



Vigilada Mineducación

PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA SINERGIA CREATIVA GROUP SAS

Export Plan For Sinergia Creativa Group SAS

Kelly Johana Feria Guzmán

Camilo Montoya Zapata

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

Asesor Temático y Metodológico: Jaime Andrés Ortiz Arango

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2026

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Palabras Claves	8
Abstract.....	9
Keywords	10
Introducción	11
1. Análisis Situacional	13
1.1. Análisis del Sector:	13
1.1.1. Materiales y sostenibilidad	15
1.1.2. Contexto Colombia	15
1.1.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
1.2. Análisis de la Empresa.....	21
1.2.1. Condiciones de la compañía	21
1.2.2. Condiciones del producto	25
1.2.3. Condiciones de exportaciones.....	30
1.2.4. Condiciones de mercadeo	30
1.3. Ventaja Competitiva y Oferta Exportable.....	34
2. Selección y Evaluación de Mercados	38
2.1. Selección de Mercados	38
2.1.1. Dimensiones y pesos.....	38
2.2. Evaluación del Riesgo del Mercado	42
2.2.1. Riesgo Político	42

2.2.2. Riesgo Económico y Social	47
2.2.3. Competencia Local e Internacional y Potencial del Tamaño del Mercado	49
2.2.4. Entorno Legal y Regulatorio.....	53
2.2.5. Entorno Cultural.....	56
2.2.6. Talento Humano.....	59
2.2.7. Infraestructura del País	60
3. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo	63
3.1. Aranceles y Preferencias Arancelarias.....	63
3.1.1. Proceso de clasificación arancelaria en Colombia.....	63
3.1.2. Proceso de clasificación arancelaria para exportar a Estados Unidos	64
3.1.3. Partidas arancelarias.....	66
3.2. Barreras No Arancelarias	68
3.2.1. Requisitos de origen.....	68
3.2.2. Cuotas y restricciones cuantitativas	69
3.2.3. Certificaciones y normativas técnicas.....	69
3.2.4. Implicaciones para la empresa exportadora.....	70
3.3. Segmentación y Nicho de Mercado	70
3.3.1. Caracterización del mercado estadounidense	71
3.3.2. Segmentación del mercado	71
3.3.3. Identificación del nicho de mercado	72
3.4. Análisis de la Competencia:.....	73
3.4.1. Principales actores del mercado y características competitivas.....	73
3.4.2. Ventajas competitivas de las marcas dominantes	74

3.4.3. Amenazas y espacios de oportunidad para la empresa colombiana	74
3.4.4. Implicaciones estratégicas para empresa la exportadora colombiana.....	75
3.5. Logística y costeo del producto para la exportación.....	76
3.5.1. Importancia de la logística en el plan exportador	76
3.5.2. Descripción del flujo logístico internacional	77
3.5.3. Costos de la exportación	80
3.6. Aproximación a la estrategia de precio.....	84
3.7. Canales de Distribución y Comercialización.	87
3.7.1. Estrategia inicial: Amazon como puerta de entrada al mercado	87
3.7.2. Estrategia de sostenibilidad: Establecer canal propio y directo	88
3.7.3. Estrategia de crecimiento: búsqueda de otros canales	90
3.7.4. Panorama competitivo en Estados Unidos.....	90
3.8. Reintegro de Divisas al País de Origen.....	92
3.9. Estrategia de Comunicación y Promoción.....	93
3.9.1. Comunicación en el mercado estadounidense	94
3.9.2. Estrategias de promoción y posicionamiento	95
3.9.3. Apoyo institucional y alianzas estratégicas	96
3.9.4. Implicaciones estratégicas	96
4. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción	97
4.1. Matriz DOFA y Estrategias	97
4.1.1. Fortalezas	97
4.1.2. Debilidades	98
4.1.3. Oportunidades	98

4.1.4. Amenazas	98
4.1.5. Recomendaciones Estratégicas basadas en el FODA	98
4.2. Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan Exportador	100
4.2.1. Trabajo de campo inicial.....	100
4.2.2. Recolección de información para exportación.....	101
4.2.3. Definición del lote a exportar	101
4.2.4. Logística de exportación	101
4.2.5. Cierre del proceso de exportación inicial.....	102
4.2.6. Reporte de indicadores.....	102
4.2.7. Replicación y escalamiento.....	102
4.3. Conclusiones Del Plan Exportador	103
5. Lecciones Aprendidas	105
5.1. Desde la Óptica de la Organización y del Mercado.....	105
5.2. Desde la Óptica del Proceso de Intervención del Estudiante.....	106
Referencias.....	108

Listado de Tablas

Tabla 1.	14
Tabla 2.	17
Tabla 3.	32
Tabla 4.	34
Tabla 5.	41
Tabla 6.	44

Tabla 7.	47
Tabla 8.	50
Tabla 9.	51
Tabla 10.	52
Tabla 11.	58
Tabla 12.	62
Tabla 13.	67
Tabla 14.	83

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1.	24
Ilustración 2.	24
Ilustración 3.	25
Ilustración 4.	26
Ilustración 5.	27
Ilustración 6.	29
Ilustración 7.	80
Ilustración 8.	85
Ilustración 10.	86

Resumen

Este trabajo de grado desarrolla un plan exportador para la empresa colombiana Sinergia Creativa Group S.A.S., a través de su marca IQOVE, especializada en ropa deportiva femenina bajo la categoría activewear. El objetivo es evaluar la viabilidad estratégica, operativa y comercial de la internacionalización de la marca, definiendo una ruta estructurada de entrada a mercados internacionales, con énfasis en Estados Unidos como mercado principal y México y Ecuador como destinos complementarios.

El estudio parte de un análisis del sector global del *activewear*, caracterizado por un crecimiento sostenido impulsado por tendencias de bienestar, *athleisure* y consumo omnicanal. A partir de este contexto, se aplican herramientas de análisis estratégico como las cinco fuerzas de Porter, el modelo Canvas, el análisis VRIO y el enfoque PESTEL, con el fin de evaluar el entorno competitivo y las capacidades internas de la empresa. Los resultados evidencian que IQOVE posee ventajas competitivas relevantes asociadas a su respaldo productivo, el dominio de la tecnología *seamless*, una propuesta de valor basada en comodidad y diseño, y una estructura operativa flexible.

La investigación incorpora una metodología estructurada para la selección de mercados basada en variables económicas, culturales, logísticas y comerciales, complementada con un análisis de riesgo político, económico y regulatorio. Asimismo, se desarrollan los aspectos técnicos del proceso exportador, incluyendo clasificación arancelaria, reglas de origen, barreras no arancelarias, logística internacional, costeo, estrategia de precios y canales de distribución.

Como resultado, se propone una estrategia de entrada gradual al mercado estadounidense mediante un modelo híbrido que combina marketplaces y canal directo, respaldado por una

logística aérea inicial y una gestión eficiente de divisas, demostrando que la internacionalización de IQOVE es viable bajo un enfoque de diferenciación por valor y disciplina operativa.

Palabras Claves

Plan exportador, Estrategia de entrada a mercados internacionales, Activewear femenino, Ventaja competitiva basada en diferenciación, Selección y evaluación de mercados, Gestión operativa del comercio exterior.

Abstract

This undergraduate thesis develops an export plan for the Colombian company Sinergia Creativa Group S.A.S., through its brand IQOVE, which specializes in women's sportswear within the activewear category. The objective is to evaluate the strategic, operational, and commercial feasibility of the brand's internationalization by defining a structured pathway for entry into international markets, with emphasis on the United States as the primary market and Mexico and Ecuador as complementary destinations.

The study begins with an analysis of the global activewear sector, characterized by sustained growth driven by wellness trends, athleisure, and omnichannel consumption. Within this context, strategic analysis tools such as Porter's Five Forces, the Business Model Canvas, VRIO analysis, and the PESTEL framework are applied to assess the competitive environment and the company's internal capabilities. The results show that IQOVE possesses significant competitive advantages associated with its production backing, mastery of seamless technology, a value proposition based on comfort and design, and a flexible operational structure.

The research incorporates a structured methodology for market selection based on economic, cultural, logistical, and commercial variables, complemented by an analysis of political, economic, and regulatory risk. It also develops the technical aspects of the export process, including tariff classification, rules of origin, non-tariff barriers, international logistics, costing, pricing strategy, and distribution channels.

As a result, a gradual entry strategy into the U.S. market is proposed through a hybrid model that combines marketplaces and a direct channel, supported by initial air logistics and efficient foreign exchange management. This demonstrates that the internationalization of IQOVE is viable under a value-differentiation approach and operational discipline.

Keywords

Export plan; International market entry strategy; Women's activewear; Differentiation-based competitive advantage; Market selection and evaluation; Foreign trade operational management.

Introducción

El presente trabajo de grado desarrolla un Plan Exportador para la empresa Sinergia Creativa Group S.A.S., una organización antioqueña dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir, la cual ha consolidado en su portafolio la marca IQOVE, orientada al segmento de ropa deportiva femenina o activewear. Conforme a los registros públicos de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (SIC), la marca IQOVE se encuentra legalmente inscrita a nombre de Sinergia Creativa Group S.A.S., quien actúa como su titular y responsable de su comercialización. Por tanto, a lo largo de este documento, las referencias IQOVE deben entenderse como alusiones directas a la empresa Sinergia Creativa Group S.A.S., ya que dicha marca constituye su principal unidad de negocio y la línea de producto sobre la cual se estructura este ejercicio de internacionalización.

Este plan exportador tiene como propósito analizar las condiciones internas y externas que permitirán a la marca crecer su presencia en el mercado internacional, en particular hacia Estados Unidos, México y Ecuador. Para ello, se realiza un estudio integral que abarca el análisis del sector de la moda deportiva, la evaluación del entorno competitivo, la identificación de ventajas comparativas de la empresa y la formulación de una estrategia de inserción internacional sostenible y coherente con las tendencias globales del athleisure.

El documento se sustenta en fuentes académicas y empresariales, que evidencian el crecimiento sostenido del activewear como una de las categorías más dinámicas del sistema moda. Asimismo, se emplean herramientas metodológicas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el modelo Canvas, el VRIO, y el análisis PESTEL, que permiten comprender la posición competitiva de IQOVE en el contexto global y regional.

En el contexto colombiano, Sinergia Creativa Group S.A.S. representa el esfuerzo de un grupo textil con trayectoria en confección y maquila que ha decidido evolucionar hacia la creación de marca propia, apostando por la innovación, la calidad y el diseño funcional. IQOVE refleja esa transición, combinando tecnología seamless, diseño contemporáneo y un enfoque en bienestar y movimiento, características que la posicionan como un actor emergente con potencial competitivo en el mercado internacional.

Finalmente, este trabajo busca proyectar la viabilidad de la exportación de IQOVE desarrollando una visión completa del proceso exportador. A lo largo del documento se abordan aspectos esenciales como la evaluación de los aranceles y preferencias comerciales, el análisis de los mercados potenciales, la logística internacional, las barreras no arancelarias y los canales de distribución, con el propósito de construir una comprensión integral de los factores que intervienen en la internacionalización exitosa de la marca.

1. Análisis Situacional

1.1. Análisis del Sector:

En el marco de este análisis sectorial, resulta pertinente aclarar qué se entiende por activewear, concepto central en la industria de la moda deportiva. El término activewear hace referencia a la categoría de prendas diseñadas para realizar actividades físicas o deportivas, pero que también pueden emplearse en entornos casuales. De acuerdo con Merriam-Webster (2024), el término se asocia estrechamente con sportswear, entendido como la ropa diseñada para el deporte o el ejercicio físico, que se caracteriza por su funcionalidad, confort y adaptabilidad. Esta categoría incluye prendas como leggings, tops, sudaderas, chaquetas y otras piezas que integran materiales técnicos como spandex, poliéster o nylon para facilitar la movilidad y la transpiración. En el mercado internacional, activewear suele considerarse sinónimo de sportswear o athleisure, mientras que en Colombia se utilizan expresiones como “ropa deportiva femenina” o “ropa fitness”, reflejando su expansión más allá del ámbito deportivo.

El mercado global de activewear o del sector de ropa deportiva alcanzó ventas de USD 406.83 mil millones en 2024 y proyecta USD 677.26 mil millones para 2030, con una tasa compuesta de crecimiento anual cercana a 9 % en 2025 a 2030. Norteamérica concentró 38.46 % del ingreso en 2024, las mujeres representaron 47.62 % del gasto por uso final y el canal físico conservó 71.14 % de las ventas, aunque el canal online es el de mayor expansión con un crecimiento anual estimado de 9.9 % hasta 2030 (Grand View Research, 2025).

Para 2025 el mercado de ropa deportiva seguirá creciendo por encima de la moda total en los principales mercados, con un diferencial aproximado de tres puntos en Estados Unidos, dos a tres puntos en Europa y cinco a seis puntos en China, lo que mantiene a la categoría como

“ganadora” frente al *apparel* general durante el periodo 2024 a 2026, con drivers en desempeño técnico, confort y uso híbrido entreno y vida diaria (Business of Fashion & McKinsey, 2024).

