eventual protección de desarrollos propios mediante derechos de propiedad intelectual e industrial (marcas, diseños, patentes, entre otros).

- Internacionalización y expansión de mercados: la empresa mantiene una estrategia activa de internacionalización, participando en cadenas globales de valor a través de la exportación de prendas e importación de materias primas para transformación sustancial, la creación de alianzas comerciales, la representación en otros países y la apertura de puntos de venta o distribución en el exterior.
- Asesoría y servicios especializados para la industria textil: además de la producción de prendas, la empresa ofrece servicios de asesoría y consultoría en temas administrativos, técnicos y de producción dirigidos a otras organizaciones del sector textil y de confección. Estos servicios pueden abarcar optimización de procesos productivos, diseño de colecciones, implementación de estándares de calidad y apoyo en la estructuración de líneas de producto.

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

Según su página web, (Suárez Clothing, 2025), la empresa registra con los siguientes datos:

Dirección: Cra. 43A #61 Sur- 152 Bodega 189, Alto Las Flores, Sabaneta, Antioquia

Teléfono: +57 316 0243804

Correo: backoffice@Suarez Clothing.com.co

2.4 Estructura organizacional

La empresa fue fundada como una empresa familiar de carácter centralizado, donde el núcleo familiar es el que ha tenido el control de los votos sobre las decisiones organizacionales (Gallo, 2004), heredada desde su fundador, Carlos Suarez, con el fin de traspasar la compañía de

generación en generación, muy de la mano de las tipologías de conglomerados familiares (Quejada y Ávila, 2016). De aquí se resuelve su cadena de dirección.

2.4.1 Misión de la empresa

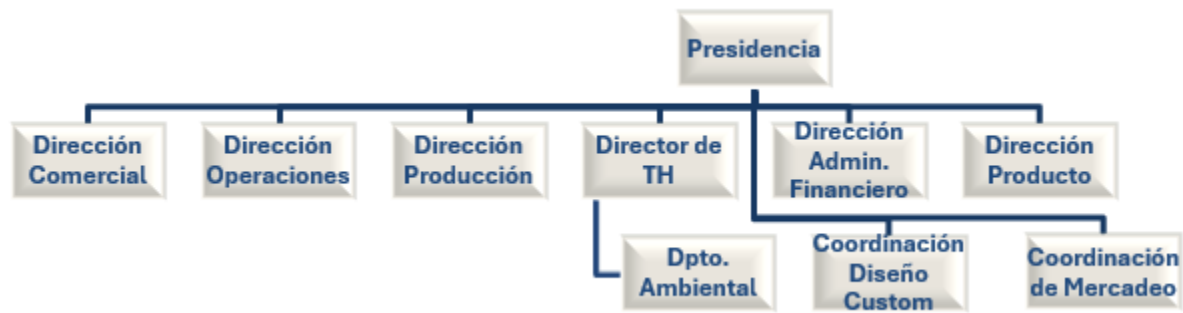
Ser la empresa colombiana que mejor contribuya al ciclismo en el país como industria de la indumentaria, brindando a los deportistas la mejor experiencia para convertirse en campeones de talla mundial y expandir ese *know how* a los mercados internacionales.

2.4.2 Visión de la empresa

Para el año 2040 seremos la empresa de indumentaria deportiva número uno de Antioquia en volumen de exportación.

2.4.3 Organigrama de la empresa

Según las tipologías de Thompson (2009) el organigrama empresarial de Suarez Clothing se vislumbra, por su naturaleza, como uno de tipo micro administrativo; por su finalidad, de tipo formal; y por su contenido, de tipo funcional, siendo la característica más relevante, ya que los departamentos se dividen claramente por sus funciones bien definidas. Igualmente se caracteriza por su amplitud extensa, lo que sugiere una comunicación directa hacia el nivel gerencial más alto.

Figura 1. Organigrama de Suarez Clothing

Adaptado a partir del organigrama oficial de la empresa Suarez Clothing (2025).

2.5 Aspectos económicos

La industria ciclística y de otras ramas deportivas como el patinaje de competencia tienen un reconocimiento indiscutible dentro de la cultura colombiana, no solo desde su contribución como cuna de campeones, sino por su legado hacia el desarrollo económico y de movilidad cívica en las ciudades (Gallo y Muñoz, 2018; Manfiolete et al, 2022). Esto describe la importancia del uso de la bicicleta en la idiosincrasia colombiana. Por un lado, se ha acogido dentro de los planes de infraestructura regional en la construcción de ciclorrutas urbanas para la movilización individual y de pistas de competencia en colegios y clubes (Gutiérrez y Pintor, 2020; Manfiolete et al, 2022); y por el otro crea el escenario propicio para el nacimiento de nuevas generaciones de ciclistas de alto rendimiento deportivo, tal que se bambolean dentro de los *toures* y vueltas más importantes del mundo. Sumado a eso, el país cuenta con más de 100 escuelas de formación y las vueltas juveniles reúnen a muchos deportistas que quieren dedicarse a esta actividad (Dussán y Vergara, 2010).

Lo anterior denota que hay amplias oportunidades de desarrollo económico y social con todo lo que tiene que ver con montar bicicleta en la proliferación de empresas especializadas en este sector industrial.

2.5.1 Entorno macroeconómico

La situación de una empresa con respecto a su entorno exógeno es un escenario que concentra todas las aristas que, sin poderlas controlar, influyen indirectamente en su posición competitiva. Estos factores pueden ser más relevantes que otros, según la perspectiva de mercado de la compañía, en este caso, derivada de la industria textil y deportiva donde ejerce Suarez Clothing.

En teoría administrativa existen múltiples formas de evaluar estos entornos macro, a la luz de examinar su comportamiento en relación con la empresa. Una de ellas el estudio PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) representa un instrumento práctico que facilita a las empresas examinar los elementos externos más relevantes que afectan su funcionamiento, con el objetivo de incrementar su nivel de competitividad en el mercado (Segura, 2020; Leyva et al., 2018; Martínez y Milla, 2012; Segura, 2022).

Este método de evaluación puede adquirir un carácter más riguroso al otorgar una puntuación a cada elemento analizado. Resulta especialmente valioso cuando se comparan múltiples mercados, permitiendo determinar cuál alternativa presenta mayores ventajas competitivas o menores barreras de entrada (Chapman, s.f.)

Como lo plantea Segura (2022) en una de sus pesquisas, específicamente, esta investigación emplea una metodología cualitativa con alcance descriptivo, buscando caracterizar los elementos fundamentales que la componen.

Tabla 1. *Análisis PEST Suárez Clothing*

<p>Factores políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la coyuntura internacional para rehacer nuevos enlaces comerciales por cuenta de los aranceles de Trump. • Incertidumbre normativa por las disputas entre el gobierno Petro y el Congreso en temas empresariales. 	<p>Factores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenario de recuperación económica de Colombia de forma escalonada luego de la crisis del COVID 19 con perspectivas de crecimiento. • Mayor presión en los ingresos por un dólar débil contra el peso COP, en un escenario de mayor uso de futuros y otros derivados. • Presión por inflación con proyección a cerrar por encima de la meta base, que incide en costos operacionales más altos.
<p>Factores socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auge del deporte de ciclismo con su respectivo interés por el uso de indumentaria acorde para su práctica a nivel mundial. • Reconocimiento de Colombia como país practicante de ciclismo y cuna de deportistas de talla mundial. 	<p>Factores tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de textiles adaptados a la práctica del ciclismo y otros deportes para generar confort y seguridad al atleta.

El análisis PEST para el entorno exógeno de Suarez Clothing concluye que los factores socioculturales y tecnológicos sustentan el incentivo para mantener una postura de competitividad frente a los factores político-económicos que inciden en una postura adversa para su funcionamiento empresarial y sus objetivos gerenciales.

2.5.2 Entorno microeconómico

Para Suarez Clothing, el análisis interno es determinante porque su competitividad no depende únicamente del entorno externo, sino de cómo articula sus capacidades de diseño, manufactura técnica, personalización, control de calidad, logística nacional e internacional y gestión comercial B2B.

Un diagnóstico interno bien estructurado permite identificar con claridad qué actividades están generando valor (y por qué), cuáles son cuellos de botella que afectan a distribuidores nacionales y extranjeros, y qué ajustes organizacionales son necesarios para sostener la expansión internacional y el crecimiento en volumen sin erosionar la promesa técnica de la marca.

Al igual que en el caso anterior, existen múltiples métodos para evaluar el interior de una organización (por ejemplo, auditorías funcionales por áreas, análisis de capacidades, marcos de alineación organizacional o modelos de excelencia operacional). En este caso, para mantener un lenguaje sencillo y una evaluación práctica, se utilizará el Análisis de la Cadena de Valor de Michael Porter, porque permite descomponer a la empresa en actividades concretas y observar, de forma ordenada, dónde se crea valor y dónde se pierden eficiencia, calidad o consistencia (Riquelme, 2020).

La cadena de valor clasifica las actividades en primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio) y de apoyo (infraestructura, gestión de talento humano, desarrollo tecnológico e I+D, y compras). Su aplicación consiste en mapear cada actividad tal como opera en Suarez Clothing y evaluarla cualitativamente con una escala simple Fuerte, Medio o Débil, usando evidencias rápidas (documentos disponibles, muestras de producto, observación de proceso y conversaciones cortas con roles clave). El resultado es una matriz que facilita priorizar mejoras internas con impacto directo en el canal B2B.