Tabla 1.

Análisis del sector

Indicador	2024	Proyección	Fuente
Tamaño activewear global	USD 406.83 B	USD 677.26 B en 2030	Grand View Research, 2025
Participación gasto femenino	47.62	—	Grand View Research, 2025
Cuota de Norteamérica	38.46	—	Grand View Research, 2025
Ventas en tienda vs online	71.14 tienda, 28.86 online	Online con CAGR 9.9 a 2030	Grand View Research, 2025

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

El gasto femenino sostiene casi la mitad del mercado con compras dirigidas por versatilidad, ajuste y soporte, y una búsqueda de prendas que funcionen en gimnasio y en la vida diaria. La prueba de talla y soporte mantiene la relevancia del retail físico, mientras que el comercio directo y el marketplace ganan espacio por conveniencia y políticas de cambios ágiles que reducen el riesgo percibido de compra en línea. Estas conductas son consistentes con el patrón omnicanal observado en la categoría a escala internacional, con elevada sensibilidad a la guía de tallas, a la fotografía de ajuste real y a la promesa de entrega y devolución simplificada, especialmente en tops y bottoms de alto soporte y compresión media (Grand View Research, 2025).

En siluetas, se observa un crecimiento gradual desde el ajuste muy ceñido hacia fits más relajados. La participación de leggings en el mix de fondos de marcas internacionales se ha

moderado desde 2022, mientras ganan espacio joggers, track pants técnicos y shorts, especialmente en audiencias jóvenes, lo que obliga a ampliar el surtido de fondos y a revisar el grading de tallas y la curva por color y temporada (Business of Fashion, 2025; The Wall Street Journal, 2025).

1.1.1. Materiales y sostenibilidad

La demanda por insumos reciclados y por transparencia en la trazabilidad sigue creciendo, sin embargo, la cuota de poliéster reciclado retrocedió de 13.6 % a 12.5 % del total de fibras en 2023 por presión de costos y por la limitada oferta de reciclaje textil a textil. En nylon, la participación reciclada ronda el 2.0 %, lo que evidencia brechas de escala y disponibilidad para marcas medianas que requieren consistencia de suministro y pruebas de desempeño para mantener calidad y estabilidad de color en colecciones premium y básicos continuos. La recomendación general del sector es combinar mezclas certificadas donde haya disponibilidad, con comunicación honesta sobre alcances y límites de la oferta y con verificación de desempeño y calidad de las telas en experiencia de uso real del usuario. (Textile Exchange, 2024).

1.1.2. Contexto Colombia

El comercio electrónico colombiano cerró 2024 con fuerte expansión y la categoría Moda y Belleza se ubicó entre las de mayor crecimiento interanual, lo que consolida el canal digital como palanca de demanda y como soporte para marcas verticales nativas digitales que combinan campañas tácticas y drops frecuentes con servicio posventa sensible a cambios y devoluciones (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025).

El gasto en moda en Colombia mostró resiliencia durante 2024. Inexmoda reportó tamaños de mercado mensuales del orden de COP 2.61 a 2.73 billones en mediciones de inicio y cierre de año, con variaciones positivas nominales y presión por precio, lo que sugiere una

demanda estable pero cada vez más exigente en valor percibido y en promociones ancladas a temporadas y eventos. Este comportamiento refuerza la importancia de la propuesta de valor y de la diferenciación por ajuste, materiales y experiencia de compra, especialmente en categorías cercanas al entrenamiento y al bienestar (Inexmoda, 2024a; Inexmoda, 2024b).

En internacionalización, ProColombia documentó una mayor articulación entre empresas de moda y compradores, con oportunidades activadas en ferias como Colombiamoda y generación de negocios por USD 162 millones en el primer semestre de 2024. Estas cifras confirman la tracción exportadora cuando existe una propuesta de valor diferenciada, una lectura clara del canal y disciplina operativa en tiempos de entrega y cumplimiento de estándares técnicos y comerciales (ProColombia, 2024).

1.1.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Michael Porter permiten analizar el grado de competencia dentro de una industria y su rentabilidad potencial. Después de aplicarlo para el caso de IQOVE, se obtienen importantes conclusiones sobre las oportunidades y amenazas del mercado estadounidense en el sector de ropa deportiva para mujeres.

Tabla 2.

Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel de presión	Estrategia sugerida
Poder de los compradores	Alto	Diferenciación por valor, marca con propósito, calidad.
Poder de los proveedores	Moderado-Bajo	Aprovechar costos competitivos de producción en Colombia.
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada	Enfocarse en nichos y branding digital.
Amenaza de sustitutos	Alta	Innovar y comunicar atributos diferenciales de sus productos.
Rivalidad del sector	Muy Alta	Evitar confrontación directa con grandes marcas; segmentar.

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

- *Poder de negociación de los compradores:*

Resultado: Alto.

Justificación: En el mercado estadounidense, los consumidores tienen un amplio acceso a marcas locales e internacionales de ropa deportiva. Este alto grado de disponibilidad otorga a los compradores un poder significativo en su decisión de compra.

Factores que influyen en el poder de negociación de los compradores:

- Alta variedad de marcas (Nike, Adidas, Lululemon, Gymshark, Alo Yoga, etc.).
- Consumidores bien informados y exigentes en cuanto a calidad, sostenibilidad y diseño.
- Alta sensibilidad al precio en ciertos segmentos, aunque también existen nichos premium.

Elementos a tener en cuenta en el análisis para la marca IQOVE:

- A. Es crucial diferenciarse a través del diseño, la calidad, la propuesta de valor y los valores de marca (por ejemplo, sostenibilidad, empoderamiento femenino, producción ética).
- B. Ofrecer una experiencia de marca auténtica y adaptada a los valores de las consumidoras estadounidenses puede reducir la sensibilidad al precio.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Resultado: Moderado a Bajo.

Justificación: IQOVE produce sus prendas en Colombia, un país con una industria textil desarrollada y costos competitivos en mano de obra. Esto le brinda una ventaja comparativa frente a competidores que manufacturan en regiones con mayores costos.

Factores que influyen:

- A. Acceso a proveedores nacionales con experiencia en ropa deportiva.
- B. Diversificación de proveedores potenciales en América Latina.
- C. Mayor control de la cadena de suministro si se realiza integración vertical parcial.

Elementos a tener en cuenta en el análisis para IQOVE:

- A. Puede mantener un nivel de costos competitivo en el mercado estadounidense.
- B. Tiene capacidad de negociar con proveedores sin altos riesgos de dependencia.
- C. Sin embargo, si decide subcontratar o usar distribuidores en EE. UU., los márgenes podrían verse reducidos.

- *Amenaza de nuevos competidores:*

Resultado: Moderado.

Justificación: Aunque la industria de ropa deportiva en EE.UU. tiene barreras de entrada, como la inversión en marketing, posicionamiento y distribución, también existen oportunidades para marcas emergentes que logran captar nichos específicos.

Factores que influyen:

- A. El crecimiento del *athleisure* (ropa deportiva para uso cotidiano) ha creado espacio para marcas nuevas.
- B. Plataformas como Shopify, Amazon o redes sociales han reducido las barreras de entrada tradicionales.
- C. La saturación del mercado genera fuerte competencia y altos costos para captar la atención del consumidor.

Elementos a tener en cuenta en el análisis para IQOVE:

- A. Aunque la entrada es viable, requiere una estrategia sólida de marca, marketing digital y logística.
- B. Al ingresar como marca extranjera con diseño latinoamericano, puede captar un nicho específico con identidad clara (diversidad cultural, empoderamiento, diseño funcional).

- *Amenaza de productos sustitutos:*

Resultado: Alta.

Justificación: En el mercado de ropa deportiva, existen numerosos productos sustitutos, tanto dentro del mismo sector como de sectores relacionados.

Factores que influyen:

- A. Las consumidoras pueden optar por ropa casual no especializada, especialmente para el uso cotidiano.
- B. Otras marcas ofrecen tecnología textil avanzada o fuerte enfoque en moda.
- C. Sustitución por marcas de moda rápida que imitan el estilo deportivo a bajo costo (ej. Shein, H&M).

Elementos a tener en cuenta en el análisis para IQOVE:

- A. Es vital que la marca comunique el valor agregado de sus prendas (tecnología, durabilidad, diseño funcional, identidad de marca).
- B. La innovación en materiales, diseño y sostenibilidad puede ser una ventaja competitiva clave frente a sustitutos.
- *Rivalidad entre competidores existentes:*

Resultado: Muy Alta.

Justificación: La industria de ropa deportiva en Estados Unidos es altamente competitiva, con marcas consolidadas que dominan el mercado y nuevas marcas digitales que captan nichos específicos.

Principales competidores:

- Consolidadas: Nike, Adidas, Under Armour.
- Especializadas: Lululemon, Athleta, Gymshark, Alo Yoga.
- Alternativas low-cost: marcas propias de grandes superficies (Target, Walmart, Amazon Essentials).

Factores que intensifican la rivalidad:

- Alta inversión en publicidad y patrocinios.
- Lanzamientos constantes de nuevas colecciones.
- Influencia del marketing digital e influencers.

Elementos a tener en cuenta en el análisis para IQOVE:

- A. Debe evitar competir directamente con las grandes marcas y enfocarse en nichos desatendidos.

- B. La diferenciación debe centrarse en aspectos como diseño colombiano, identidad femenina, responsabilidad social, producción consciente y comunidad.

1.2. Análisis de la Empresa

1.2.1. Condiciones de la compañía

IQOVE es una empresa de origen colombiano que surge en 2021 como parte de un grupo textil que tradicionalmente se dedica a realizar maquila para compañías como Arkitect del Grupo Éxito o Americanino. En este contexto, IQOVE nace como una apuesta estratégica a un nicho de mercado en crecimiento dentro del sector de la moda deportiva, y que en pocos años ha logrado evolucionar hacia un modelo empresarial con proyección internacional. Su desarrollo inicial se dio en un entorno altamente competitivo y marcado por la digitalización del consumo, lo que permitió que sus primeras ventas se realizarán a través de redes sociales. Sin embargo, con el crecimiento de la marca y el reconocimiento de su propuesta de valor, hacia finales de 2022 consolidó su plataforma de comercio electrónico como el principal canal de ventas, marcando un punto de inflexión en su transición de negocio emergente a compañía con una estructura empresarial más sólida.

La compañía se dirige principalmente al segmento de ropa deportiva femenina (activewear/athleisure), ofreciendo prendas que combinan comodidad, diseño y funcionalidad. Su portafolio actual se organiza en tres líneas: Active, enfocada en prendas seamless para entrenamiento y deporte, Comfy, orientada al uso diario con diseños versátiles; y Swim, dedicada a trajes de baño. Esta filosofía se integra en una misión que apunta a mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos cómodos, versátiles y dinámicos, y en una visión de

consolidarse como una marca referente del activewear femenino colombiano en el escenario internacional.

En términos de identidad, IQOVE define su personalidad como una marca "Sabia" y en constante evolución, basada en el conocimiento técnico de la confección, la innovación en materiales y el seguimiento permanente de tendencias globales. Sus valores corporativos reflejan confianza, vitalidad, simplicidad y practicidad, buscando transmitir seguridad, energía y bienestar a quienes usan sus prendas. Esta filosofía se integra en una misión que apunta a mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos cómodos, versátiles y dinámicos, y en una visión de consolidarse como una marca referente del activewear femenino colombiano en el escenario internacional.

La compañía cuenta con políticas explícitas de servicio al cliente y protección de datos personales, alineadas con la Ley 1581 de 2012, además de protocolos claros en materia de devoluciones, cambios y garantías. Si bien no se evidencian certificaciones formales en normas internacionales de calidad o sostenibilidad, la organización ha avanzado en la definición de procesos logísticos internos, como la creación de IQOVE Express, un servicio que se presta a través de un operador logístico con inventario disponible en sus centros, lo que permite ofrecer tiempos de entrega de un día para otro en las principales ciudades del país. Este mecanismo constituye un diferencial competitivo en el mercado nacional, ya que pocas marcas emergentes de moda han logrado integrar de esta forma la logística como parte de su promesa de venta.

En cuanto a su estructura organizativa, IQOVE ha pasado de un modelo concentrado en los fundadores hacia una configuración por áreas funcionales que incluyen: comercial y marketing (encargada de la gestión de redes sociales, campañas digitales y e-commerce), logística y operaciones (articulando proveedores, talleres de confección y couriers nacionales e

internacionales), servicio al cliente y postventa (focalizado en la atención a cambios y devoluciones), administración y finanzas (responsable de la gestión contable y tributaria), así como un equipo incipiente de innovación y desarrollo de producto. Toda esta estructura está apalancada en empresas socias como Create By Confeccionarte S.A.S, la cual dispone de la mayoría de la infraestructura necesaria para soportar el negocio y presta su estructura a IQOVE. Aunque todavía no se cuenta con un organigrama de gran complejidad, este proceso de división funcional y de apalancamiento con aliados estratégicos ha permitido a la empresa responder de forma más eficiente a las exigencias del mercado.

La responsabilidad social corporativa de la empresa se refleja en prácticas orientadas al consumo responsable, como políticas de devoluciones que buscan dar trazabilidad a las prendas retornadas, la promoción de hábitos de vida saludables y el impulso de un mensaje de bienestar integral ligado al deporte y al movimiento. No obstante, aún se identifica como un reto la adopción de certificaciones ambientales o la implementación de procesos de reciclaje textil que fortalezcan su posicionamiento en sostenibilidad, aspecto cada vez más valorado por consumidores internacionales.

En términos de cobertura, IQOVE mantiene operaciones centralizadas en Colombia, con sede administrativa en el municipio de Bello (Antioquia). Desde allí coordina el mercado nacional. El esquema de distribución combina operadores logísticos tradicionales (Coordinadora, TCC y Servientrega) con los couriers globales DHL, FedEx y UPS, lo cual le ha permitido cumplir con un buen nivel de servicio en la entrega, con tiempos que oscilan entre siete y veinte días hábiles dependiendo del país de destino.

En cuanto a su presencia digital, IQOVE refuerza su identidad de marca a través de una estrategia sólida en redes sociales, especialmente en Instagram (cuenta oficial: IQOVE) y el sitio

web oficial en Colombia (<https://www.IQOVE.com.co>), donde exhibe su portafolio, colecciones y políticas de servicio al cliente. Esta plataforma es el principal canal de interacción con los consumidores locales y constituye la puerta de entrada para la consolidación de la comunidad en torno a la marca.

Ilustración 1.

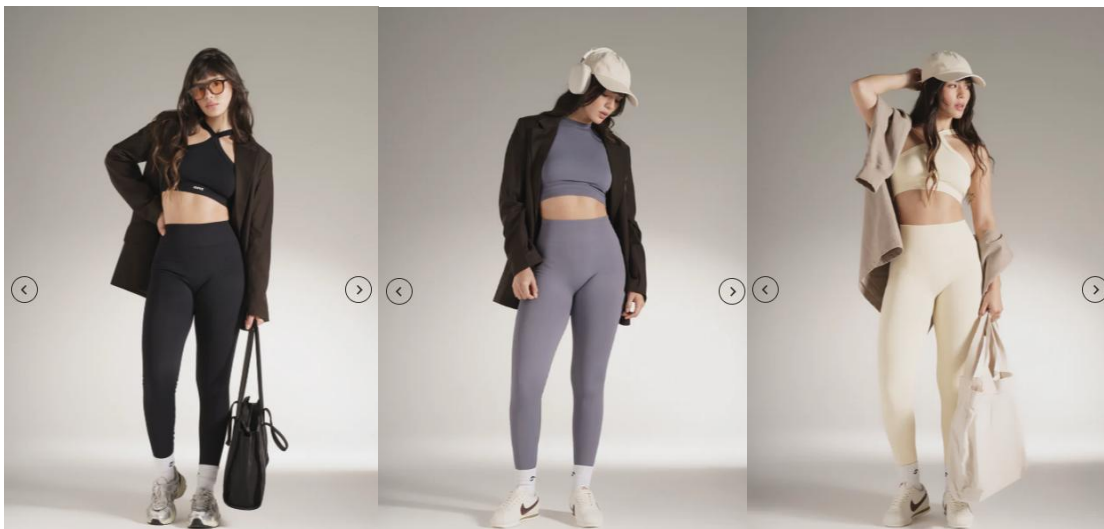
Logo IQOVE



Fuente: BrandBook de IQOVE, Suministrado por Sinergia Creativa Group SAS, 2025.

Ilustración 2.

Estilo de ropa de IQOVE.



Fuente: Página Web (www.IQOVE.com.co), 2025.

En conclusión, IQOVE ha logrado consolidar en un corto período una estructura organizativa, lo cual ha sido posible porque pertenece a un grupo de empresas textiles como

Crearte y unas políticas básicas de gestión que le han permitido pasar de emprendimiento a empresa formalizada con potencial internacional. Su identidad de marca, sus valores y su propuesta de valor diferencial constituyen los pilares sobre los cuales busca crecer, aunque aún enfrenta desafíos en materia de certificaciones de calidad, sostenibilidad y fortalecimiento de sus áreas internas para soportar procesos de internacionalización más exigentes.

1.2.2. Condiciones del producto

Para desarrollar el plan exportador se ha seleccionado la línea de productos deportivos, en la línea femenina que contempla elementos como se pueden ver en la siguiente imagen.

Ilustración 3.

Catálogo productos IQOVE



Fuente: Página Web (www.IQOVE.com.co), 2025.

Los 3 elementos característicos de IQOVE son: leggings, short y top. Estos son elementos básicos para las opciones de una mujer que decide vestirse y sentirse cómoda para ir a entrenar o realizar actividades como viajar o tener una salida en la que quiere estar cómoda, pero al mismo tiempo sentirse en tendencia, desde los colores, telas y la tecnología ofrecida en las prendas. A continuación, se realiza una descripción para cada uno de ellos, seguido de las

características propias de cada prenda, así como de la composición de los materiales, cuidados y tallas ofertadas.

- **Top - Prenda superior:**

Ilustración 4.

Top IQOVE



Fuente: Página Web (www.IQOVE.com.co), 2025.

Descripción: Este top deportivo manga sisa es la combinación perfecta de comodidad, estilo y rendimiento. Diseño que ofrece la máxima libertad de movimiento, su tejido seamless (sin costuras) se adapta al cuerpo sin generar fricción, garantizando una experiencia suave y cómoda durante cualquier actividad física. Además, su ruedo curvo le da un toque moderno y favorecedor, ideal para lucir en el gimnasio o al aire libre.

Características principales:

Manga Sisa: Perfecto para entrenamientos que requieren total movilidad de los brazos, como yoga, pilates o entrenamiento de fuerza.

Ruedo Curvo: Un diseño estilizado que proporciona un ajuste más cómodo y favorecedor, al mismo tiempo que aporta un toque de tendencia.

Tejido Seamless: El material sin costuras elimina cualquier irritación, ofreciéndote una sensación de suavidad en la piel mientras entrenas.

Comodidad y Ajuste Perfecto: Su diseño se adapta a tu figura sin apretar, brindando soporte sin comprometer la libertad de movimiento.

Alta Transpirabilidad: El tejido técnico permite que tu piel respire, manteniéndote fresca y seca incluso en los entrenamientos más intensos.

Ya sea para un entrenamiento de alta intensidad, una clase de yoga o simplemente para un look deportivo casual, este top deportivo manga sisa con ruedo curvo y tejido seamless es la elección ideal para quienes buscan comodidad y rendimiento sin renunciar al estilo.

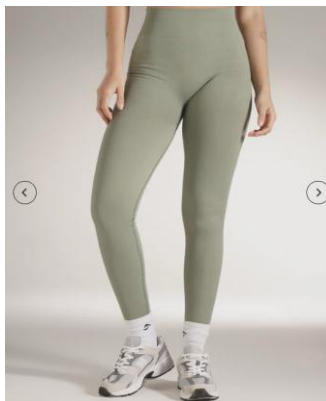
Composición: 92% Poliamida 8% Elastano

Cuidado: Temperatura máxima de lavado 30 °C. Proceso moderado. No usar blanqueador. No secar en máquina. Secado en tendedero a la sombra. No planchar. No limpieza en seco. Lavar por el revés. No remojar. No retorcer ni exprimir.

- **Leggin - Prenda Inferior larga:**

Ilustración 5.

Leggin IQOVE



Fuente: Página Web (www.IQOVE.com.co), 2025.

Descripción: Leggings de Cintura Alta IQOVE redefine la comodidad y el estilo para el día a día. Confeccionado en un resistente y suave tejido acanalado, este diseño sin costuras ofrece

una sensación de segunda piel que acompaña cada uno de tus movimientos. Su cintura alta proporciona un ajuste firme y favorecedor, ideal para estilizar la silueta y brindar soporte en entrenamientos de bajo y medio impacto, o para tus actividades cotidianas. Su corte minimalista y elegante lo convierte en una prenda básica y versátil que no puede faltar en tu armario.

Características principales:

- Tejido acanalado elástico, cómodo y transpirable.
- Diseño sin costuras para máximo confort y libertad de movimiento.
- Cintura alta que define y estiliza la figura.
- Ideal para entrenar, salir o descansar con estilo.
- Producto exclusivo de IQOVE.

Composición: 92% Poliamida 8% Elastano

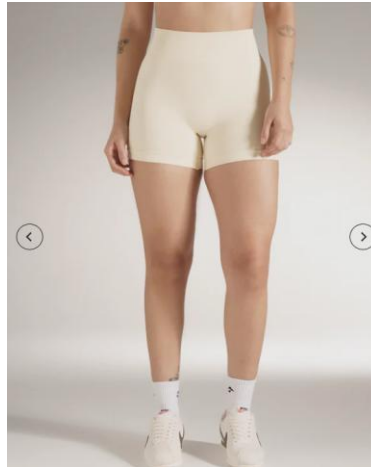
Cuidado: Temperatura máxima de lavado 30 °C. Proceso moderado. No usar blanqueador. No secar en máquina. Secado en tendedero a la sombra. No planchar. No limpieza en seco. Lavar por el revés. No remojar. No retorcer ni exprimir.

Talla: Única

- **Short- Prenda Inferior corta:**

Ilustración 6.

Leggin IQOVE



Fuente: Página Web (www.IQOVE.com.co), 2025.

Descripción: Short deportivo seamless diseñado para ofrecer el máximo rendimiento con un ajuste perfecto. Su tecnología sin costuras proporciona una sensación de segunda piel, evitando rozaduras e incomodidades durante la actividad física. La pretina ancha de compresión da soporte en la zona abdominal, mientras que su tejido elástico y transpirable asegura total libertad de movimiento. Ideal para entrenamientos de alta intensidad, yoga o para un look deportivo casual, este short combina funcionalidad, comodidad y estilo en una sola prenda.

Características:

- Diseño seamless (sin costuras) que evita irritaciones.
- Pretina alta de soporte que estiliza la figura.
- Tejido elástico y transpirable que permite libertad de movimiento.
- Ajuste ceñido que realza el cuerpo y brinda máxima comodidad.
- Ideal para entrenamientos, yoga o uso casual deportivo.

Composición: 92% Poliamida. 8% Elastano.

Cuidado: Temperatura máxima de lavado 30 °C. Proceso moderado. No usar blanqueador. No secar en máquina. Secado en tendedero a la sombra. No planchar. No limpieza en seco. Lavar por el revés. No remojar. No retorcer ni exprimir.

Talla: Única

1.2.3. Condiciones de exportaciones

Actualmente IQOVE no realiza exportaciones, tiene el deseo de realizar internacionalizarse hacia el mercado estadounidense, lo que será objeto de estudio en el trabajo de grado.

El equipo directivo de la compañía ha participado en ferias internacionales lo que les ha permitido llevar la marca, sus productos y ofrecerlas a través de estas plataformas, sin embargo, no tiene hoy un canal y o medios para comercializar en otros países.

1.2.4. Condiciones de mercadeo

Para realizar un análisis clave del mercado, del entorno y del sector, es importante utilizar herramientas que permitan de forma estructurada comprender los diferentes elementos que permiten tener una connotación global, para ello se abordará la herramienta Canvas.

El modelo Canvas es una herramienta estratégica visual utilizada para desarrollar nuevos modelos de negocio o analizar los ya existentes. Fue popularizado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro "Business Model Generation" (2010), donde proponen un formato simplificado que permite representar de manera clara y estructurada los elementos fundamentales que componen un negocio. Este modelo facilita la comprensión y comunicación de ideas complejas, ofreciendo un marco visual que ayuda a identificar las relaciones entre las distintas áreas de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El principal objetivo del modelo Canvas es proporcionar un esquema que permita diseñar, describir y pivotar modelos de negocio de forma rápida y práctica. Es empleado en diferentes contextos, desde startups hasta grandes corporaciones, para visualizar cómo una organización crea, entrega y captura valor. Su utilidad radica en la simplicidad y flexibilidad, permitiendo que los equipos de trabajo puedan iterar y adaptar el modelo conforme a las necesidades del mercado y la evolución del entorno (Ries, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo Canvas se compone de nueve bloques fundamentales que representan los aspectos clave de cualquier negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Cada componente está interrelacionado, permitiendo entender cómo cada área contribuye al funcionamiento integral de la organización. Por ejemplo, la propuesta de valor describe los productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente, mientras que los canales determinan la forma en que estos llegan al mercado. Este enfoque integral facilita la toma de decisiones estratégicas y la identificación de áreas de mejora dentro de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010; Blank & Dorf, 2012).

A continuación, se presenta el Modelo Canvas de IQOVE lo que permite identificar en cada uno de los campos del lienzo los elementos clave en su construcción.

Tabla 3.