Tabla 2. *Evaluación cadena de valor Suárez Clothing*

<i>Actividad de la cadena de valor</i>	<i>Lo que evidencia la empresa</i>	<i>Qué evaluar en la práctica</i>	<i>Evidencia rápida mínima</i>	<i>Evaluación</i>
Logística interna	Compra, almacenamiento y gestión de telas e insumos para fabricación nacional y exportación.	Flujo estable de insumos técnicos críticos para Pro y Performance.	Lista corta de insumos, proveedor principal y registro de entradas.	M
Operaciones	Diseño, patronaje y confección técnica para múltiples deportes; +220 colaboradores.	Consistencia de calidad entre lotes y ejecución de Custom y White Label.	Revisión física de 8 a 10 prendas y checklist de calidad.	F
Logística externa	Comercialización internacional en más de 30 países y gestión de despachos.	Cumplimiento de tiempos B2B y trazabilidad de los envíos.	Ejemplo de 2 a 3 despachos, packing list y confirmación de estado.	F
Marketing y ventas	Segmentación por líneas (Pro, Performance, Avant) y alianzas con Decathlon.	Claridad de propuesta B2B para distribuidores y marcas White Label.	Catálogo B2B, condiciones comerciales y guías de talla.	F

<i>Actividad de la cadena de valor</i>	<i>Lo que evidencia la empresa</i>	<i>Qué evaluar en la práctica</i>	<i>Evidencia rápida mínima</i>	<i>Evaluación</i>
Servicio	Atención a clientes y soporte asociado; asesoría y consultoría sectorial.	Posventa B2B confiable y manejo eficiente de reclamos por tallaje/calidad.	Protocolo de reclamos y ejemplo de 2 casos cerrados.	F
Infraestructura de la empresa	Sociedad de comercialización internacional con enfoque en estándares globales.	Orden de decisiones y prioridades entre Custom, White Label y Colección.	Organigrama funcional real y ruta de aprobación de plazos.	F
Gestión de talento humano	Más de 220 colaboradores con capacidades técnicas y comerciales.	Claridad de roles críticos y estabilidad del equipo en procesos clave.	Lista de roles críticos por proceso y evidencia de entrenamiento.	F
Desarrollo tecnológico e I+D+i	I+D+i en materiales, tecnologías textiles, patronaje y diseño.	Innovación aplicada que realmente llega a producción de forma estable.	Ejemplos de mejoras aplicadas y biblioteca de patrones/fichas.	F

Adaptado del modelo de Porter (1989).

El análisis de la cadena de valor muestra que la empresa es muy robusta en la mayoría de los factores del encadenamiento interno de valor agregado. Esto demuestra que la empresa mantiene un sólido caparazón gerencial capaz de hacerle frente a las adversidades exógenas concluidas en el análisis PEST del entorno macroeconómico.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Suarez Clothing ha desarrollado una estrategia de segmentación de mercado que le permite atender las necesidades de indumentaria específicas de diferentes perfiles de consumidores dentro del sector del ciclismo, todas enmarcadas dentro del código 4771 de la nomenclatura CIIU registrada por el DANE (2022), que incluye el comercio al por menor de ropa deportiva. Esta diferenciación se materializa en tres líneas de productos claramente definidas:

Pro: esta línea representa el segmento premium de la marca, dirigida específicamente a atletas de élite y ciclistas de alto rendimiento. Las prendas que conforman esta categoría incorporan tecnología avanzada en textiles técnicos, construcción ergonómica y sistemas de gestión térmica,

garantizando el máximo desempeño en condiciones de competencia profesional. La propuesta de valor se centra en ofrecer ventajas competitivas medibles en términos de aerodinámica, compresión muscular y optimización del rendimiento deportivo.

Performance: posicionada como una alternativa intermedia, esta línea establece un equilibrio estratégico entre las prestaciones técnicas y el confort durante la práctica deportiva. Está orientada tanto a deportistas con rutinas de entrenamiento regulares como a profesionales que buscan prendas versátiles para diferentes intensidades de ejercicio. La propuesta integra materiales de calidad con tecnologías funcionales que facilitan la transpirabilidad, el ajuste anatómico y la durabilidad necesaria para un uso frecuente.

Avant: esta línea cumple una función introductoria dentro del portafolio de productos, diseñada específicamente para ciclistas que se encuentran en las etapas iniciales de su práctica deportiva. La propuesta prioriza el confort y la accesibilidad sin sacrificar los estándares de calidad, ofreciendo prendas que facilitan la transición hacia la actividad ciclística mediante diseños funcionales que combinan elementos estéticos contemporáneos con características técnicas básicas.

De igual forma la arquitectura empresarial de la empresa se fundamenta en tres modelos de negocio complementarios que permiten diversificar sus canales de comercialización y fortalecer su posicionamiento en diferentes segmentos del mercado: Custom, Colección y White Label.

El modelo White Label constituye una solución B2B dirigida estratégicamente a marcas establecidas, distribuidores especializados y organizaciones deportivas que requieren comercializar productos de ciclismo bajo su propia identidad corporativa. Este modelo se caracteriza por ofrecer un servicio integral de manufactura que contempla todas las etapas del proceso productivo: desde la consultoría en la selección de materias primas y tejidos técnicos,

pasando por el desarrollo de patrones y la producción industrial, hasta llegar al empaquetado final con las especificaciones de marca del cliente. Esta propuesta permite a las empresas clientes enfocarse en sus estrategias de marketing y distribución, mientras Suarez Clothing asume la responsabilidad técnica y operativa de la manufactura.

Por su parte, el modelo Custom representa una de las columnas fundamentales del posicionamiento competitivo de la compañía, tanto en el mercado nacional como en el ámbito internacional. Este modelo se distingue por su capacidad de personalización integral y su énfasis en la innovación en diseño. La oferta abarca un espectro amplio de soluciones que incluye uniformes oficiales para equipos de competencia, indumentaria técnica para entrenamiento sistemático y prendas para uso recreativo o cicloturismo. Cada proyecto de personalización implica un proceso meticuloso de selección de materiales técnicos apropiados para las condiciones de uso específicas, desarrollo de diseños gráficos exclusivos que reflejan la identidad del cliente, y aplicación de acabados especializados que garantizan la durabilidad y el mantenimiento de las propiedades funcionales de las prendas.

Finalmente, el modelo Colección responde a una estrategia de producto enfocada en el mercado de consumo directo (B2C - Business to Consumer). Esta línea se desarrolla mediante un proceso de investigación continua de las tendencias globales en moda deportiva, análisis de preferencias del consumidor y anticipación de necesidades emergentes en el sector del ciclismo. Los diseños son creados por profesionales especializados en diseño de indumentaria deportiva y se caracterizan por integrar tres atributos fundamentales: funcionalidad técnica, estética contemporánea y desempeño deportivo. La disponibilidad inmediata de estas colecciones permite a los clientes acceder rápidamente a productos que combinan las últimas innovaciones en

materiales técnicos con propuestas de diseño actualizadas, sin necesidad de esperar procesos de personalización o fabricación bajo pedido.

Esta estructura de tres modelos de negocio diferenciados permite a Suarez Clothing optimizar su presencia en el mercado, atendiendo simultáneamente las necesidades de clientes institucionales (White Label), clientes que requieren soluciones personalizadas (Custom) y consumidores finales que buscan productos de disponibilidad inmediata (Colección), configurando así un modelo empresarial integrado y diversificado.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

En la actualidad, Suarez Clothing cuenta con más de 220 colaboradores y opera a nivel nacional con cinco puntos de venta propios, próximamente seis, complementado con grandes distribuidores a nivel nacional tales como Decathlon. Además, tiene presencia en más de 30 países, entre ellos se destacan Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, España, Francia y Emiratos Árabes Unidos, lo que evidencia que la compañía tiene un posicionamiento sólido en el mercado interno y externo (Suarez Clothing, 2025).

De otra parte, el perfil de cliente de Suarez Clothing incluye ciclistas profesionales, deportistas con alto poder adquisitivo y practicantes de disciplinas afines como BMC o patinaje. Su modelo de negocio combina diseño innovador, fabricación especializada y un enfoque internacional, lo que le ha permitido consolidarse como un actor relevante dentro del ecosistema global de la moda deportiva técnica.

3. Cargo y funciones desempeñadas

Como practicante de pronta graduación se ejerce un cargo que le dé soporte al área de ventas mundiales como un elemento clave en la experiencia del cliente internacional y en la identificación de nuevas oportunidades comerciales. Su labor contribuye indirectamente a la búsqueda y satisfacción del cliente, la gestión eficiente de tiempos de entrega, la comunicación proactiva sobre el estado de los pedidos, y la resolución ágil de contingencias logísticas o documentales que puedan surgir durante el proceso de exportación.

3.1 Cargo desempeñado

La practicante participa activamente en la prospección y análisis de mercados potenciales, identificando tendencias emergentes en el sector del ciclismo deportivo, evaluando la viabilidad de ingreso a nuevas geografías y detectando oportunidades de expansión comercial existentes que permitan diversificar la presencia internacional para apoyar el área de ventas internacionales, garantizando la confiabilidad operativa y normativa de todas las exportaciones e importaciones que realice la organización a los diferentes destinos internacionales en el marco de la ley.

Este cargo, el de asistente de ventas internacionales, se enmarca en las actividades de internacionalización de la compañía, contribuyendo directamente al fortalecimiento de las operaciones de exportación e importación que le permiten mantener su presencia competitiva en mercados globales del sector de indumentaria ciclística y otros deportes asociados.

3.2 Funciones asignadas

Tabla 3. *Listado de funciones y horas asignadas*

<i>Nombre de la Función</i>	<i>Horas por semana</i>
Investigación de mercados	24
Redacción de informes y conceptos	2
Seguimiento de funnel y bases de datos	12
Seguimiento de clientes	6
Exposición de conceptos	2
Desarrollo de plantillas de clientes	1
Contactaciones con clientes nuevos	1
Total	48

La labor principal se enmarca en el apoyo al área de ventas desde una perspectiva internacional, en cuyo caso, la función principal es la de realizar investigaciones de mercado global, orientadas a la apertura de negocios internacionales o, en su defecto, a la consolidación de los existentes, pero en búsqueda de nuevos distribuidores, bajo el mandato que disponga la gerencia sobre los países objetivo. Por lo tanto, la practicante secuenciará sus tareas en la investigación macro de los mercados, informe de su concepto para ejecutar un plan de negocio, la búsqueda de distribuidores y finalmente la apertura del primer contacto con ellos para luego pasar la negociación al área de ventas.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Para la apropiación correcta de las labores se deben seguir unos lineamientos de carácter corporativo que entrega la empresa, otros que entrega el área de ventas y otros que la practicante puede diseñar. Para el primer caso la gerencia general establece que se involucren procesos sistemáticos entre el área nacional e internacional, por lo que existe un funnel Excel interno para diligenciar los ítems de ventas de todos los clientes sin importar su procedencia. Este cuadro puede estar dividido por áreas para mayor control, pero al final los informes se dan de forma consolidada.

En segunda instancia el área de ventas dictamina la información que se debe tener en cuenta para el funnel de cada área. Para el departamento de internacional se deben tener presentes los estamentos de los clientes que son importantes para los procesos aduaneros y de conversión de moneda, sea por derivados o no, pero siempre dándolo a conocer.

Finalmente, la practicante tiene libertad para buscar los distribuidores y hacer el primer contacto, en todo caso se recurre a los motores de búsqueda para extraer información y gestionar entradas de la data en el funnel.

De esa forma, como aporte disciplinar y vinculación con el perfil profesional, las actividades contraídas por la practicante constituyen una aplicación técnica y directa desde el conocimiento y competencias de los negocios internacionales como carrera universitaria dentro de 3 variantes simultaneas. En primera instancia con el análisis de mercados mediante el uso de herramientas como las matrices PEST y el modelo de las 5W+H principalmente. Esto provoca un tamizado directo de transformación de datos macroeconómicos y cualitativos en información certera para la toma de decisiones sobre la demanda potencial. En segunda, con una estrategia de internacionalización basada en sistematizar los datos anteriores para confrontarlos con la oferta exportable según las necesidades de los clientes próximos a contactar. En este apartado hay que cuidar muy bien la información sobre la dinámica de consumo y de comercio por los tratados multilaterales (o bilaterales) con Colombia y los acuerdos regionales de los mercados en la mira con respecto a terceros competidores. Y en tercera instancia se destaca la gestión comercial en el dominio de la normativa aduanera interna/externa y de la clasificación arancelaria de los productos exportables para verificación primaria de los aranceles en destino o si cuentan con aplicación de preferencias por acuerdo supranacional, incluyendo investigación a modo de auditoría del

cumplimiento de la cláusula del Trato Nacional, NMF o si la partida tiene vigente una salvaguardia que pudiera dinamizar la oferta exportable.

4. Marco conceptual y normativo

Esta unidad referencia el concepto teórico de las 5W+H para el cumplimiento del segundo objetivo específico y de la normativa en el comercio internacional para la ejecución de las labores logísticas de la empresa para lograr su misión principal desde lo propuesto por la practicante en su tarea de apoyo a las ventas.

4.1 Marco conceptual

El concepto más importante para aplicar en el desarrollo del objetivo principal es el del modelo de las 5W. Para Lasswell (1979) en Trías et al (S.F.), la metodología 5W+H constituye una herramienta de análisis organizacional estructurada en torno a la resolución de seis interrogantes fundamentales: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Este modelo funciona como un instrumento de verificación sistemática que permite diseñar y formular estrategias orientadas a la implementación de procesos de mejora en el ámbito empresarial. Aplicado a lo concerniente a los desafíos de internacionalización de Suarez Clothing se plantea de la siguiente forma: What: Para eludir barreras de percepción y culturales, es necesario instaurar un sistema de gestión CRM centralizado, definir políticas de precios diversas para Latinoamérica, poner en marcha programas que generen fidelidad y reposicionar la marca.

Why: para mejorar la competitividad con los mercados de Europa y EE. UU., superar las limitaciones presentes en la relación con los clientes, incrementar las recompras a nivel internacional y proyectar la identidad de marca como una empresa confiable e innovadora.

Who: la gerencia de la compañía, en asociación con los departamentos de ventas, mercadeo y administración internacional, respaldados por asesores en tecnología CRM y branding.

When: en un lapso de 6 a 12 meses, comenzando con la puesta en marcha del CRM y la estrategia de precios, después los programas de fidelización y el crecimiento de la gama de productos (por ejemplo, running).

Where: en los mercados esenciales en los que la compañía ya está (más de 30 naciones), enfatizando América Latina por su capacidad de crecimiento, pero sin olvidar a Europa y Estados Unidos como mercados de referencia.

How: por medio de la implementación de tecnología (CRM), el análisis del poder adquisitivo a nivel regional, la creación de campañas de internacionalización de marca, asociaciones estratégicas en el ámbito local y la elaboración de un plan innovador para nuevos segmentos deportivos.

4.2 Marco normativo

Para efectos del desarrollo de las prácticas empresariales se tuvo en cuenta la normatividad vinculada a la industria del comercio exterior; el estatuto aduanero con los decretos 390 de 2016 y 2685 de 1999 y la tabla de los códigos arancelarios expuestos en la DIAN.

5. Aportes

Al finalizar el periodo laboral, se concluye que tanto la practicante como la empresa Suarez Clothing han tenido éxito en la consecución de los objetivos, por un lado, Suarez Clothing es escenario para el crecimiento personal y profesional de la practicante, en cuyo caso fue relevante para aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad. Por otro lado, la practicante es un ente valioso en el área internacional de la empresa, ya que ha contribuido a consolidar los planes de exportación que tiene en mente.

5.1 Desarrollo de la práctica

La empresa en su misión de ampliar horizontes de desarrollo de mercado ha tenido en mente incursionar en algunos países para encontrar distribuidores de ropa deportiva para ciclistas, los cuales se le expuso a la practicante para que evalúe la opción más viable que cumpla este cometido. El departamento comercial le ha dado a la practicante la lista con los siguientes países: Estados Unidos, Sudáfrica, Ecuador, El Salvador y Egipto, sin perjuicio del modelo que usaran para preseleccionarlos.

5.1.1 Situación de la problemática

La falta de métodos y herramientas que se ajusten a los mercados internacionales ha generado limitaciones en la consolidación de la estrategia de internacionalización de la compañía. La falta de un sistema completo de gestión de clientes, la errónea adecuación de precios al poder adquisitivo en cada región y la ausencia de programas específicos de fidelización dificultan la creación de relaciones sostenibles con aliados internacionales.

Además, el escaso rango de productos y las percepciones negativas asociadas al branding limitan su competitividad y su posicionamiento en sectores deportivos de crecimiento elevado. En

resumen, estos obstáculos disminuyen la habilidad de la compañía para extender su presencia a nivel mundial y fortalecer su ventaja competitiva en el sector global de ropa deportiva. Por eso las ansias de examinar nuevos mercados en países como Estados Unidos, Sudáfrica, Ecuador, El Salvador y Egipto que puedan rediseñar la estrategia competitiva de la empresa.

Como abrebocas de la perspectiva inicial, Colombia exportó 188'706.000 USD FOB de prendas del capítulo 61 de la partida arancelaria al mundo en el 2024, incluyendo el subconjunto de indumentaria deportiva (DANE, 2025).

5.1.2 Contribución de la practicante al desarrollo del objetivo

En este apartado se evidencia el resultado del trabajo empleado por la practicante en búsqueda del objetivo principal de explorar repotenciar su negocio en Estados Unidos, Ecuador o El Salvador y la viabilidad para exportar a cada uno.

Al respecto se desglosa por países y por cada uno se estructura el método empleado, primero indagando la información documental de los datos macro de balanza comercial con la partida arancelaria de la indumentaria y estado del arte de empresas exportadoras hacia esos países con sus consecuentes resultados favorables o desfavorables. Si es favorable, se emplea la practicidad de una negociación por medio de la 5 W y finalmente se concluye la viabilidad del proyecto. Tratado aparte, se expone alguna recomendación para no desechar el negocio de algún país que como resultado dé desfavorable.

5.1.2.1 Estados Unidos.

5.1.2.1.1 Exploración documental. Estados Unidos es probablemente el mercado más grande del mundo y el de mayor interés para hacer negocios. Aún más, el mercado estadounidense es el principal socio comercial de Colombia en el sector textil, mostrando un dinamismo positivo para productos de la partida arancelaria 61.14.90 (prendas de vestir especiales para usos deportivos). Las importaciones totales de Estados Unidos en esta categoría crecieron de 13.252 miles de dólares en 2015 a 24.327 miles de dólares en 2019 (Franco, 2021).

En cuanto a la participación colombiana, las exportaciones hacia este destino pasaron de 20 mil dólares en 2015 a 48 mil dólares en 2019, lo que representó el 10,6% del total de las ventas colombianas de este rubro al mundo (Franco, 2021). Se estimaba que para el año 2020, el mercado de ropa deportiva en Estados Unidos alcanzaría un valor de 132.600 millones de dólares (Franco, 2021).

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de ciudades intermedias, existe un potencial significativo si aprovechan su capacidad instalada. Por ejemplo, una empresa en Tuluá puede tener una capacidad utilizada de aproximadamente 10,53 toneladas anuales (unas 6.194 prendas), lo que le permite cubrir nichos especializados, aunque actualmente su producción represente una fracción del 0,55% de la demanda total importada por EE. UU. (Franco, 2021).

Por ejemplo, aparte de esa plaza existen referentes nacionales que han logrado penetrar el mercado estadounidense gracias a su innovación y calidad. Safetti es un caso destacado, exportando el 60% de su producción a 20 países y especializándose en prendas para ciclismo y triatlón sin tercerizar sus procesos internos (Franco, 2021). Por su parte, Hincapié Sportswear se

distingue por un modelo de personalización de prendas y una manufactura artesanal de alta calidad (Franco, 2021).

Otras compañías relevantes incluyen a Confecciones Enjoy, que integra tecnología de secado rápido y protección UV en sus materiales, y Suárez Clothing, empresa objeto de estudio, reconocida por vestir a ciclistas de élite mundiales como Nairo Quintana e innovar constantemente en tejidos inteligentes (Franco, 2021). Adicionalmente, empresas como Supertex operan bajo el modelo de maquila para grandes marcas internacionales como Nike y Adidas (Franco, 2021).

Como modelo industrial el comportamiento de este mercado está impulsado por la tendencia "Athleisure", que consiste en el uso de prendas deportivas para actividades diarias y casuales, expandiendo el consumo más allá de los atletas (Franco, 2021). Asimismo, la cultura de salud y el incremento de la actividad física en Estados Unidos han disparado la demanda de ropa técnica con propiedades antibacteriales y de transporte de humedad (Franco, 2021).