Canvas del Modelo de Negocio IQOVE



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con lo anterior, para profundizar en el análisis también se recurre a otra herramienta como lo es el análisis VRIO, entendiendo que es un marco teórico utilizado en la gestión estratégica para evaluar los recursos y capacidades de una organización con el fin de determinar su potencial para generar ventajas competitivas sostenibles. Desarrollado originalmente por Jay Barney en 1991, este modelo examina cuatro dimensiones clave: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (Barney, 1991). La utilidad del análisis VRIO radica en su capacidad para ayudar a las empresas a identificar cuáles de sus activos internos pueden ser fuentes de ventaja competitiva, permitiendo así una mejor asignación de recursos y una planificación estratégica más efectiva (Barney & Hesterly, 2019).

El análisis VRIO se usa principalmente para diagnosticar la posición competitiva interna de una organización. A través de esta herramienta, los gerentes pueden evaluar si los recursos y capacidades son valiosos para explotar oportunidades o neutralizar amenazas, si son únicos o escasos en el mercado, si son difíciles de imitar por los competidores, y si la empresa está organizada para maximizar su aprovechamiento. Cuando un recurso cumple con los cuatro criterios, se considera que ofrece una ventaja competitiva sostenible, lo que es crucial para el éxito a largo plazo en entornos dinámicos y competitivos (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003).

Los componentes del análisis VRIO se detallan de la siguiente manera: Valor implica que el recurso o capacidad debe contribuir a la creación de valor para el cliente o a la eficiencia interna; Rareza indica que el recurso debe ser escaso o poco común entre los competidores; Imitabilidad se refiere a la dificultad que tienen los competidores para replicar el recurso, ya sea por costos, complejidad o causalidad ambigua; y finalmente, Organización se refiere a la capacidad de la empresa para explotar plenamente el recurso a través de estructuras, políticas y procesos adecuados (Barney & Hesterly, 2019). Este marco proporciona un enfoque claro para entender cómo los recursos internos pueden influir en la sostenibilidad de la ventaja competitiva y en la formulación de estrategias efectivas.

A continuación, se presenta el análisis VRIO de IQOVE:

Tabla 4.
Análisis VRIO - IQOV

ANÁLISIS VRIO					
Recurso/Capacidad	¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es Difícil de Imitar?	¿Está la Empresa Organizada para Explotarlo?	Conclusión
Diseño innovador enfocado en la mujer	Sí	Moderadamente Raro	Medio	No	Ventaja competitiva temporal
Materiales de alta calidad y sostenibles	Sí	Raro	Moderadamente difícil	No	Ventaja competitiva sostenible
Red de distribución local y ventas online	Sí	No	Fácil	No	Ventaja competitiva temporal
Marca con identidad Colombiana	Sí	Raro	Moderadamente difícil	No	Ventaja competitiva sostenible moderada

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis VRIO realizado para IQOVE revela que la empresa posee varios recursos y capacidades que le otorgan ventajas competitivas sostenibles en el mercado de ropa deportiva para mujer en Colombia. En particular, su diseño innovador y enfocado en las necesidades específicas de la mujer colombiana, junto con el uso de materiales de alta calidad y sostenibles, se identifican como elementos valiosos, raros y difíciles de imitar, lo que posiciona a IQOVE favorablemente frente a sus competidores. Además, la marca con identidad colombiana y compromiso social representa otro recurso estratégico que fortalece la relación con sus clientes y contribuye a una ventaja competitiva diferenciada. Sin embargo, la red de distribución local y ventas online, aunque valiosa y bien organizada, no representa una ventaja sostenible debido a su fácil replicabilidad por otros actores del sector. En suma, IQOVE cuenta con fortalezas internas significativas que, si son gestionadas adecuadamente, pueden consolidar su posición en el mercado y promover un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

1.3. Ventaja Competitiva y Oferta Exportable

IQOVE sobresale en un contexto complejo para el sistema moda colombiano, en el que las exportaciones entre enero y noviembre de 2024 alcanzaron los USD\$743 millones, con una caída interanual del 7.3% y una alta concentración de destinos en Estados Unidos, Ecuador,

México y Perú. Este escenario obliga a las marcas a diferenciarse por propuesta de valor y servicio, más allá del precio, y a diseñar su internacionalización con un enfoque en nichos y rutas logísticas eficientes (Analdex, Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2025). A pesar de estas ventajas, es necesario reconocer que se trata de un mercado altamente competido, especialmente por la fuerte presencia de productos chinos que presionan los precios y obligan a las marcas colombianas a diferenciarse mediante diseño, calidad y servicio.

La principal fortaleza de IQOVE se encuentra en su respaldo productivo, ya que nace dentro de un grupo textil con trayectoria en maquila para marcas reconocidas, lo que se traduce en disciplina de procesos, consistencia en la calidad y capacidad de respuesta. Esta base se ve reforzada por el ecosistema de Medellín, que concentra talento, proveedores y vitrinas internacionales, lo cual facilita el lanzamiento ágil de colecciones y el aprendizaje continuo (ProColombia, 2023). En este contexto, la empresa no compite únicamente por costos, sino por diseño, cumplimiento y confiabilidad operativa (ProColombia, 2023).

En lo relacionado con el producto, el dominio de la tecnología seamless le permite competir por comodidad, ajuste y desempeño, atributos esenciales en el segmento athleisure femenino. Su propuesta de comodidad, versatilidad y dinamismo se articula en una narrativa de marca coherente y consistente, reforzada por su presencia digital y por una experiencia de compra basada en la claridad de políticas y en un servicio posventa efectivo. Este diferencial técnico y emocional genera barreras de imitación y sustenta la disposición a pagar en los consumidores que valoran la funcionalidad y la estética.

Desde la perspectiva de los mercados, la evidencia sectorial resalta la necesidad de diversificar el riesgo de concentración en Estados Unidos y de aprovechar oportunidades en América Latina gracias a la cercanía cultural, los acuerdos comerciales y los tiempos de entrega.

Para IQOVE, esto se traduce en la exploración de mercados como México, atractivo por el dinamismo del sport active, Perú y Ecuador por su afinidad y rutas rápidas, y Chile gracias a su tratado de libre comercio que otorga un arancel de 0% para confecciones. Estos destinos se procurarán abordar en el presente trabajo, junto con Panamá y República Dominicana, que ofrecen una oportunidad estacional para la línea Swim. Todo ello se plantea manteniendo a Estados Unidos como mercado ancla (Inexmoda, 2025).

La gestión de riesgos también debe contemplar la variabilidad de aranceles por partida, el incremento de los costos logísticos (que pasaron del 12,1% al 13,8% de los costos totales para algunas empresas del sector en 2024) y los posibles desvíos en puertos que afectan tiempos y gastos. Estos factores obligan a planear con buffers de tiempo, seguros adecuados y acuerdos sólidos con operadores para garantizar la priorización de carga (Analdex, Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2025).

En conclusión, la ventaja competitiva de IQOVE es integral, pues combina una capacidad productiva apalancada en su grupo textil, diferenciación técnica basada en el uso de seamless y una narrativa de marca coherente. Aprovechando estas ventajas, IQOVE proyecta desarrollar una oferta exportable conformada por las líneas Active, Comfy y Swim. Estas colecciones se alinean con la demanda femenina global y con destinos en los que los acuerdos comerciales, la cercanía cultural y las oportunidades estacionales maximizan las posibilidades de éxito. En este trabajo se enfatiza que la apuesta central de internacionalización se orientará hacia tops, shorts y leggings de la categoría Activewear, por ser los productos con mayor potencial y mejor alineación con las tendencias globales. En un año de contracción sectorial, este enfoque permitirá a IQOVE proyectar un crecimiento futuro basado en valor y selección estratégica de mercados, y no en

precio, en sintonía con las directrices de competitividad, innovación y diversificación recomendadas para el sistema moda colombiano.

2. Selección y Evaluación de Mercados

Para iniciar el proceso de selección de mercados objetivo en la expansión internacional de IQOVE, resulta esencial establecer las variables clave que permitan evaluar y explicar el nivel de demanda potencial para ropa deportiva femenina en diversos países. En este marco, se han identificado factores económicos, demográficos y culturales que, combinados, facilitan la identificación de aquellos mercados con mayores posibilidades de éxito. Estos mercados se caracterizan por contar con perfiles y condiciones compatibles con el público objetivo de IQOVE, lo que permite una toma de decisiones estratégica y fundamentada en el proceso de internacionalización de la empresa.

2.1. Selección de Mercados

IQOVE proyecta iniciar su internacionalización en Estados Unidos. Para evitar decisiones basadas sólo en intuición, se aplicó una metodología estructurada, inspirada en el concepto de distancia cultural (Geert Hofstede) y adaptada a criterios operacionales y medibles. En lugar de usar un índice compuesto, se definieron variables y dimensiones que capturan la compatibilidad entre la propuesta de activewear femenino de IQOVE y la demanda en cada mercado, complementadas con dimensiones económicas, comerciales y logísticas.

Las dimensiones se calificaron en escala 0–5 y se ponderaron hasta sumar 100%. Las calificaciones por país se normalizaron para asegurar comparabilidad.

2.1.1. Dimensiones y pesos

Idioma compartido (15%): fricción comunicacional y de marketing. Mayor puntaje cuando existe un idioma común (español).

Estilo de moda compatible con Colombia (20%): afinidad del consumidor con la propuesta de IQOVE (athleisure femenino). Se considera clima/estacionalidad, preferencia por

prendas ligeras y colorido, apertura a estilo latino y evidencia de casos de éxito colombianos/latinos.

Hábitos y canales de consumo (10%): penetración de e-commerce/omnicanal, adopción de pagos electrónicos y facilidad para integrarse a retail y marketplaces.

PIB per cápita – Banco Mundial (20%): capacidad adquisitiva en US\$ (2024), normalizada a 0–5 con referencia comparativa (The World Bank, 2025) .

Tamaño de mercado – Importaciones de apparel (20%): Las importaciones de apparel (HS 61 y HS 62, año 2024) se tomaron como representación de la demanda efectiva en cada país. Para garantizar comparabilidad entre mercados de distinto tamaño, los valores fueron normalizados mediante una transformación logarítmica, evitando que los volúmenes de grandes economías distorsionaran los resultados. Posteriormente, se re escalaron en una escala de 1 a 5, asignando un mínimo de 1 a los países con menores importaciones. De esta manera se reconoce su participación relativa sin “anularlos” en el análisis y se mantiene la proporcionalidad frente a mercados de mayor dimensión (United Nations Statistics Division, 2025).

Dependencia de importaciones (15%): La dependencia de importaciones se midió como la proporción que representan las importaciones frente al comercio total de apparel (importaciones + exportaciones). Este indicador refleja el grado de apertura de cada mercado a proveedores externos: a mayor dependencia, mayor oportunidad para actores internacionales de insertarse en la cadena de valor local. Los resultados fueron normalizados en una escala de 0 a 5, de manera que pudieran integrarse de forma comparable con el resto de las dimensiones. En conjunto con el tamaño de mercado, esta métrica permite evaluar no solo el volumen de demanda, sino también el espacio real de participación para nuevos exportadores (United Nations Statistics Division, 2025).

$$\text{Dependencia de importaciones} = \frac{\$ \text{Importaciones}}{\$ \text{Importaciones} + \$ \text{Exportaciones}}$$

Distancia geográfica desde Colombia (10%): Esta dimensión funciona como un indicador de los costos y tiempos logísticos asociados a la exportación. Se asignó un mayor puntaje a los países con menor distancia física desde Colombia, en tanto esto implica menores tiempos de tránsito y mayor competitividad en precio.

Resultados:

Países evaluados: Estados Unidos, México, España, Ecuador, Japón y Colombia (este último considerado como punto de referencia o benchmark local). La selección de estos mercados obedece a criterios tanto estratégicos como prácticos. Estados Unidos se incluye por su condición de destino natural de gran parte de las exportaciones del sistema moda colombiano. México y Ecuador se analizan por su cercanía geográfica y cultural, además de los acuerdos comerciales que facilitan el acceso. España se contempla como puerta de entrada a la Unión Europea y por su afinidad lingüística. Japón aparece en la evaluación como un mercado aspiracional con alto poder adquisitivo, aunque con mayores barreras culturales y logísticas. Finalmente, Colombia se mantiene en el análisis para contrastar los resultados con el mercado doméstico y dimensionar las diferencias frente a los escenarios internacionales.

La tabla que se presenta a continuación recoge las valoraciones finales de todas las dimensiones definidas y permite comparar de manera integral las oportunidades y desafíos que cada país representa para la internacionalización de IQOVE:

Tabla 5.*Comparación entre países para medir distancia cultural y económica - IQOVE*

Factor	Peso	USA	España	México	Ecuador	Japón	Colombia
Idioma compartido	15%	2	5	5	5	1	5
Estilo de moda compatible con Colombia	20%	4	3	5	5	3	5
Hábitos y canales de consumo	10%	5	4	4	3	2	3
PIB per cápita (BM 2023)	20%	5	3	1	1	2.8	1
Tamaño mercado apparel (Import 2024)	15%	5	3.6	2.9	1	4	1.2
Dependencia importaciones (2024)	10%	4.7	2.9	2.8	4.6	4.8	2.8
Distancia geográfica desde Colombia	10%	4	2	4	5	1	5
TOTAL	100%	4.22	3.38	3.46	3.36	2.69	3.21

Fuente: Elaboración Propia, 2025. Nota: Los totales resultan de la suma producto del peso de la dimensión multiplicado por la valoración.