Desde la perspectiva del modelo de negocio, gran parte de las exportaciones se realizan bajo la estrategia de "Paquete Completo" o sourcing, donde el proveedor colombiano ofrece una mezcla integral de productos y servicios para marcas estadounidenses (Franco, 2021). Los compradores en este mercado valoran especialmente la innovación en microfibras inteligentes y moldería ergonómica (Franco, 2021).

La viabilidad para nuevas empresas exportadoras es altamente positiva debido al Tratado de Libre Comercio (TLC), que permite el ingreso de estos productos con un arancel del 0%, eliminando costos que antes oscilaban entre el 6,3% y el 10% (Franco, 2021). Además, Colombia es reconocida internacionalmente como un centro de producción de moda de alta calidad en Latinoamérica, lo que genera confianza en los compradores (Franco, 2021).

En términos logísticos, el transporte marítimo es la opción más competitiva para las empresas, con un costo aproximado de 1,34 USD por kilogramo puesto en destino (Miami), frente a los 3,84 USD por vía aérea (Franco, 2021). Finalmente, es crucial entender que el mercado estadounidense se compone de 50 estados con gustos diversos, lo que permite a las empresas enfocarse en nichos especializados y regiones comerciales específicas según su capacidad productiva (Franco, 2021).

5.1.2.1.2 Aplicación modelo de las 5W. Para determinar la viabilidad de exportación de ropa deportiva de Colombia a Estados Unidos utilizando la metodología de las 5 W + H, se deben integrar los objetivos de mejora de procesos con los datos técnicos y comerciales del mercado estadounidense. Esta regla facilita la planificación estratégica al responder seis preguntas fundamentales: qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo.

El objetivo es exportar prendas de vestir especiales para usos deportivos bajo los grupos que integren la partida arancelaria 6114, específicamente productos como t-shirts técnicos, licras deportivas y conjuntos de abrigo fabricados con telas inteligentes como el Supplex. Se busca ofrecer productos diferenciados por su innovación tecnológica, incluyendo propiedades antibacteriales, transporte de humedad y protección UV.

La viabilidad se sustenta en que Estados Unidos es el socio comercial principal de Colombia y el mercado de ropa deportiva más grande del mundo, con proyecciones de alcanzar los 132.600 millones de dólares. Además, gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC), estos productos ingresan con un arancel del 0%, lo que otorga una ventaja competitiva frente a países que no cuentan con este beneficio. Socialmente, la tendencia "athleisure" y la cultura de salud en EE. UU. mantienen una demanda creciente de prendas que combinan deporte y uso casual.

Aunque el mercado se divide en 50 estados con gustos diversos, la logística y las ventas deben enfocarse en zonas de alta influencia como Miami (Florida), Nueva York, Los Ángeles y Chicago. Para las PYMES colombianas, el punto de ingreso estratégico suele ser Miami, debido a la infraestructura portuaria y la facilidad de transporte internacional desde puertos como el de Buenaventura.

Por otro lado, como la lógica compete, la ejecución recae en la gerencia de la empresa exportadora Suarez Clothing para hacerle frente a la competencia directa como el caso de Claudia Quintero S.A.S. o Safetti, quienes deben liderar la planeación y el compromiso internacional. Es fundamental la colaboración con agentes de carga y aduanas para gestionar la documentación y el transporte, así como con distribuidores locales o minoristas en EE. UU. bajo esquemas de "paquete completo" o sourcing.

La exportación debe planificarse siguiendo las temporadas comerciales estadounidenses (primavera-verano y otoño-invierno) para asegurar una rotación dinámica de colecciones. Históricamente, las exportaciones colombianas de este rubro han mostrado un crecimiento sostenido, lo que indica que el momento actual es propicio para consolidar la presencia en el mercado aprovechando la capacidad ociosa de las plantas nacionales.

Finalmente, para la variable extra HOW, el proceso se llevará a cabo mediante una logística de distribución física internacional (DFI) que priorice la modalidad marítima, ya que el costo por kilogramo (aprox. 1,34 USD) es significativamente menor al de la vía aérea (aprox. 3,84 USD). Operativamente, se debe garantizar el cumplimiento de las normas técnicas de la FTC respecto al etiquetado (contenido de fibra, país de origen, instrucciones de cuidado) y superar las pruebas de inflamabilidad exigidas por la CPSC. Finalmente, la comercialización puede potenciarse mediante el uso de tecnologías de la información, marketing digital y ventas por e-commerce.

5.1.2.1.3 Viabilidad de negocios a Estados Unidos. Es bastante viable por la doctrina amplia de negocio que existe con ese país.

5.1.2.2 Ecuador.

5.1.2.2.1 Exploración documental. Las exportaciones de ropa para ciclistas y prendas deportivas desde Colombia hacia Ecuador se presentan como una oportunidad estratégica sólida, impulsada por la cercanía geográfica y la alta percepción de calidad del textil colombiano. A continuación, se detallan los datos numéricos, las empresas participantes, el comportamiento del mercado y los factores de viabilidad extraídos de las fuentes.

El mercado ecuatoriano ha mostrado una demanda creciente en el sector de la indumentaria. El gasto total de los ecuatorianos en prendas de vestir aumentó de 3.124 millones de dólares en 2013 a 3.351 millones de dólares a finales de 2018 (Cardona, 2022). Históricamente, la importación de fibras sintéticas desde Colombia creció un 63,65% entre 2005 y 2008, aunque sufrió una caída drástica en 2009 debido a la imposición de salvaguardias (Tobar, 2011). Tras la eliminación de estas barreras, el mercado se estabilizó, mostrando un crecimiento mensual proyectado en las importaciones del 2,12% (Tobar, 2011).

En términos de proyecciones para nuevas empresas, un plan de negocio estima que una microempresa exportadora puede alcanzar ventas de 1.053 USD en su primer año de operación (2022), escalando hasta los 10.501 USD para el año 2026 (Cardona, 2022). En cuanto a la disposición de pago en Quito, los sondeos indican que el 80% de los clientes potenciales compraría ropa deportiva de marcas colombianas, con un precio promedio aceptable de 70 dólares por prenda (Cardona, 2022). Por otro lado, la comparación de precios revela que una lycra colombiana de alta

calidad ronda los 56 USD, siendo más competitiva que marcas internacionales como Sugoi (Canadá), que superan los 67 USD (Tobar, 2011).

Por su parte, el mercado está compuesto por fabricantes colombianos consolidados y marcas internacionales que operan en la región. Entre las empresas colombianas referentes que han incursionado o tienen potencial en Ecuador se encuentran Safety, Suárez, Adriani y Zerie, destacándose Safety por sus diseños atractivos y premios a la exportación (Tobar, 2011). También surge el modelo de Zonesport, que busca posicionarse mediante prendas innovadoras de "doble función" (Cardona, 2022).

La competencia local y global en Ecuador incluye a gigantes como Nike y Adidas, además de marcas regionales como Sheffy Sports y Deportivas Ponny (Cardona, 2022). En el mercado interno de Quito, la distribución se apoya en tiendas especializadas con gran trayectoria como Cikla, Bikanics, My Bike, Bike Stop, Pedal Extreme y Cycling Workshop, las cuales actúan como canales estratégicos para llegar al consumidor de estratos medios y altos (Tobar, 2011).

Ahora bien, el comportamiento de este flujo comercial está fuertemente influenciado por factores sociales y de salud. Existe una marcada tendencia hacia lo "light" y el cuidado del medio ambiente, lo que ha convertido al ciclismo en uno de los deportes alternativos más populares en Quito (Tobar, 2011). Además, tras la pandemia, el interés por el bienestar físico aumentó el consumo de prendas modernas y funcionales en rangos de edad de 18 a 50 años (Cardona, 2022).

Un aspecto crítico en el comportamiento del mercado es la insatisfacción actual: el 61,8% de los consumidores en Quito manifiesta que no existe suficiente variedad de diseños y stock en las tiendas locales, lo que abre una ventana para la oferta colombiana (Tobar, 2011). En cuanto a los hábitos de compra, el 60% de los clientes prefiere las tiendas online, y el 100% de los

encuestados prefiere ver la publicidad de estos productos a través de redes sociales como Instagram y Facebook (Cardona, 2022).

La viabilidad para exportar a Ecuador se considera positiva y rentable por diversos factores estratégicos. Primero, la proximidad geográfica permite un sistema de distribución "Just in Time", donde la mercancía puede llegar a la aduana ecuatoriana en apenas 3 o 4 días tras el pedido, minimizando costos de bodegaje (Tobar, 2011). Segundo, la calidad de la mano de obra colombiana es reconocida internacionalmente, lo que permite ofrecer productos con la misma tecnología que las marcas norteamericanas, pero a un precio mucho más asequible (Tobar, 2011).

Para una empresa que desee iniciar, el éxito radica en la diferenciación y la innovación. El uso de telas inteligentes (antifluido, protección UV, secado rápido) y propuestas de valor como las prendas bifuncionales (chaquetas que se convierten en tulas) son factores que permiten competir contra marcas ya posicionadas (Cardona, 2022). Además, la eliminación de las salvaguardias y el aprovechamiento de convenios como los de la CAN ofrecen un marco legal favorable para el intercambio comercial sostenible (Tobar, 2011).

5.1.2.2.2 Aplicación modelo de las 5W. El objetivo es exportar prendas deportivas técnicas y especializadas para ciclismo, tales como lycras, jerseys, camisetas "Dri-fit" y chaquetas impermeables. Se priorizan productos con propuestas de valor innovadoras, como prendas "2 en 1" (chaquetas que se convierten en tulas) y el uso de telas inteligentes que ofrecen transpirabilidad, protección UV y secado rápido.

La viabilidad del proyecto se sustenta en tres pilares fundamentales. En primer lugar, las tendencias de consumo muestran un auge en el estilo de vida saludable y la práctica del ciclismo en Ecuador, con un 80% de clientes potenciales dispuestos a adquirir marcas colombianas. En

segundo lugar, la ventaja competitiva radica en que la ropa colombiana ofrece una calidad técnica similar a marcas internacionales (como la canadiense Sugoi) pero a un precio mucho más competitivo, promediando los 70 dólares por prenda. Finalmente, los beneficios arancelarios resultan determinantes, ya que al ser ambos países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), los productos cuentan con una preferencia arancelaria del 100%, lo que permite el ingreso sin pagar aranceles adicionales.