El ranking confirma como mercados objetivo para la primera fase: Estados Unidos, México y España. Estados Unidos lidera por tamaño de mercado, capacidad adquisitiva, hábitos/omnicanal y alta dependencia de importaciones. México combina idioma, compatibilidad de estilo con Colombia, distancia favorable y una dependencia suficiente para habilitar entrada.

España ofrece un equilibrio de idioma, hábitos y tamaño europeo, aunque con mayor distancia logística.

Dado que España (3.38) y Ecuador (3.36) quedaron muy próximos, y considerando el menor costo logístico y la proximidad geográfica, se propone evaluar un piloto en Ecuador como mercado de baja barrera. Japón, pese a su tamaño, queda como mercado aspiracional por distancia y ajuste de estilo. En este sentido, los mercados priorizados para la evaluación son Estados Unidos, México y Ecuador, ordenados de acuerdo con su nivel de importancia en el análisis.

2.2. Evaluación del Riesgo del Mercado

A continuación, se evalúa el riesgo del mercado desde los diferentes puntos clave como: riesgo político, riesgo económico y social.

2.2.1. Riesgo Político

Para este apartado del trabajo se tomarán en cuenta cuatro índices o indicadores con el fin de describir el riesgo que podría presentarse en cada país desde diferentes aristas.

Los Investment Climate Statements del Departamento de Estado de Estados Unidos no son un índice sino una serie anual de reportes de país que describen el entorno para invertir. Cubren apertura a la inversión, sistema legal y regulatorio, protección de propiedad intelectual, funcionamiento del sector financiero, empresas estatales, conducta empresarial responsable, temas laborales, clima y sobre todo corrupción y resolución de disputas. Son útiles para contextualizar riesgos regulatorios y operativos que afectan al exportador y complementan los indicadores cuantitativos (U.S. Department of State, 2024).

El Democracy Index 2024 es producido por The Economist Intelligence Unit y puntúa a cada país de cero a diez a partir de cinco dimensiones. Proceso electoral y pluralismo, funcionamiento del gobierno, participación política, cultura política y libertades civiles. Según el promedio clasifica a los países en cuatro regímenes que van desde democracias plenas hasta autoritarios. Este marco ayuda a leer estabilidad institucional y probabilidad de cambios de política con impacto en comercio exterior (Economist Intelligence Unit, 2024).

El Corruption Perceptions Index 2024 es publicado por Transparency International y ordena a ciento ochenta países por el nivel percibido de corrupción en el sector público. Usa una escala de cero a cien donde cero significa muy corrupto y cien muy limpio. Se basa en fuentes de expertos y de negocios y estandariza los datos a la misma escala para comparabilidad. Es una referencia directa para calibrar la exposición a soborno, captura regulatoria y discrecionalidad administrativa que afectan permisos, compras públicas y trámites (Transparency International, 2025).

La Country Risk Classification de la OCDE no describe gobernanza interna sino el riesgo de que un país no pueda pagar su deuda externa. Es la base técnica que usan los participantes del arreglo sobre créditos a la exportación para fijar las primas mínimas de riesgo. La escala tiene ocho categorías de cero a siete donde cero indica riesgo soberano prácticamente nulo para este instrumento y siete el más alto. La OCDE publica la tabla actualizada y aclara que esta clasificación está diseñada para créditos a la exportación y no debe usarse con otros propósitos. Para un plan exportador sirve para estimar costo financiero y necesidad de coberturas (OECD, 2025).

En conjunto estas fuentes permiten articular una visión equilibrada de lo institucional, lo percibido y lo financiero. El Democracy Index 2024 (EIU) elaborado por la Economist

Intelligence Unit permite valorar la calidad del régimen político, el Corruption Perceptions Index 2024 (CPI) de Transparency International advierte sobre riesgos de integridad, la clasificación de riesgo país de la OCDE traduce esa percepción en costo crediticio y los Investment Climate Statements del Departamento de Estado complementan con una narrativa práctica sobre el terreno. Con esta base se construye un análisis comparativo y aplicado al plan exportador que se sintetiza en la siguiente tabla y se desarrolla con mayor detalle para cada país a continuación:

Tabla 6.

Análisis comparativo entre democracia, corrupción y riesgo país en mercados seleccionados - IQOVE

País	Democracy Index 2024 (EIU)	Corruption Perceptions Index 2024 (CPI)	Country Risk Classification (OECD)
Estados Unidos	7.85 (Democracia imperfecta, puesto 28)	65 puntos (posición en el tercio superior)	No clasificado (muy bajo riesgo)
México	5.32 (Régimen híbrido, puesto 84)	26 puntos (puesto 140, alta corrupción)	Categoría 3 (riesgo medio a medio bajo)
Ecuador	5.24 (Régimen híbrido, puesto 85)	32 puntos (puesto 121, corrupción elevada)	Categoría 6 (riesgo elevado)

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Estados Unidos:

El riesgo político se percibe bajo y manejable gracias a instituciones que siguen funcionando y a contrapesos que aún operan. La calidad democrática aparece robusta, pero con grietas. En el Democracy Index 2024 Estados Unidos figura como democracia imperfecta con 7.85 puntos en el puesto 28. El detalle del índice ayuda a leer el matiz del riesgo político. El proceso electoral y el pluralismo están bien evaluados con 9.17 y las libertades civiles con 8.53 mientras que el funcionamiento del gobierno y la cultura política quedan por detrás con 6.43 y

6.25 respectivamente. Esta combinación describe un sistema con reglas electorales fuertes y libertades vigentes, pero con tensiones de gobernabilidad y polarización que pueden introducir volatilidad en la formulación de políticas (Economist Intelligence Unit, 2024).

En integridad pública el país anota 65 en el CPI 2024 una posición relativamente buena dentro de la región, aunque lejos de los países líderes. El propio informe documenta un caso de captura regulatoria en el sector energético con un esquema de sobornos de alto perfil destinado a influir en decisiones públicas que ilustra riesgos de lobby agresivo y conflictos de interés en sectores estratégicos. Para un inversor esto no invalida la solidez del marco institucional pero sí aconseja diligencia reforzada en relaciones gubernamentales y cumplimiento (Transparency International, 2025).

En materia de riesgo soberano para créditos a la exportación la OCDE no clasifica a Estados Unidos por ser economía de altos ingresos del grupo OCDE lo que en la práctica señala una referencia de muy bajo riesgo para ese instrumento (OECD, 2025).

México:

El riesgo político se eleva por la combinación de instituciones bajo presión y debilidad en la aplicación de la justicia. La democracia opera con restricciones. El Democracy Index 2024 clasifica a México como régimen híbrido con 5.32 y puesto 84. El componente de cultura política aparece especialmente bajo con 1.88 mientras que la participación política es alta. El cuadro sugiere elecciones competitivas y ciudadanía activa pero un entorno institucional que no logra sostener estándares plenos de Estado de derecho ni de efectividad gubernamental lo que agrega variabilidad regulatoria y hace más incierta la ejecución de políticas (Economist Intelligence Unit, 2024).

La integridad pública se percibe frágil. México obtiene 26 puntos en el CPI 2024 y se ubica en el puesto 140. Esta puntuación es consistente con riesgos cotidianos de soborno, captura y discrecionalidad sobre todo en contratación pública y trámites lo que encarece el cumplimiento y exige debida diligencia ampliada en cadenas de suministro y en interlocución con autoridades (Transparency International, 2025).

Desde la óptica financiera de la OCDE para créditos a la exportación México figura en categoría 3 lo que implica riesgo medio a medio bajo en ese instrumento y sugiere que coberturas y pricing de riesgo son herramientas útiles para viabilizar operaciones sin frenar la apuesta de mercado (OECD, 2025).

Ecuador:

El perfil es más volátil por la interacción de fragilidad institucional y tensiones de seguridad. En el plano democrático Ecuador aparece como régimen híbrido con 5.24 puntos y puesto 85. Esto habla de elecciones competitivas, pero con restricciones y fragilidades en instituciones y libertades que afectan la previsibilidad de políticas y la estabilidad de reformas. Para inversiones de mediano plazo conviene diseñar cláusulas de estabilización y mecanismos de solución de disputas más robustos (Economist Intelligence Unit, 2024).

En percepción de corrupción Ecuador alcanza 32 puntos y se ubica en el puesto 121. La cifra se alinea con la experiencia de integridad pública reportada por actores económicos lo que obliga a reforzar auditorías de terceros monitoreos de compliance y mecanismos de denuncia confiables (Transparency International, 2025).

En la clasificación OCDE para créditos a la exportación Ecuador está en categoría 6 lo que comunica riesgo elevado para coberturas de crédito y financiamiento de mediano plazo y

recomienda apalancar seguros de riesgo político garantías colaterales y estructuras escalonadas de desembolso (OECD, 2025).

2.2.2. *Riesgo Económico y Social*

Uno de los principales indicadores macroeconómicos que reflejan la salud y dinámica de la economía nacional es el PIB, este es un indicador que permite establecer la métrica económica de determinado país. En este caso el objeto de estudio al que se quiere llegar es Estados Unidos, para esto se realiza un análisis de dos variables simples pero poderosas para este contexto, como lo son el PIB y la tasa de desempleo que se realiza a continuación.

Se muestra el resultado del PIB de EE. UU. desde el 2022 y cómo ha evolucionado hasta el 2024, para el caso del 2025 se muestra el cierre al primer y segundo trimestre del año, según la publicación realizada por la Expansión, mencionando que EE. UU. ocupa el sexto lugar en la tabla de cincuenta y cinco países ordenándolos de acuerdo con su PIB lo que permite destacar el lugar de este país en cuanto al nivel de vida de sus habitantes.

Tabla 7.
Evolución del PIB en EE. UU.

PIB Trimestral a precios de mercado 2025			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
II Trim 2025	6.687.916 M€	0,8%	2,1%
I Trim 2025	7.117.951 M€	-0,1%	2,0%
< PIB Estados Unidos 2024			
Evolución: PIB anual Estados Unidos			
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	
2024	26.971.759 M€	2,8%	
2023	25.629.842 M€	2,9%	
2022	24.677.358 M€	2,5%	

Fuente: Online, tomado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>, 2025.

El PIB de EEUU es impulsado principalmente por el consumo interno, la inversión empresarial, el gasto público y las exportaciones. Este resultado evidencia una recuperación sostenida tras las afectaciones de la pandemia, aunque continúa enfrentando retos relacionados con la inflación y la incertidumbre económica global (Bureau of Economic Analysis [BEA], 2025). La evolución del PIB es clave para la formulación de políticas económicas y para la planificación estratégica de diversos sectores productivos.

La tasa de desempleo representa el porcentaje de la población activa que busca empleo sin encontrarlo. Tras los picos históricos registrados durante la crisis sanitaria de 2020, la tasa de desempleo en Estados Unidos ha mostrado una tendencia a la baja, reflejando la recuperación del mercado laboral. No obstante, en 2024 se observó un ligero aumento hasta un 4.0%, afectando a 21 estados, mientras que en 29 estados y el Distrito de Columbia la tasa se mantuvo estable (Bureau of Labor Statistics [BLS], 2025). Aunque la tasa sigue siendo relativamente baja, este aumento indica desafíos regionales y sectores específicos que podrían requerir políticas de apoyo para mantener la estabilidad y fomentar la creación de empleo.

Estados Unidos representa una oportunidad atractiva para empresas extranjeras que buscan expandirse internacionalmente, especialmente en sectores relacionados con el consumo como la moda, el deporte y el estilo de vida saludable. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en un 2.8% durante 2024 (BEA, 2025) indica una economía en expansión, impulsada principalmente por el consumo interno, lo que sugiere una demanda constante por productos diferenciados, incluidos los de vestuario deportivo.

Este dinamismo económico es relevante para una empresa colombiana como IQOVE, ya que evidencia una base de consumidores con poder adquisitivo creciente, interesados en productos que combinen funcionalidad, diseño y sostenibilidad. La ropa deportiva,

especialmente la dirigida a mujeres, ha ganado protagonismo en el mercado estadounidense, no solo como indumentaria para hacer ejercicio, sino también como parte de la tendencia "athleisure" una fusión entre lo deportivo y lo casual, lo cual amplía su potencial de penetración.

Por otro lado, la tasa de desempleo del 4.0% (BLS, 2025), aunque ligeramente superior al año anterior, sigue siendo baja en términos históricos y refleja un mercado laboral relativamente sólido. Esto puede interpretarse como un entorno favorable para el consumo, ya que una mayor proporción de la población cuenta con ingresos disponibles. Sin embargo, también implica posibles desafíos logísticos y operativos, como mayores costos de contratación o salarios, si la empresa planea establecer operaciones locales como centros de distribución o alianzas de producción.

Adicionalmente, es importante considerar que EE. UU. es un mercado altamente competitivo y regulado. Por lo tanto, una estrategia de entrada exitosa para una marca colombiana de ropa deportiva debe basarse en elementos diferenciadores, como la calidad de los materiales, el diseño exclusivo y el compromiso con la sostenibilidad, todos elementos que pueden alinearse con las exigencias del consumidor estadounidense actual.

2.2.3. Competencia Local e Internacional y Potencial del Tamaño del Mercado

Competencia Internacional:

De forma comparativa presentamos tres referentes del exterior, uno por mercado objetivo. El foco está en ajuste, comodidad, composición textil y precio, variables que ayudan a ubicar la propuesta de valor frente a competidores cercanos en sets, tops y leggings. Los precios y atributos provienen de las páginas oficiales de cada marca.

Tabla 8.

Comparación con otras empresas Internacionales

Comparación Leggings con otras empresas Locales			
	Estados Unidos — SET ACTIVE	México — ORN Activewear	Ecuador — INALA Activewear
Imagen de Referencia			
Precio	US\$80	US\$46	US\$36
Composición	75% nylon y 25% Lycra	86% poliéster y 14% elastano	76% poliéster y 24% spandex
Descripción	Tiro alto con compresión media a alta, sin costuras laterales ni frontales, tejido suave con efecto alisador.	Tela suave con sensación de segunda piel, sin costura trasera, bolsillos funcionales y confección local.	Compresión moderada, secado rápido, sin costura delantera, bolsillos laterales y costura en V posterior que realza el ajuste.
Enlace	https://setactive.co/products/luxform-lux-high-rise-leggings-ruby	https://ornwear.mx/collections/leggings/products/leggings-largos-basicos-2-0	https://weareinala.com/collections/leggings/products/flow-leggings-con-bolsillos-laterales-dark-green

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Competencia Local:

Es importante realizar un análisis de los competidores locales, ya que estos podrían llegar a tener el potencial de ser productos sustitutos o competidores que producen elementos similares a los de IQOVE y que de esta manera de querer podrían competir en el mercado internacional.

Como se vio anteriormente IQOVE tiene en su portafolio prendas deportivas para mujer con una característica particular y es que las prendas son sin costuras, ofreciendo al mercado un elemento diferenciador y de agregación de valor. A continuación, se muestran algunos competidores que tienen prendas con características similares en el mercado Local.

Tabla 9.

Comparación con otras empresas Locales (Leggins)

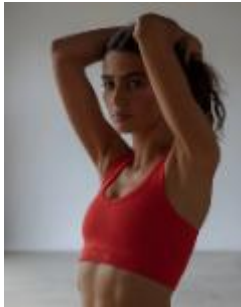
Comparación Leggins con otras empresas Locales			
	VIVANT	ONE HALF	FIT FEEL
Imagen de Referencia			
Precio	\$219.000	\$115.000	\$120.000
Composición	95% POLIAMIDA 5% ELASTANO	95% poliamida - 5% elastano.	93% POLIAMIDA 7% ELASTANO
Descripción	Es perfecto para cualquier deporte ya que es muy suave, cómodo y versátil. - Tiro alto - Tejido seamless (sin costuras) - Largo full	Tejido Seamless, tiro alto.	Tejido SKINFLEX súper elástico para un ajuste perfecto, se adapta y moldea a la cintura Pretina alta de compresión para un ajuste en cintura. Material suave y versátil. Sin transparencias ni costuras incómodas.
Enlace	https://www.vivantactive.com/	https://onehalf.com.co/	https://www.fitfeel.co/

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Con lo anterior, se destaca que en el mercado colombiano se encuentran prendas con características similares a la propuesta de valor de IQOVE, desde la composición de las prendas, la descripción y sus características físicas. Así mismo se realiza la validación en las prendas superiores como los Tops con resultados similares a la de los leggings.

Tabla 10.

Comparación con otras empresas Locales (Tops)

Comparación Tops con otras empresas Locales			
	VIVANT	ONE HALF	FIT FEEL
Imágen de Referencia			
Precio	\$159.000	\$109.000	\$159.000
Composición	93% POLIAMIDA 7% ELASTANO	95% poliamida - 5% elastano.	93% POLIAMIDA 7% ELASTANO
Descripción	Es cómodo, suave, se ajusta a tu silueta y te permite realizar los movimientos que necesitas. Su doble capa de tela te hará sentir más protegida a la hora de hacer actividades de alto impacto, mientras te da un look más elevado.	Nuestra línea LITE se caracteriza por tener un menor gramaje en el tejido para darle una mayor elasticidad y mayor suavidad	Tejido Seamless, tiro alto, textura acanalada
Enlace	https://www.vivantactive.com/	https://onehalf.com.co/	https://www.fitfeel.co/

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Con lo anterior es importante destacar que para IQOVE es clave seguir identificando los elementos diferenciadores de sus competidores para asegurar su nicho, su participación en el mercado y enfocarse en los elementos clave que permiten que la marca sea vigente en el mercado colombiano y que tenga contundencia en la llegada a nuevos mercados como el de Estados Unidos.

2.2.4. Entorno Legal y Regulatorio

El WJP Rule of Law Index 2024 elaborado por el World Justice Project permite observar de manera comparativa cómo funcionan las instituciones legales y regulatorias en los países objeto de estudio. Este índice mide ocho dimensiones que incluyen límites al poder gubernamental, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales, orden y seguridad, cumplimiento regulatorio, justicia civil y justicia penal. La escala va de cero a uno donde uno representa el mejor desempeño (World Justice Project, 2024).

En Estados Unidos el índice alcanza 0.70 y lo ubica en la posición 26 a nivel mundial. El país se sitúa en el grupo superior en gobierno abierto y derechos fundamentales, lo que refleja una tradición de transparencia y protección institucional. Sin embargo, se advierten tensiones en justicia civil y penal, donde los costos y tiempos procesales generan retos para la eficiencia y el acceso equitativo.

En México, el resultado es de 0.41 que corresponde al puesto 118. Las mayores debilidades aparecen en justicia penal con apenas 0.25, lo que refleja procesos judiciales lentos e ineficientes, además de baja efectividad en la investigación y sanción de delitos. También se identifican rezagos en cumplimiento regulatorio y en ausencia de corrupción, lo que limita la confianza en las instituciones y eleva la percepción de riesgo regulatorio.

En Ecuador, el índice marca 0.46 y lo ubica en el puesto 97. Los puntajes más bajos se registran en justicia penal (0.31) y ausencia de corrupción (0.36), lo que refleja fragilidad institucional y exposición a prácticas discrecionales. Aunque el componente de gobierno abierto alcanza 0.52, mostrando algunos avances en acceso a la información, las debilidades en aplicación de justicia y seguridad afectan de forma directa la previsibilidad normativa.

En conjunto estos resultados muestran un entorno legal sólido y confiable en Estados Unidos, pero con grietas en eficiencia judicial, un marco en tensión en México donde la debilidad de la justicia penal marcó gran parte del riesgo regulatorio, y un escenario en Ecuador que combina avances parciales en transparencia con deficiencias profundas en integridad y justicia que incrementan la incertidumbre para el inversionista extranjero.

Con base en este contexto institucional, corresponde abordar la dimensión operativa. Para exportar shorts, leggings y tops desde Colombia lo esencial es revisar cada destino y la regla de origen que permite tomar la preferencia arancelaria.

En Estados Unidos el Tratado de Libre Comercio conocido como Acuerdo de Promoción Comercial con Colombia, en vigor desde 2012, constituye la base del acceso preferencial. Este acuerdo establece que la mayoría de las prendas puede ingresar con arancel cero siempre que cumpla la regla de origen denominada "del hilo en adelante". Esta regla significa que el proceso productivo debe iniciar en la región con el hilado del tejido y continuar allí hasta la confección, garantizando que no se utilicen insumos críticos de terceros países. La preferencia se soporta con una certificación de origen en formato libre que incluya los datos exigidos en 19 CFR 10.3004 y cuya validez se confirma en el Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), Nota General 34 (U.S. Customs and Border Protection, s.f.). Sobre ese beneficio se debe incorporar el recargo general a la importación del diez por ciento creado por la Executive Order 14257 del 2

de abril de 2025 (Executive Office of the President, 2025). A la par operan obligaciones de etiquetado de fibras, país de origen e identificación del responsable y el estándar de inflamabilidad para textiles. Asimismo, se mantiene la vigilancia derivada de la Uyghur Forced Labor Prevention Act (UFLPA) sobre insumos con riesgo de trabajo forzoso en la cadena del algodón, lo que exige documentar con detalle la trazabilidad (U.S. Department of Homeland Security, 2025).

En México el acceso preferencial se encuadra en el Protocolo Adicional de la Alianza del Pacífico. La confección colombiana obtiene trato arancelario de cero cuando acredita origen conforme al Capítulo 4 y al Anexo 4.2 y puede beneficiarse de la acumulación regional de insumos, es decir, la posibilidad de considerar como originarios los materiales provenientes de los países miembros de la Alianza del Pacífico, lo que facilita cumplir con las reglas de origen y permite optimizar costos (Alianza del Pacífico, s.f.). Este mercado exige además una preparación operativa cuidadosa. Es necesaria la inscripción en el Padrón de Importadores de Sectores Específicos del sector once de textil y confección y, en diversas fracciones, tramitar un permiso automático de importación, la comercialización requiere el etiquetado conforme a la NOM-004-SE-2021 de textiles y prendas (Servicio de Administración Tributaria (SAT), s.f.). En la liquidación se incorpora el impuesto al valor agregado de importación del 16% conforme a la Ley del IVA. También se debe considerar que México mantiene medidas temporales de defensa para mercancías confeccionadas de países sin tratado, lo que refuerza el valor de la preferencia de la Alianza del Pacífico para Colombia (Diario Oficial de la Federación (DOF), 2024).

En Ecuador rige el marco andino que facilita el comercio intracomunitario. Las mercancías originarias de la Comunidad Andina ingresan con arancel cero cuando se presenta el certificado CAN y se cumple la norma de origen, si no se acredita origen se liquida el arancel

nacional de la subpartida junto con los tributos internos verificados en ECUAPASS y SENAE. Desde el 1 de abril de 2024 el impuesto al valor agregado de importación es del 15% y se suma la contribución FODINFA de 0,5%, por lo que la planeación tributaria y la correcta clasificación arancelaria se vuelven determinantes para proteger el margen (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2024).

En síntesis, el diagnóstico institucional se traduce en decisiones concretas de precio y riesgo. La ruta recomendada es clasificar cada prenda con precisión, validar el arancel y las medidas no arancelarias en los portales oficiales de cada país y diseñar la cadena de suministro para preservar la preferencia. En Estados Unidos, cumplir del hilo en adelante y preparar la certificación y la evidencia de origen. En México, aprovechar la acumulación de la Alianza del Pacífico y mantener al día los requisitos sectoriales y de etiquetado. En Ecuador, sustentar el certificado andino y prever los tributos internos. Con esta lógica, el proyecto no solo reduce incertidumbre regulatoria, también convierte los acuerdos comerciales en ventaja competitiva tangible para la entrada a los tres mercados.

2.2.5. Entorno Cultural

El mercado estadounidense de ropa deportiva para mujer está fuertemente influenciado por diversas tendencias culturales que impactan las preferencias y comportamientos de compra. Como empresa colombiana, IQOVE debe comprender y adaptarse a estos factores culturales para diseñar una estrategia de entrada exitosa y sostenible.

Enfoque en el bienestar y estilo de vida saludable

En Estados Unidos, existe una creciente cultura orientada hacia la salud, el bienestar y la actividad física, que ha impulsado la demanda de ropa deportiva funcional y a la moda. El auge del “athleisure” —ropa que combina comodidad y estilo para usarse tanto en actividades

deportivas como en la vida diaria— ha transformado el mercado, generando una gran oportunidad para marcas que ofrecen prendas versátiles y con diseño innovador (NPD Group, 2023). IQOVE puede aprovechar esta tendencia enfatizando la funcionalidad sin sacrificar el estilo, posicionándose como una marca que acompaña a la mujer en todas sus actividades.

Diversidad e inclusión:

Estados Unidos es un país culturalmente diverso, y el mercado femenino refleja esta pluralidad en términos de tallas, tipos de cuerpo, etnias y estilos de vida. Los consumidores valoran marcas que promueven la inclusión y que ofrecen productos adaptados a diferentes necesidades y preferencias (McKinsey & Company, 2023). IQOVE, como marca latinoamericana, puede capitalizar esta diversidad presentando colecciones que celebren la diversidad corporal y cultural, y que reflejen una identidad auténtica y multicultural.