La operación se enfocará principalmente en Quito, debido a su topografía propicia para el ciclismo y la existencia de una red consolidada de tiendas especializadas (como Cikla, Bikanics y My Bike) en sectores de ingresos medios y altos. La distribución se apoyará también en el comercio electrónico, dado que el 60% de los consumidores prefiere las compras en línea.

En cuanto a los actores involucrados, los responsables serán la empresa Suarez Clothing. Paralelamente el público objetivo está conformado por hombres y mujeres de entre 18 y 50 años (con un núcleo fuerte entre los 20 y 59 años) que buscan indumentaria moderna para su rutina de ejercicio diaria.

La introducción de productos debe ser estratégica, prefiriendo épocas de alta actividad deportiva como enero (inicio de propósitos de salud) y evitando periodos de baja como diciembre. Gracias a la proximidad geográfica, se puede operar bajo un modelo "Just in Time", realizando pedidos constantes que lleguen a destino en apenas 3 o 4 días, garantizando un stock siempre renovado.

Finalmente, el proceso operativo en términos logísticos priorizará el transporte terrestre para aprovechar la cercanía, minimizando costos de bodegaje mediante la reposición rápida de inventarios.

5.1.2.2.3 Viabilidad de negocio a Ecuador. Posiblemente sea el mercado más fácil de dominar porque de los 3 tiene las menores complejidades logísticas, de costos y de variables socioculturales. El desafío radica en la solidez de la demanda en un entorno político con bastante incertidumbre. Sin embargo, la negociación directa con los distribuidores que incluso hacen negocios en Colombia disminuye los riesgos en este caso.

5.1.2.3 El Salvador.

5.1.2.3.1 Exploración documental. La exportación de ropa para ciclistas a El Salvador, enmarcada en el contexto del Triángulo del Norte, representa una oportunidad estratégica para las empresas colombianas debido a la integración económica y los beneficios arancelarios vigentes. A continuación, se detalla la información técnica y comercial extraída de las fuentes sobre este mercado específico.

El Salvador presenta un entorno macroeconómico que, aunque desafiante por el nivel de vida de su población, depende significativamente del comercio exterior:

En primer lugar, el país cuenta con 6,1 millones de habitantes y un crecimiento económico del 2,3%, con un PIB Per Cápita de US\$8.300 (Castañeda y Borja, 2020). La economía salvadoreña depende en un 85,7% de las importaciones provenientes de diversos países, entre ellos Colombia, destacándose en rubros como los textiles (Castañeda y Borja, 2020).

Su economía está dolarizada, utilizando el dólar estadounidense y el colón, lo cual facilita las transacciones internacionales al reducir el riesgo cambiario para el exportador (Castañeda y Borja, 2020). Ocupa el puesto 119 de 196 países en el ranking de PIB Per Cápita, lo que indica un nivel de vida bajo que debe ser considerado al fijar precios (Castañeda y Borja, 2020).

Por otra parte, el mercado salvadoreño está disputado tanto por marcas locales como por gigantes globales y empresas colombianas en proceso de expansión. Marcas como Nike, Adidas y Puma son los líderes dominantes, con Nike superando los 33.000 millones de euros en facturación global, lo que las convierte en el principal referente de calidad y estatus en el Triángulo del Norte (Castañeda y Borja, 2020).

Sin embargo, existen marcas propias en los países del Triángulo del Norte que ya atienden el mercado de ropa de ciclismo, lo que exige un análisis de benchmarking para identificar ventajas competitivas (Castañeda y Borja, 2020).

Lo que si se debe resaltar como positivo es que el interés por el ciclismo en El Salvador no es solo recreativo, sino un fenómeno cultural y deportivo con categorías bien definidas que se podrían dividir en alto rendimiento, recreativo y ciclismo urbano. Eso ha permitido tener una cultura deportiva con gran relevancia histórica que forma parte de circuitos continentales de la UCI, lo que impulsa la demanda de ropa con características especiales en insumos y diseños (Castañeda y Borja, 2020).

Ahora bien, hablando de temas más económicos, el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y el Triángulo del Norte (firmado en 2007) ofrece acceso preferencial y beneficios arancelarios (desgravación) que facilitan la entrada de prendas de vestir colombianas (Castañeda y Borja, 2020).

Por eso existe una oportunidad gracias a las iniciativas de integración y a la buena percepción de la manufactura colombiana, que puede competir con materiales inteligentes que protejan tanto del calor como del frío (Castañeda y Borja, 2020).

5.1.2.3.2 Aplicación modelo de las 5W. El objetivo es exportar indumentaria técnica de alto rendimiento para ciclismo (jerseys, lycras y conjuntos técnicos) clasificada en la partida arancelaria 61.14. Estos productos se diferencian por el uso de telas inteligentes de alta gama que ofrecen transporte de humedad, protección UV y moldería ergonómica, características que han permitido a Suarez vestir a atletas de élite mundial como Nairo Quintana.

La viabilidad se fundamenta en tres pilares estratégicos. El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y el Triángulo del Norte (vigente para El Salvador) permite el acceso preferencial con desgravación arancelaria (arancel del 0%) para las prendas de vestir. Adicionalmente, la economía salvadoreña depende en un 85.7% de productos importados, lo que facilita la entrada de marcas extranjeras con valor agregado. Por último, la reputación de marca juega un papel fundamental, ya que Suarez Clothing cuenta con una trayectoria desde 1984, consolidándose como un referente de calidad artesanal y técnica que puede competir contra gigantes globales como Nike o Adidas presentes en la región.

En cuanto a los actores involucrados, la Gerencia General y la Dirección Comercial de Suarez Clothing liderarán la planeación estratégica y el aseguramiento de la calidad. El público objetivo está conformado por ciclistas salvadoreños en tres nichos: alto rendimiento, recreativos y urbanos, que buscan mejorar su experiencia deportiva mediante el uso de ropa técnica. Se requiere además el apoyo de agentes logísticos para los trámites aduaneros.

La operación se centrará en el mercado de El Salvador, aprovechando que su economía está dolarizada, lo que elimina el riesgo cambiario para Suarez Clothing. La distribución se realizará a través de tiendas especializadas de ciclismo y mediante canales virtuales (E-commerce) para llegar directamente al consumidor final.

La fase de posicionamiento debe iniciarse aprovechando el auge de la moda fitness y la cultura deportiva actual. Se plantea un cronograma táctico de 180 días para el desarrollo de nuevas líneas adaptadas a la topografía centroamericana y la introducción de la marca en el mercado salvadoreño.

El proceso se llevará a cabo mediante acciones tácticas específicas. En términos de logística de distribución, se priorizará la modalidad marítima para el envío de grandes volúmenes de carga desde el puerto de Buenaventura, dado que el costo por kilogramo es significativamente menor al aéreo (aproximadamente 1.34 USD frente a 3.84 USD). La estrategia de precio mantendrá una relación "valor-dinero" competitiva, ajustando los precios a las expectativas del cliente local, cuyo nivel de vida promedio es moderado. Finalmente, en cuanto a marketing y servicio, se implementará una cultura de servicio al cliente con seguimiento de PQRS y una comunicación digital enfocada en la recordación de marca y el prestigio técnico de Suarez Clothing.

5.1.2.3.3 Viabilidad de negocio a El Salvador. Es el mercado menos explorado, y por tanto el de mayor interés por su sólido florecimiento económico y político.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Las siguientes son las tablas que muestran de forma cuantitativa los rubros que miden el recorrido del embudo de venta desde la investigación de los distribuidores en cada país hasta la venta final y su porcentaje de éxito. Cabe anotar que, de todo el proceso, la practicante toma participación activa de los resultados de las columnas “Tiendas investigadas”, “Correos enviados” y “Correos recibidos”. De ahí en adelante los comerciales del área de venta son los que toman la rienda de las siguientes fases del embudo.

Tabla 4. *Resultados Funnel USA*

<i>Tiendas Usa</i>	<i>Tiendas investigadas</i>	<i>Correos enviados</i>	<i>Correos recibidos</i>	<i>Reuniones agendadas</i>	<i>Cierres</i>	<i>% respuesta</i>	<i>% tasa de reunión</i>	<i>% de cierre</i>
New Hampshire	27	31	0	0	0	0%	0%	0%
Utah	83	82	2	1	0	2%	50%	0%
California	179	166	2	0	0	1%	0%	0%
Arizona	111	111	0	0	0	0%	0%	0%
Alaska	18	18	0	0	0	0%	0%	0%
Texas	95	88	1	0	0	1%	0%	0%
Wisconsin	114	111	1	0	0	1%	0%	0%
Pensilvania	130	125	0	0	0	0%	0%	0%
Georgia	81	77	2	0	0	3%	0%	0%
Indiana	56	53	1	0	0	2%	0%	0%
Idaho	45	45	0	0	0	0%	0%	0%
Nuevo Mexico	20	20	0	0	0	0%	0%	0%
Carolina Del Sur	46	46	0	0	0	0%	0%	0%
Alabama	19	19	0	0	0	0%	0%	0%
Mississippi	8	8	0	0	0	0%	0%	0%
Arkansas	22	22	0	0	0	0%	0%	0%
Louisiana	22	22	0	0	0	0%	0%	0%
Tennessee	55	55	0	0	0	0%	0%	0%
Connecticut	50	50	1	0	0	2%	0%	0%
Illinois	134	134	1	0	0	1%	0%	0%
Hawaii	22	22	0	0	0	0%	0%	0%
Delaware	16	16	0	0	0	0%	0%	0%
Kansas	27	27	1	0	0	4%	0%	0%
Kentucky	22	22	0	0	0	0%	0%	0%
Maine	37	37	0	0	0	0%	0%	0%
Massachusetts	132	127	0	0	0	0%	0%	0%
Michigan	126	120	1	0	0	1%	0%	0%
Minnesota	85	18	0	0	0	0%	0%	0%
Maryland	55	54	0	0	0	0%	0%	0%
Florida	293	0	0	0	0	0%	0%	0%
Missouri	39	6	0	0	0	0%	0%	0%
Colorado	192	192	2	0	0	1%	0%	0%
Carolina Del Norte	117	113	2	0	0	2%	0%	0%
Total	2478	2037	17	1	0	1%	6%	0%

Para este primer cuadro relacionado con el embudo de Estados Unidos, lo primero que muestra es que se segmenta por estados, ya que es un mercado hiper enfocado por regiones. Como cada uno tiene sus propias leyes, idiosincrasia y costumbres mercantiles distintas se debe cuidar de abordar cada uno con delicadeza.