Conciencia social y ambiental:

La sostenibilidad y el compromiso social son cada vez más importantes para las consumidoras estadounidenses, especialmente en el segmento de ropa deportiva. Las mujeres buscan marcas que no solo ofrezcan calidad, sino que también se comprometan con prácticas responsables, desde el uso de materiales ecológicos hasta la transparencia en la cadena de producción (Nielsen, 2023). IQOVE puede destacar su origen colombiano y su posible compromiso con el comercio justo y la sostenibilidad, lo cual resuena positivamente en el mercado estadounidense.

Influencia de la cultura digital y redes sociales:

El mercado de ropa deportiva femenina en EE. UU. está altamente influenciado por tendencias digitales y redes sociales, donde la presencia de influencers, atletas y celebridades determina en gran medida las preferencias de los consumidores (Deloitte, 2023). Para IQOVE,

contar con una estrategia digital sólida que incluya colaboraciones con figuras relevantes y contenido auténtico será crucial para ganar visibilidad y generar confianza.

Así mismo, resulta fundamental aplicar un análisis comparativo de las dimensiones culturales según el modelo de Geert Hofstede. Este enfoque permite comprender mejor cómo varían las preferencias y comportamientos de consumo entre dos contextos nacionales, lo cual puede orientar estrategias de marketing, comunicación y posicionamiento de productos deportivos femeninos.

Tabla 11.

Análisis comparativo de las dimensiones culturales - Modelo de Geert Hofstede

Dimensión	EE.UU. (Cambio)	Colombia (Origen)	Conclusiones para IQOVE
Individualismo	Muy alto (91)	Muy bajo (13)	Resaltar autonomía e identidad en EE.UU
Distancia al poder	Moderada-baja	Alta (67)	Comunicación directa y horizontal en EE.UU
Masculinidad	Alto (≈62)	Alto (≈64)	Mensajes de empoderamiento y logro son efectivos en ambos mercados.
Evitación incertidumbre	Baja (≈46)	Alta (≈80)	Innovar con confianza en EE.UU
Orientación temporal	Corta	Corta	Propuestas de alto impacto inmediato funcionan bien en ambos.
Indulgencia	Alta (≈68)	Muy alta (≈83)	Promover disfrute, estética y bienestar deportivo.

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

2.2.6. Talento Humano

La gestión del talento humano representa un componente estratégico fundamental para IQOVE en su proceso de internacionalización hacia Estados Unidos. La correcta alineación del talento con los objetivos de expansión puede marcar la diferencia en la competitividad y sostenibilidad de la empresa en un mercado extranjero tan dinámico y exigente.

Diversidad cultural y adaptación:

El mercado laboral estadounidense se caracteriza por su alta diversidad cultural y por la importancia que se le da a la inclusión y equidad. Para IQOVE, contar con un equipo que entienda y refleje esta diversidad será clave para desarrollar productos y estrategias de marketing culturalmente relevantes. La contratación de talento local con conocimientos del mercado y sensibilidad cultural facilitará la adaptación de la marca y la comunicación con el consumidor estadounidense (SHRM, 2023).

Competencias técnicas y especialización:

El sector de la moda deportiva en Estados Unidos, demanda profesional altamente capacitados en diseño de ropa funcional y estética, desarrollo sostenible, mercadeo digital y gestión de cadena de suministro. IQOVE deberá atraer y retener talento con estas habilidades, tanto para el diseño y producción de prendas sin costuras como para la gestión de ventas y distribución en el nuevo mercado. La inversión en capacitación continua será esencial para mantener la competitividad tecnológica y creativa (LinkedIn Talent Solutions, 2023).

Cultura organizacional y liderazgo:

La creación de una cultura organizacional que fomente la innovación, la colaboración y la agilidad es esencial para responder rápidamente a las tendencias del mercado y a las necesidades del consumidor estadounidense. Además, el liderazgo debe ser capaz de gestionar equipos

multiculturales y de implementar prácticas inclusivas que motiven el compromiso y la retención del talento (Gartner, 2023). Esto implica también desarrollar políticas de recursos humanos que integren tanto la visión colombiana como las particularidades del entorno estadounidense.

Retos legales y normativos:

El marco legal laboral de Estados Unidos presenta particularidades que IQOVE debe conocer y respetar, como las leyes sobre igualdad de oportunidades, salarios mínimos, beneficios y condiciones laborales. Contar con asesoría especializada y un departamento de recursos humanos bien estructurado permitirá a IQOVE cumplir con estas normativas, evitando riesgos legales y fortaleciendo su reputación corporativa (U.S. Department of Labor, 2023).

En conclusión, para IQOVE, el éxito en la internacionalización hacia Estados Unidos estará estrechamente vinculado a su capacidad para gestionar el talento humano de manera estratégica. Esto implica atraer profesionales especializados y culturalmente diversos, fomentar una cultura organizacional innovadora y cumplir rigurosamente con las regulaciones laborales locales. La inversión en talento y cultura organizacional será un pilar clave para construir una marca sólida y competitiva en el mercado estadounidense.

2.2.7. Infraestructura del País

Para contrastar la infraestructura de los países con fuentes formales y comparables se emplearon tres referentes internacionales recientes. En primer lugar, el Logistics Performance Index 2023 (LPI) del Banco Mundial (World Bank, 2023) que mide el desempeño logístico y la calidad de la infraestructura de transporte. En segundo lugar, los indicadores de conectividad digital con base en el porcentaje de usuarios de internet en la población reportados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones y compilados por el Banco Mundial (International Telecommunication Union (via World Bank), s.f.), además del índice EGDI/TII de Naciones

Unidas que sirve como referencia metodológica de infraestructura de telecomunicaciones (DESA), 2024). Finalmente se consideró el índice Regulatory Indicators for Sustainable Energy (RISE) del Banco Mundial y ESMAP (Energy Sector Management Assistance Program (ESMAP) / World Bank, s.f.) junto con la tasa de acceso a electricidad como una aproximación a la madurez regulatoria y la cobertura energética.

La infraestructura económica y digital muestra diferencias claras entre los tres países. Estados Unidos se ubica en el grupo de mayor desempeño en logística con un puntaje total de 3.8 y un subíndice de infraestructura de 3.9. México presenta un rango intermedio con un LPI de 2.9 y un subíndice de 2.8. Ecuador registra valores similares a México con un puntaje total de 2.9 y un subíndice de 2.8 lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad portuaria, vial y de almacenamiento especializado.

En conectividad digital Estados Unidos alcanza un nivel cercano a la universalidad con más del 90 % de su población conectada. México cuenta con 81 % de penetración mientras Ecuador roza el 79 %. Aunque la brecha con Estados Unidos es amplia en ambos casos los niveles de conexión son adecuados para sostener operaciones de comercio exterior. En el sector energético los tres países muestran una cobertura casi universal de electricidad. No obstante, el marco regulatorio evaluado por RISE indica mayor madurez en Estados Unidos y México frente a Ecuador que se encuentra en consolidación. Estos resultados se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 12.

Análisis comparativo entre países de indicadores de logística, infraestructura, usuarios de internet y acceso a electricidad

Indicador	Estados Unidos	México	Ecuador	Fuente
LPI 2023 Puntaje total	3.8	2.9	2.9	Banco Mundial (2023)
LPI 2023 Subíndice de infraestructura	3.9	2.8	2.8	Banco Mundial (2023)
Usuarios de internet 2023 % población	93.1	81	79.1	Banco Mundial & UIT (2023)
RISE Puntuación general	86	79	67	Banco Mundial & ESMAP (2022)
Acceso a electricidad % población	100	100	100	Banco Mundial (2022)

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

En conclusión, el entorno de Estados Unidos favorece cadenas de suministro de alta predictibilidad y servicios digitales avanzados. México ofrece una plataforma competitiva para operaciones regionales con infraestructura logística suficiente y un marco energético confiable. Ecuador avanza de forma progresiva en conectividad digital y cobertura energética, aunque su infraestructura logística aún demanda mayor inversión y planeación.

3. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo

3.1. Aranceles y Preferencias Arancelarias

3.1.1. Proceso de clasificación arancelaria en Colombia

La clasificación arancelaria en Colombia se realiza con base en el Arancel de Aduanas, adoptado mediante el Decreto 1881 de 2021 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), 2021), el cual incorpora la Séptima Enmienda del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). Este arancel utiliza códigos de 10 dígitos, conformados por los seis del Sistema Armonizado, dos de la Nomenclatura NANDINA y dos adicionales definidos a nivel nacional. La autoridad competente para la aplicación y control de esta clasificación es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad que ofrece el acceso público al arancel a través de su portal oficial (www.dian.gov.co) y permite realizar búsquedas por texto o por código.

Para clasificar correctamente un producto, las empresas deben seguir una serie de pasos definidos en las Reglas Generales de Interpretación del Sistema Armonizado (RGI) y las Notas Legales de Sección y Capítulo. En términos prácticos, el proceso consiste en:

1. Identificar la información técnica del producto, incluyendo su composición, uso, materiales y presentación.
2. Ubicar la sección y el capítulo correspondiente en el arancel, utilizando el buscador de la DIAN.
3. Aplicar las RGI 1 a 6 para determinar la partida y subpartida que mejor describa el producto.
4. Verificar las notas legales y las notas de subpartida, que especifican inclusiones o exclusiones relevantes.
5. Seleccionar la subpartida NANDINA (8 dígitos) y, posteriormente, los dos dígitos nacionales (9 y 10) del Arancel colombiano.

6. Consultar las medidas aplicables, tales como arancel ad valorem, IVA, vistos buenos o restricciones, disponibles en el portal de la DIAN y en el VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).

Una PYME exportadora puede realizar este proceso directamente consultando el arancel en línea, o, para mayor seguridad jurídica, solicitar una Resolución de Clasificación Arancelaria ante la DIAN o solicitando una clasificación arancelaria a su agente de aduanas.

En cuanto a la exportación hacia Estados Unidos, México y Ecuador, el proceso de clasificación sigue la misma metodología general, ya que todos los países utilizan el Sistema Armonizado (SA) hasta el nivel de 6 dígitos. No obstante, cada país puede tener desdoblamientos nacionales propios (7º a 10º dígito) y diferentes tratamientos arancelarios o preferencias comerciales, que deben verificarse en los respectivos aranceles nacionales y acuerdos comerciales (como el TLC Colombia-EE. UU., Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina – CAN).

3.1.2. Proceso de clasificación arancelaria para exportar a Estados Unidos

A continuación, se describe en detalle el proceso de exportación hacia Estados Unidos, dado que este país constituye el mercado objetivo principal de IQOVE.

Cuando una empresa colombiana desea exportar un producto hacia Estados Unidos, el proceso de clasificación arancelaria se basa igualmente en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), que es un estándar internacional. Sin embargo, Estados Unidos utiliza su propia nomenclatura nacional denominada Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), administrada por la U.S. International Trade Commission (USITC). Este documento amplía la clasificación global de seis dígitos del SA a diez dígitos, con los últimos cuatro reservados a la legislación estadounidense. El HTSUS está

disponible públicamente en el portal oficial (<https://hts.usitc.gov>), donde se pueden realizar búsquedas por descripción o código, verificar los aranceles aplicables y las preferencias vigentes bajo acuerdos comerciales.

El proceso técnico para determinar la clasificación arancelaria de un producto en Estados Unidos sigue una lógica similar a la utilizada en Colombia, pero adaptada a su sistema normativo:

1. Describir detalladamente el producto, indicando su nombre técnico, composición, uso, materiales, y forma de presentación.
2. Buscar la partida arancelaria base de seis dígitos que corresponda al Sistema Armonizado.
3. Consultar las Notas Generales y las Additional U.S. Notes incluidas en el HTSUS, que definen criterios específicos para ciertos productos.
4. Identificar el código completo a diez dígitos, que incluye los desdoblamientos propios de Estados Unidos.
5. Revisar el arancel aplicable, verificando si el producto goza de preferencias arancelarias bajo el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos (TLC). Estas preferencias se detallan en la columna “Special” del HTSUS, donde aparecen siglas como “CO” (Colombia) que indican reducción o exención del arancel.
6. Corroborar regulaciones adicionales que puedan aplicar, como certificaciones sanitarias, fitosanitarias o de seguridad, consultando las agencias correspondientes (por ejemplo, la U.S. Customs and Border Protection – CBP, la Food and Drug Administration – FDA, o la Consumer Product Safety Commission – CPSC).

3.1.3. Partidas arancelarias

Una vez comprendido el proceso de clasificación arancelaria, el siguiente paso consiste en determinar la subpartida arancelaria específica de los productos que se planean exportar. Este ejercicio es fundamental, ya que de la correcta clasificación depende la aplicación de los aranceles de importación, las preferencias derivadas de acuerdos comerciales y el cumplimiento de requisitos técnicos o sanitarios en los mercados internacionales.