En cuanto a los resultados propiamente dichos, se evidencia que la practicante investigó 2.478 distribuidores potenciales en todo el país, de los cuales a 2.037 les envió un correo de contacto inicial y 17 de ellas les contestó satisfactoriamente con interés en avanzar, es decir cerca de un 1% de porcentaje de respuesta. En números relativos, Kansas con 4% y Georgia con 3% fueron los estados con mayor relevancia de respuestas.

A pesar del esfuerzo dado y de las reuniones agendadas por el área de ventas en los escalones siguientes, no se pudo establecer ninguna venta en este registro. No obstante, lo anterior, en Texas y Georgia hay por lo menos 1 tienda que ya compraba de antemano. Esto se puede evidenciar en el cuadro de ventas funnel del apéndice.

Tabla 5. Resultados funnel El Salvador

<i>Tiendas El Salvador</i>	<i>Tiendas investigadas</i>	<i>Correos enviados</i>	<i>Correos recibidos</i>	<i>Reuniones agendadas</i>	<i>Cierres</i>	<i>% respuesta</i>	<i>% tasa de reunión</i>	<i>% de cierre</i>
San Salvador	30	30	6	2	0	20%	33%	0%
Santa Tecla	5	5	0	0	0	0%	0%	0%
San Miguel	4	4	2	0	0	50%	0%	0%
Total	39	39	8	2	0	21%	25%	0%

Para el caso de El Salvador, se investigaron potenciales distribuidores en las 3 principales ciudades del país, dando como resultado total 39 correos enviados de 39 tiendas investigadas (contactando a 100% de estas), con un 21% de porcentaje de respuestas y un escenario mucho más favorable que el de Estados Unidos, tanto por números absolutos como relativos. Sin embargo y como en el escenario anterior, el área de ventas no pudo capitalizar ninguna venta luego de 2 reuniones.

Tabla 6. *Resultados funnel Ecuador*

<i>Tiendas En Ecuador</i>	<i>Tiendas investigadas</i>	<i>Correos enviados</i>	<i>Correos recibidos</i>	<i>Reuniones agendadas</i>	<i>Cierres</i>	<i>% respuesta</i>	<i>% tasa de reunión</i>	<i>% de cierre</i>
Quito	77	71	21	7	1	30%	33%	14%
Guayaquil	14	13	3	2	0	23%	67%	0%
Cuenca	17	16	2	1	0	13%	50%	0%
Ibarra	15	15	3	1	0	20%	33%	0%
Total	123	115	29	11	1	25%	38%	9%

Por último, se destaca el caso de Ecuador que fue el de mejor comportamiento, dejando como saldo una venta exitosa.

En este proceso se investigaron 123 distribuidores en las 4 ciudades principales del país, se contactaron inicialmente por correo con 115, de las cuales 29 devolvieron respuesta (con un 25% de tasa de éxito por parte de la practicante). El área de ventas por su parte logró agendar reunión con 11 empresas y cerrar venta con una de ellas.

El caso de éxito se concedió con la empresa Squadra Bike Lab. Esta compañía realizó una importación inicial de 18 chaquetas impermeables de ciclismo Shadow masculinas a 54 USD DAP cada una, para un valor total de casi 1.000 USD DAP, tal como consta en la factura.

Actualmente esta empresa maneja presupuesto anual con pedidos recurrentes, lo que demuestra que se consolidó un negocio de largo plazo gracias a la labor de la practicante.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Al ser la primera empresa con contacto directo de los negocios internacionales, la practicante destaca un importante logro en su carrera profesional. En ella, lo primero que se aprende es el valor del trabajo como modelo natural de vida para el desarrollo personal y económico del país (una pequeña semilla). En segundo término, al ser una principiante debe enfrentar los desafíos sociales de compartir asiento con personas desconocidas y hacer equipo de

una manera amistosa y estableciendo sus roles en donde cada uno entiende por qué está allí y para qué lo tienen en el puesto.

En tercer lugar, se aprenden las habilidades blandas más importantes que le servirán para toda la vida profesional: manejo eficiente de Excel, comunicación oral y escrita y arquitectura de métodos.

Ya al final, la empresa deja un legado en torno a la industria del comercio internacional. El estar expuesta a procesos propios del conocimiento profesional hace que la experiencia sea muy nutrida y se pueda seguir escalando hacia empresas más grandes y multinacionales.

5.3 Plan de mejora

5.3.1 Resumen ejecutivo

El presente plan de mejora surge como respuesta a la necesidad de la empresa Suarez Clothing de consolidar y unificar sus procesos de internacionalización, ventas internacionales y exportación de vestimenta deportiva para ciclistas. Si bien la empresa cuenta con experiencia y un producto competitivo en el mercado, se han identificado oportunidades significativas para articular de manera más eficiente todas las etapas que conforman el ciclo de venta hacia el exterior, asegurando coherencia operativa y mayor visibilidad sobre los resultados comerciales en cada mercado objetivo.

5.3.2 Contexto del plan de mejora

El eje central de esta propuesta es la actualización e implementación de un CRM integral en el marco de un funnel de ventas consolidado que permita centralizar la información de los

mercados potenciales, clientes internacionales y personal interno que intervienen en el proceso exportador. Con esta herramienta, cada área involucrada, desde el practicante que realiza la investigación de mercados y apertura de clientes, pasando por el equipo comercial y de logística hasta quienes gestionan el cumplimiento normativo y aduanero, podrá acceder a datos actualizados, registrar interacciones y coordinar acciones de manera sincronizada, eliminando los silos de información que hoy generan reprocesos y oportunidades perdidas.

El plan contempla la construcción y estandarización de un funnel de ventas unificado, diseñado específicamente para el contexto de exportación. Este embudo permitirá visualizar en tiempo real el estado de cada oportunidad comercial, desde el primer contacto con un cliente potencial en el extranjero hasta el cierre del negocio y la entrega del pedido, facilitando la toma de decisiones basada en datos y el seguimiento oportuno por parte de todos los responsables del proceso.

Entre las iniciativas adicionales que refuerzan el plan se destacan: la definición de protocolos claros para la gestión de clientes internacionales según región o canal, la capacitación del equipo en herramientas digitales de comercio exterior, y el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir el avance de la estrategia de internacionalización de forma continua.

5.3.3 Objetivos del plan de mejora

- Impulsar la incorporación progresiva de un sistema CRM actualizado como eje articulador de los procesos de internacionalización, fomentando una cultura de registro y consulta de información compartida entre las áreas involucradas, de manera que la digitalización se perciba como un apoyo natural al trabajo cotidiano.

- Propiciar espacios de trabajo conjunto y comunicación fluida entre la practicante, el equipo comercial, el área logística y quienes gestionan los aspectos normativos, de forma que cada participante comprenda su rol dentro del proceso global y pueda contribuir de manera más activa, consciente e informada en las distintas etapas del embudo de ventas.
- Trascender la función de primer contacto para que la practicante pueda desenvolverse de manera más protagónica a lo largo de todo el embudo de ventas, integrando su labor de investigación de mercados con la ejecución de estrategias de marketing digital, participando activamente en el seguimiento de prospectos, la coordinación de reuniones y, cuando las circunstancias lo permitan, el acompañamiento en el cierre de oportunidades comerciales.

5.3.4 Acciones de mejora

Estas son algunas de las acciones que podrían mejorar el ciclo de ejecución de ventas internacionales. Cabe anotar que la primera parte del plan, en lo concerniente al cuadro d la evaluación de KPIs vienen de una propuesta previa ya sobre la mesa planteada al interior de las directivas y su puesta en escena en este trabajo deriva del aprovechamiento de esa idea en camino. Los subtítulos siguientes son propuestas planteadas por la practicante, en alusión al plan de mejora complementaria y derivada de su visión para aportar al mejoramiento de su cargo y el ciclo de ventas.

5.3.4.1 Optimización de evaluación de KPIs. El proceso de investigación de mercados puede ser más preciso a la hora de presentar las propuestas y conceptos. La adopción de un CMR que englobe todos los detalles del cliente, desde su comunicación inicial hasta la expedición de

facturas potenciaría el desarrollo de toda el área de ventas y se hablaría un mismo lenguaje, incluso de manera remota. El siguiente cuadro muestra 5 variables KPIs que se podrían evaluar de forma más eficiente los resultados de la internacionalización desde el primer contacto por parte del encargado de la investigación de mercados, ya sea un futuro practicante o de planta.

Tabla 7. Propuesta de evaluación de KPIs del plan de mejora para el área de ventas

<i>KPI evaluado</i>	<i>Concepto</i>	<i>Resultado</i>	<i>Observaciones</i>
1. Nivel de adopción del nuevo sistema CRM internacional	Mide el porcentaje de colaboradores que utilizan activamente el CRM implementado para centralizar la información de clientes internacionales.	(Número de usuarios activos en CRM / Total de usuarios con acceso) × 100	Permite evaluar la efectividad del proceso de digitalización y la integración del CRM en operaciones internacionales.
2. Margen de rentabilidad regional (LATAM)	Indica la rentabilidad promedio de las ventas en América Latina, considerando la adaptación de precios a las condiciones económicas locales.	(Ingresos totales LATAM – Costos totales LATAM) / Ingresos totales LATAM × 100	Este KPI permitirá evaluar si la nueva estrategia de precios diferenciados mantiene la rentabilidad sin afectar competitividad.
3. Tasa de recompra internacional	Mide el porcentaje de clientes internacionales que realizan compras recurrentes, reflejando la eficacia de los programas de fidelización.	(Número de clientes que realizaron más de una compra / Total de clientes internacionales) × 100	Indicador clave para medir lealtad de marca y efectividad de la estrategia de retención global.
4. Crecimiento de ventas de la línea Running	Mide el incremento porcentual en ventas de la línea de productos para corredores, buscando diversificación frente al ciclismo.	(Ventas actuales línea Running – Ventas anteriores) / Ventas anteriores × 100	Permite evaluar el impacto de la inversión en innovación, mercadeo y distribución internacional del segmento Running.
5. Nivel de reconocimiento de marca internacional	Evalúa el porcentaje de consumidores que identifican la marca “Suarez Clothing” o sus submarcas en los mercados objetivo.	(Número de personas que reconocen la marca / Total de encuestados) × 100	Refleja el impacto de las estrategias de branding y reposicionamiento global de la empresa.

Como adopción central, este plan de mejora aborda la unificación de las labores ejercidas por todos los participantes que actúan en el embudo de ventas y que suministran datos en el funnel.

La idea de esta consolidación permite que los usuarios involucrados no se dilapiden en ninguna fase del embudo. En ese caso, la practicante (o profesional de investigación de mercados

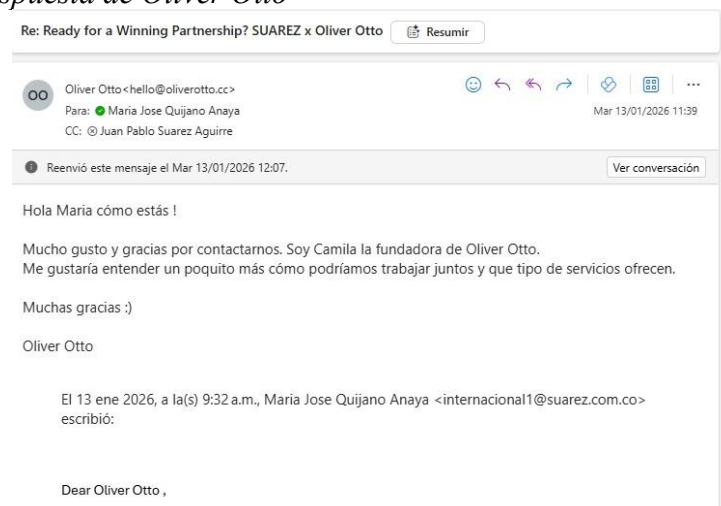
y primer contacto) debería poder seguir su labor durante todo el proceso, incluso organizando reuniones y cerrando ventas si es el caso.

5.3.4.2 Actualización y mejoramiento del funnel de ventas unificado. De la misma forma, el personal del área de ventas a su vez debería conocer el funnel desde el principio para familiarizarse con los distribuidores potenciales y asesorar y aconsejar a la practicante sobre cómo podría abordar mejor al proveedor, ya que estos tienen más experiencia en negociación.

Por lo tanto y luego de la unificación de los procesos adyacentes a todos los participantes, el plan de mejora para el puesto de practicante debe constar de 3 aristas:

- Capacitación de primer contacto en frío a través de mail: Esto faculta al área de ventas para experimentar a la practicante sobre la manera de abordar un cliente potencial según cada caso, incluso en aquellos donde sea posible enviar ofertas comerciales, o si por el contrario es más factible una presentación pasiva. Por ejemplo, como se muestra la siguiente imagen, la empresa tuvo iniciativa de seguir el proceso y se evidencia que quiere conocer los productos, cosa que se pudo haber hecho de antemano.

Figura 2. Correo de respuesta de Oliver Otto



- Convergencia de los usuarios en torno al funnel: la practicante presenta ante el área de ventas los distribuidores potenciales y sus características para que cuando llegue su hora de agendar reuniones tengan una visión más formalizada sobre dichos prospectos.
- Desarrollo de estrategia de marketing in bound: en vez de implementar exclusivamente una maniobra de contacto en frío, se puede implementar una estrategia de marketing digital donde los distribuidores busquen los productos relacionados con la ropa para ciclistas, a través de campañas SEM en Google ADS gestionadas por la practicante, ya que es quien conoce la segmentación en donde se quiere llegar. Esto junto con la estrategia de mailing consolida un mejor manejo de los recursos de la practicante.

5.3.5 Metas del plan de mejora

Las metas del presente plan se orientan hacia la consolidación gradual de Suarez Clothing como una empresa con procesos de internacionalización más estructurados, cohesionados y sostenibles en el tiempo. Se espera que, como resultado de las acciones propuestas, la empresa logre una mayor articulación entre sus áreas internas, una gestión comercial internacional más ordenada y visible a través del CRM con el funnel unificado, y una presencia más activa en mercados exteriores, apoyada en estrategias digitales.

De igual manera, se busca que la practicante evolucione hacia un rol más integral y protagónico, donde su labor de investigación de mercados se complemente con una gestión comercial más activa y el manejo de herramientas de marketing digital, aportando valor en cada etapa del proceso exportador, de forma que ese rol trascienda a una labor más involucrada en todo el embudo y sus compañeros de departamento tengan más cercanía profesional y todos complementen el trabajo conjunto del funnel; A un futuro ese puesto de trabajo posiblemente tenga

tanta relevancia que el cargo debe pivotar a un egresado o profesional con experiencia y la labor de practicante a otros aspectos relacionados.

6. Conclusiones y recomendaciones

El proceso de práctica profesional ha sido un éxito compartido, logrando consolidar un modelo de negocio sólido para llevar la indumentaria de la marca a nuevos horizontes. Tras un análisis detallado, se confirmó que mercados como Estados Unidos, Ecuador y El Salvador no solo son viables, sino sumamente atractivos gracias a su arraigada cultura deportiva y una capacidad adquisitiva que valora la calidad técnica. Esta expansión se apoya en una estructura gerencial robusta que le permite a la empresa navegar desafíos económicos con solvencia, mientras que, para la practicante, significó una oportunidad invaluable de aterrizar conocimientos académicos en estrategias reales de internacionalización y comunicación asertiva.

Al mirar de cerca cada destino, queda claro que cada uno ofrece ventajas competitivas únicas. Estados Unidos destaca por los beneficios del TLC y la tendencia de moda deportiva, aunque requiere una logística marítima muy fina para controlar costos. Por su parte, Ecuador se perfila como el mercado de entrada más natural por su cercanía geográfica y la altísima aceptación de los productos colombianos, lo que facilita una operación ágil. Por ejemplo, se destaca el caso de la empresa Squadra Bike Lab, quien se convirtió en un valioso distribuidor luego de la gestión por parte de la practicante. En cuanto a El Salvador, la estabilidad de su economía dolarizada y el creciente interés por la manufactura de alta gama abren una ventana estratégica para posicionar la marca sin los riesgos del cambio de moneda. A futuro, se puede contemplar la posibilidad de potencializar esfuerzos en penetración de mercados en Ecuador más que en Estados Unidos y El Salvador, ya que este tuvo mejores resultados de acuerdo con los datos del funnel.

Sin embargo, para que este crecimiento sea sostenible, el diagnóstico identifica la necesidad de modernizar la gestión interna. Se detectó que la falta de un sistema centralizado y ciertas distorsiones en las políticas de precios han frenado históricamente el potencial de expansión. Por ello, la implementación de un sistema CRM se vuelve una prioridad absoluta para unificar el lenguaje de ventas y dar un seguimiento profesional por parte de todos los usuarios involucrados en el funnel de ventas, desde la practicante, hasta los vendedores más osados sobre los prospectos internacionales. Bajo esa corriente, el puesto de la practicante debe ampliar su estatus laboral, recibir mayor capacitación para mailing en frío e incorporar una estrategia de marketing digital mixta out bound/in bound para aprovechar mejor los recursos a su disposición. De igual forma, es vital ajustar los precios según el contexto de cada región latinoamericana, permitiendo competir con mercados asiáticos sin sacrificar la rentabilidad ni la percepción de valor.

Finalmente, el camino hacia el futuro implica no solo fortalecer el branding y los programas de fidelidad para asegurar la recompra, sino también diversificar la oferta. Potenciar líneas como la de Running permitiría capturar al público del fitness general y reducir la dependencia exclusiva del sector ciclístico. Si la empresa aprovecha inteligentemente los convenios arancelarios vigentes, como los de la Comunidad Andina, y mide su progreso mediante indicadores precisos de reconocimiento de marca, estará lista para transformar estos planes en un liderazgo sólido y escalable en el mercado exterior.

Referencias


- Belén, A., Navarro, Q., Análisis, D., y Mercado. (s.f.). Dirección de Marketing. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Pearson.
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (2025). Certificado de Existencia y Representación Legal o Inscripción de Documentos: Sociedad De Comercialización Internacional Industrias Suarez Clothing S.A.S. <https://www.ccas.org.co/servicios-en-linea/>
- Cardona Restrepo, D. (2022). Plan de negocio para comercialización y exportación de prendas deportivas con destino al país de Ecuador (2021-2024) Zonesport.
- Castañeda Villadiego, J. P., y Borja Echavarría, L. D. (2020). Posicionamiento de la marca Vértigo con su línea ropa para ciclismo en el mercado de Triangulo del norte (El Salvador, Guatemala y Honduras).
- Combata, K. y Ramos, C. (2011). Limitaciones financieras que presentan las pequeñas y medianas empresas colombianas cuando inician el proceso de exportación. FCEA. Universidad Javeriana. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/a9c1ea8d-52de-4c0d-be80-ac82eb6d1a35/content>
- DANE. (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C.). https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf


- DANE. (2025). Boletín Técnico: Exportaciones (Enero de 2024 – Diciembre de 2024).
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- DIAN. (2025). Registro Único Tributario (RUT): Sociedad De Comercialización Internacional Industrias Suarez Clothing S.A.S.
<https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefConsultaEstadoRUT.faces>
- Dussán, C., y Vergara, H. (2010). El ciclismo colombiano en los últimos 20 años: crisis deportiva y mediática. (Trabajo de grado). Bogotá D.C.: Pontifica Universidad Javeriana.
- Feged Rivera, N. (2007). Pertinencia de la adopción del objeto social indeterminado en el régimen societario colombiano.
- Franco Clavijo, S. Y. (2021). Determinación de las características y condiciones logísticas para la comercialización internacional de ropa deportiva desde Tuluá hacia Estados Unidos.
- Gallo, I., y Muñoz, K. (2018). Caracterización de la Economía de la Bicicleta en Bogotá. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares.
- IOE Business School (2019). Grupo IOE. Entorno Económico de una Empresa, ¿Cómo se compone?. <https://www.grupoioe.es/entorno-economico-de-una-empresa/>
- López, J. (2020). Organigrama de una empresa de comercialización internacional [Diagrama]. En J. López, Introducción al comercio internacional (p. 15). Editorial ABC.
- Ortiz García, J. M. (2006). Una propuesta metodológica para la construcción de los marcos conceptual y teórico de una investigación. *Ciencia Administrativa*, (1), 206-219.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). London: Macmillan Education UK.


- Quejada Pérez, R. F., y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
- Ramos, A. L. Z. (2004). Entorno económico: elementos teóricos y metodológicos para el análisis (Vol. 5). UNAB.
- Riquelme, M. (2020). Cadena de Valor de Michael Porter; Qué es y cuál es su importancia. Web y empresas. Vol 5.
- Robledo, P. (2017). Diferencias entre Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo. Medium; Medium. <https://medium.com/@pedrorobledobpm/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo-cf51d4520f9c>
- Segura Villarreal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. Promonegocios. net, 1-15.
- Tobar Cevallos, P. J. (2011). Importación y distribución de ropa de ciclismo colombiana al mercado de Quito (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2011).
- VLex. (2016). Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores? | VLex. <https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645>
- WITS (2025). Garments of man-made fibres, knitted or crochet exports by country
- WITS. (2023). World Integrated Trade Solution. <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/All/year/2023/tradeflow/Exports/partner/WLD/product/611430>


Apéndices


Apéndice A. Funnel ventas


TIENDAS 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
NEW HAMPSHIRE	27	31	0	0	0	0%	0%	0%	
UTAH	83	82	2	1	0	2%	50%	0%	
CALIFORNIA	179	166	2	0	0	1%	0%	0%	
ARIZONA	111	111	0	0	0	0%	0%	0%	
ALASKA	18	18	0	0	0	0%	0%	0%	
TEXAS	95	88	1	0	0	1%	0%	0%	Ya 1 tienda compra (Active Cycling)
WISCONSIN	114	111	1	0	0	1%	0%	0%	
PENSILVANIA	130	125	0	0	0	0%	0%	0%	
GEORGIA	81	77	2	0	0	3%	0%	0%	Ya 1 tienda compra (Good Coffe)
INDIANA	56	53	1	0	0	2%	0%	0%	
IDAHO	45	45	0	0	0	0%	0%	0%	
NUEVO MEXICO	20	20	0	0	0	0%	0%	0%	
CAROLINA DEL SUR	46	46	0	0	0	0%	0%	0%	
ALABAMA	19	19	0	0	0	0%	0%	0%	
MISSISSIPPI	8	8	0	0	0	0%	0%	0%	
ARKANSAS	22	22	0	0	0	0%	0%	0%	
LOUISIANA	22	22	0	0	0	0%	0%	0%	
TENNESSEE	55	55	0	0	0	0%	0%	0%	
CONNECTICUT	50	50	1	0	0	2%	0%	0%	
ILLINOIS	134	134	1	0	0	1%	0%	0%	
HAWAII	22	22	0	0	0	0%	0%	0%	
DELAWARE	16	16	0	0	0	0%	0%	0%	
KANSAS	27	27	1	0	0	4%	0%	0%	
KENTUCKY	22	22	0	0	0	0%	0%	0%	
MAINE	37	37	0	0	0	0%	0%	0%	
MASSACHUSETTS	132	127	0	0	0	0%	0%	0%	
MICHIGAN	126	120	1	0	0	1%	0%	0%	
MINNESOTA	85	18	0	0	0	0%	0%	0%	
MARYLAND	55	54	0	0	0	0%	0%	0%	
FLORIDA	293	0	0	0	0	0%	0%	0%	
MISSOURI	39	6	0	0	0	0%	0%	0%	
COLORADO	192	192	2	0	0	1%	0%	0%	
CAROLINA DEL NORTE	117	113	2	0	0	2%	0%	0%	
TOTAL	2478	2037	17	1	0	1%	6%	0%	

SUDÁFRICA 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
TIENDAS	154	153	2	0	0	1%	0%	0%	
TOTAL	154	153	2	0	0	1%	0%	0%	

TIENDAS ECUADOR 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
QUITO	77	71	21	7	1	30%	33%	14%	SQUADRA
GUAYAQUIL	14	13	3	2	0	23%	67%	0%	
CUENCA	17	16	2	1	0	13%	50%	0%	
IBARRA	15	15	3	1	0	20%	33%	0%	
TOTAL	123	115	29	11	1	25%	38%	9%	


TIENDAS PANAMA 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
CIUDAD DE PANAMA	35	33	4	0	0	12%	0%	0%	
LA CHORRERA	14	13	2	0	0	15%	0%	0%	
TOTAL	49	46	6	0	0	13%	0%	0%	

TIENDAS EL SALVADOR 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
SAN SALVADOR	30	30	6	2	0	20%	33%	0%	
SANTA TECLA	5	5	0	0	0	0%	0%	0%	
SAN MIGUEL	4	4	2	0	0	50%	0%	0%	
TOTAL	39	39	8	2	0	21%	25%	0%	


TIENDAS GUATEMALA 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
CIUDAD DE GUATEMALA	50	50	3	2	0	6%	67%	0%	
QUETZALTENANGO	9	9	2	0	0	22%	0%	0%	
ANTIGUA GAUTEMALA	9	9	0	0	0	0%	0%	0%	
PANAJACHEL	3	3	0	0	0	0%	0%	0%	
TOTAL	71	71	5	2	0	7%	40%	0%	

SOURCING	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
NORTE AMERICA	48	40	4	0	0	10%	0%	0%	
EUROPA	80	71	4	0	0	6%	0%	0%	
ASIA	24	14	1	0	0	7%	0%	0%	
OCEANIA	10	10	0	0	0	0%	0%	0%	
LATAM & AFRICA	5	5	0	0	0	0%	0%	0%	
TOTAL	167	140	9	0	0	6%	0%	0%	


GF	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
SOUTH AMERICA	67	63	9	2	0	14%	22%	0%	
NORTH AMERICA	207	195	15	1	0	8%	7%	0%	
UK	206	206	2	0	0	1%	0%	0%	
EUROPE	539	539	21	3	0	4%	14%	0%	
OCEANIA	32	31	4	0	0	13%	0%	0%	
ASIA	36	36	2	0	0	6%	0%	0%	
AFRICA	8	8	2	0	0	25%	0%	0%	
TOTAL	1095	1078	55	6	0	5%	11%	0%	


TIENDAS EGIPTO 	Tiendas investigadas	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre	Observaciones
ALEXANDRIA	19	19	4	0	0	21%	0%	0%	
CAIRO	17	17	1	0	0	6%	0%	0%	
GIZA	8	8	2	0	0	25%	0%	0%	
TOTAL	44	44	7	0	0	16%	0%	0%	

1er intento	Correos enviados	Correos recibidos	Reuniones agendadas	Cierres	% respuesta	% tasa de reunion	% de cierre
TOTAL	3723	138	22	1	4%	16%	5%
2do intento	Correos enviados	Correos recibidos					
TOTAL	1299	15					
TOTAL	5022	153					
Tiendas investigadas	4220						


TIENDAS USA 	Correos enviados	Correos recibidos
NEW HAMPSHIRE	29	0
UTAH	71	1
CALIFORNIA	131	0
ARIZONA	82	0
ALASKA	0	0
TEXAS	75	3
WISCONSIN	99	0
PENSILVANIA	119	1
GEORGIA	70	1
INDIANA	43	0
IDAHO	35	0
NUEVO MEXICO	16	0
CAROLINA DEL SUR	37	1
ALABAMA	14	1
MISSISSIPPI	7	0
ARKANSAS	17	0
LOUISIANA	16	0
TENNESSEE	45	0
CONNECTICUT	0	0
ILLINOIS	0	0
HAWAII	0	0
DELAWARE	0	0
KANSAS	0	0
KENTUCKY	0	0
MAINE	0	0
MASSACHUSETTS	0	0
MICHIGAN		
MINNESOTA		
MARYLAND	0	0
FLORIDA	0	0
MISSOURI		
COLORADO	0	0
CAROLINA DEL NORTE	95	0
TOTAL	1001	8

SUDÁFRICA 	Correos enviados	Correos recibidos
TIENDAS	132	1
TOTAL	132	1

TIENDAS ECUADOR 	Correos enviados	Correos recibidos
QUITO	0	0
GUAYAQUIL	0	0
CUENCA	0	0
IBARRA	0	0
TOTAL	0	0


TIENDAS PANAMA 	Correos enviados	Correos recibidos
CIUDAD DE PANAMA	0	0
LA CHORRERA	0	0
TOTAL	0	0

TIENDAS EL SALVADOR 	Correos enviados	Correos recibidos
SAN SALVADOR	0	0
SANTA TECLA	0	0
SAN MIGUEL	0	0
TOTAL	0	0

TIENDAS GUATEMALA 	Correos enviados	Correos recibidos
CIUDAD DE GUATEMALA	0	0
QUETZALTENANGO	0	0
ANTIGUA GAUTEMALA	0	0
PANAJACHEL	0	0
TOTAL	0	0

SOURCING	Correos enviados	Correos recibidos
NORTE AMERICA	31	1
EUROPA	59	2
ASIA	11	0
OCEANIA	8	0
LATAM & AFRICA	5	0
TOTAL	114	3

GF	Correos enviados	Correos recibidos
SOUTH AMERICA	0	0
NORTH AMERICA	0	0
UK	0	0
EUROPE	0	0
OCEANIA	22	0
ASIA	24	2
AFRICA	6	1
TOTAL	52	3

TIENDAS EGIPTO 	Correos enviados	Correos recibidos
ALEXANDRIA	0	0
CAIRO	0	0
GIZA	0	0
TOTAL	0	0