En este análisis se identifican los tres productos principales (leggings, short y top deportivo) que la empresa proyecta exportar, estableciendo para cada uno la subpartida arancelaria correspondiente en los mercados de Estados Unidos, México y Ecuador. La tabla compara los códigos arancelarios propuestos y la descripción legal base en cada nomenclatura nacional: el Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE) de México y el Arancel Nacional de la Comunidad Andina (NANDINA) aplicado para Ecuador. Para la clasificación de estos productos se tuvo en cuenta que el material del cual están hechos son 92% Poliamida y 8% Elastano. Para la elaboración de este trabajo se contó con la orientación de un experto en aduanas, sin embargo, se trata de una aproximación de carácter académico. Para fines prácticos o comerciales, se recomienda contratar la asesoría profesional de un agente de aduanas que garantice la correcta aplicación normativa en cada caso.

Tabla 13.

Clasificación arancelaria propuesta con aranceles estimados por mercado y producto.

Mercado	Top Deportivo	Leggings deportivos	Short deportivo
Estados Unidos (HTSUS)	6212.10.90.20 Brassieres... Of man-made fibers Arancel: 16.9% (general) Preferencia: 0% si cumple ROO (Rules of origin) (CO). Arancel recíproco 10%	6104.63.2006 Women's trousers and breeches... knitted... Arancel: 28.2% (general) Preferencia: 0% si cumple ROO (Rules of origin) (CO). Arancel recíproco 10%	6104.63.2030 Women's shorts... knit, of synthetic fibers Arancel: 28.2% (general) Preferencia: 0% si cumple ROO (Rules of origin) (CO). Arancel recíproco 10%
México (TIGIE)	6212.10.07.00 – Sostenes (brasieres) IGI (NMF): hasta 35% Preferencia: 0% con origen Colombia (G-2 / AP).	6104.63 – Pantalones de punto de fibras sintéticas, mujer (fracción 'los demás') IGI (NMF): hasta 35% Preferencia: 0% con origen Colombia (G-2 / AP).	6104.63.02 – Shorts de punto de fibras sintéticas, mujer IGI (NMF): hasta 35% Preferencia: 0% con origen Colombia (G-2 / AP).
Ecuador (NANDINA)	6212.10.00.00 – Sostenes (corpiños) Arancel: 0% intra-CAN con origen colombiano.	6104.63.00.00 – Pantalones de punto de fibras sintéticas, mujer o niña Arancel: 0% intra-CAN con origen colombiano.	6104.63.00.00 – Shorts de punto de fibras sintéticas, mujer o niña Arancel: 0% intra-CAN con origen colombiano.

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

El análisis comparativo de los aranceles aplicables en Estados Unidos, México y Ecuador evidencia la importancia estratégica de la correcta clasificación arancelaria y del cumplimiento de las reglas de origen (ROO) para acceder a los beneficios comerciales. En los tres mercados se identifican oportunidades significativas de exención o reducción arancelaria siempre que la producción cumpla los criterios de origen establecidos en los respectivos tratados: TLC Colombia - Estados Unidos, Acuerdo G-2 con México y Comunidad Andina (CAN).

No obstante, las recientes medidas de política comercial adoptadas por Estados Unidos, como el arancel recíproco del 10 % decretado en 2025, subrayan la necesidad de una verificación constante de la normativa vigente antes de cada operación de exportación. En este contexto, mantener una adecuada trazabilidad del origen de los insumos, así como trabajar de la mano con un agente de aduanas especializado, se convierte en un factor clave para garantizar la competitividad, el cumplimiento y la sostenibilidad de las exportaciones.

3.2. Barreras No Arancelarias

La exportación de prendas de vestir hacia el mercado estadounidense implica el cumplimiento de una serie de barreras no arancelarias que, aunque no se traducen en impuestos directos, representan condiciones técnicas, normativas y de origen que deben ser satisfechas para garantizar el ingreso legal y competitivo de los productos. En el caso de la ropa deportiva femenina seamless fabricada en Colombia, dichas exigencias derivan principalmente del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos (TLC o CTPA), las regulaciones de la federal trade commission (FTC) y los estándares de la U.S. Customs and Border Protection (CBP).

3.2.1. Requisitos de origen.

El Acuerdo de promoción comercial entre Colombia y Estados Unidos, vigente desde 2012, establece reglas específicas de origen para los productos textiles y de confección. En este caso, se aplica el principio conocido como yarn-forward, el cual exige que el proceso de fabricación desde la hilatura hasta la confección final se realice dentro de los países miembros del acuerdo para que el producto pueda beneficiarse del tratamiento arancelario preferencial (CBP, 2024). En términos prácticos, esto implica que tanto el hilo como la tela utilizados en la elaboración de las prendas seamless deben ser originarios de alguno de los dos países.

El acuerdo también permite una tolerancia denominada de minimis, que autoriza el uso de materiales no originarios hasta un 10% en peso del componente textil determinante, sin perder la condición de producto originario (Trade.gov, 2023). Así mismo, existen listas de materiales de escasa disponibilidad (short supply list), que contemplan excepciones para insumos que no se producen en la región. En estos casos, los fabricantes pueden importar ciertos hilos o telas de terceros países sin afectar el estatus preferencial del producto (Office of the United States Trade Representative [USTR], 2023).

3.2.2. Cuotas y restricciones cuantitativas

Con la entrada en vigor del TLC, Estados Unidos eliminó la mayoría de las cuotas y restricciones cuantitativas que históricamente afectaban a los productos textiles provenientes de Colombia. Actualmente, la ropa deportiva femenina que cumpla con las reglas de origen puede ingresar al mercado estadounidense libre de cuotas y con preferencias arancelarias (USTR, 2023). Sin embargo, es indispensable verificar el código arancelario (HTS) correspondiente a cada tipo de prenda, pues algunas subpartidas específicas pueden conservar requisitos técnicos o excepciones particulares.

3.2.3. Certificaciones y normativas técnicas

Además del cumplimiento en materia de origen, la ropa deportiva exportada hacia Estados Unidos debe observar diversas normativas técnicas y de etiquetado. De acuerdo con la Textile Fiber Products Identification Act y las regulaciones de la FTC, toda prenda importada debe incluir una etiqueta que indique claramente:

1. El país de origen (por ejemplo, *Made in Colombia*).
2. La composición de las fibras textiles (porcentaje de materiales como poliéster, nylon o elastano).

3. Las instrucciones de cuidado, redactadas en inglés y de manera visible para el consumidor (FTC, 2022).

Por otro lado, la Flammable Fabrics Act (FFA) establece requisitos mínimos de seguridad relacionados con la inflamabilidad de los textiles. Si bien las prendas deportivas para adultos no están sujetas a los mismos estándares que las de uso infantil o de dormir, es fundamental verificar que los materiales empleados no representen riesgos de combustión o toxicidad (Consumer Product Safety Commission [CPSC], 2023).

3.2.4. Implicaciones para la empresa exportadora

Para una empresa colombiana dedicada a la producción de ropa deportiva seamless, el cumplimiento de estas barreras no arancelarias implica establecer una trazabilidad completa del proceso productivo, desde la adquisición del hilo hasta el empaque final. Asimismo, se requiere una correcta gestión documental que incluya el certificado de origen, las facturas comerciales, el packing list y las etiquetas reglamentarias, los cuales deberán presentarse al agente aduanal estadounidense en el momento de la importación (CBP, 2024).

En términos estratégicos, cumplir con estas normativas no solo evita sanciones o demoras aduaneras, sino que también fortalece la reputación de la marca colombiana ante un consumidor estadounidense cada vez más exigente en materia de transparencia, sostenibilidad y cumplimiento regulatorio.

3.3. Segmentación y Nicho de Mercado

El éxito de una estrategia de internacionalización depende en gran medida de la correcta identificación del público objetivo y del nicho de mercado al que se orientará el producto. En el caso de la ropa deportiva femenina seamless fabricada en Colombia, resulta fundamental comprender la estructura, el comportamiento y las tendencias de consumo que caracterizan al

mercado estadounidense de prendas deportivas. Este análisis permite definir estrategias de posicionamiento y marketing más efectivas, ajustadas a las expectativas del consumidor y a la dinámica competitiva del sector.

3.3.1. Caracterización del mercado estadounidense

Durante la última década, el mercado de ropa deportiva en Estados Unidos ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por la tendencia conocida como athleisure, la cual combina la funcionalidad del vestuario deportivo con la estética de la moda casual. Según Statista (2024), el segmento de ropa deportiva en Estados Unidos superó los 70 mil millones de dólares en ventas en 2023 y mantiene proyecciones de crecimiento anual cercanas al 5 % hasta 2028. Este dinamismo se explica por factores como el aumento de la conciencia sobre la salud, la popularidad del ejercicio físico y la preferencia por prendas cómodas y versátiles para el uso diario (IBISWorld, 2024).

Dentro de este contexto, la categoría femenina representa uno de los segmentos más atractivos del mercado. De acuerdo con McKinsey & Company (2023), las mujeres estadounidenses muestran una mayor disposición a invertir en prendas deportivas de alta calidad, priorizando atributos como la comodidad, la sostenibilidad y la innovación textil. Esto crea una oportunidad significativa para marcas extranjeras que ofrezcan productos diferenciados con diseños modernos y tecnologías funcionales, como las prendas seamless, caracterizadas por su confección sin costuras, elasticidad y adaptación anatómica.

3.3.2. Segmentación del mercado

El mercado estadounidense puede segmentarse con base en variables demográficas, psicográficas y conductuales. Desde una perspectiva demográfica, el público objetivo para la ropa deportiva femenina seamless está compuesto principalmente por mujeres entre los 20 y 40

años, con niveles medios y altos de ingreso, residentes en áreas urbanas o suburbanas, y con un estilo de vida activo. Este grupo suele tener un alto grado de alfabetización digital y un consumo significativo a través del comercio electrónico (NPD Group, 2023).

En cuanto a las variables psicográficas, este segmento se asocia con mujeres que valoran la salud, el bienestar y la estética corporal. Se trata de consumidoras que combinan rutinas de ejercicio con una vida laboral y social activa, por lo que buscan prendas que les brinden comodidad, estilo y versatilidad. Asimismo, muestran una preferencia creciente por marcas que promuevan valores de sostenibilidad y responsabilidad social (Deloitte, 2023).

Desde la perspectiva conductual, la frecuencia de compra de ropa deportiva está vinculada al hábito de práctica deportiva y al interés por seguir las tendencias de la moda fitness. Muchas consumidoras realizan compras impulsadas por redes sociales, influenciadoras de estilo de vida y plataformas digitales especializadas en activewear (Euromonitor International, 2024). Este comportamiento refuerza la necesidad de que las marcas exportadoras colombianas adopten estrategias de comunicación digital y marketing de contenidos adaptadas al mercado estadounidense.

3.3.3. Identificación del nicho de mercado

El nicho más prometedor para la ropa deportiva femenina seamless colombiana se encuentra en el subsegmento de mujeres jóvenes y adultas activas, interesadas en productos de alta calidad y diseño diferenciado. Este nicho valora la comodidad y el rendimiento de las prendas, pero también se muestra receptivo ante propuestas que integren innovación textil y sostenibilidad ambiental. De hecho, un estudio de NielsenIQ (2023) señala que el 73 % de las consumidoras estadounidenses están dispuestas a pagar un precio superior por productos elaborados con materiales ecológicos o producidos bajo prácticas éticas.

Para atender este nicho, la empresa colombiana debe construir una propuesta de valor basada en la tecnología textil seamless, resaltando aspectos como la transpirabilidad, la reducción de costuras que evita roces durante el ejercicio y la durabilidad del producto. Igualmente, resulta relevante comunicar el origen colombiano como un sello de calidad y diseño latinoamericano, asociado a valores de autenticidad y estilo.

3.4. Análisis de la Competencia:

El análisis competitivo constituye una herramienta clave en la estrategia de internacionalización, pues permite entender el entorno de actores existentes, sus fortalezas y debilidades, así como los espacios de oportunidad que la empresa exportadora puede aprovechar. En el caso de la ropa deportiva femenina seamless que se pretende exportar desde Colombia al mercado de los Estados Unidos, resulta fundamental evaluar las principales marcas que dominan el segmento, identificar sus ventajas competitivas y contrastarlas frente a la propuesta de valor de la empresa colombiana.

3.4.1. Principales actores del mercado y características competitivas

El mercado estadounidense de ropa deportiva, y en particular del segmento seamless, cuenta con marcas consolidadas que han logrado construir elevados niveles de reconocimiento de marca, tecnología textil avanzada y amplios canales de distribución. Entre estas se destacan Nike, Lululemon y Under Armour.

Por ejemplo, se ha observado que el mercado global de seamless activewear alcanzó un tamaño estimado de USD 22.26 mil millones en 2024 y se proyecta que alcance aproximadamente USD 41.96 mil millones en 2033, con una tasa compuesta de crecimiento anual cercana al 7.3 %. Además, la región de Norteamérica aporta una participación significativa de dicho mercado dada su alta demanda y nivel de consumo.

En cuanto al segmento específico de sujetadores deportivos seamless, los informes de mercado destacan que marcas como Lululemon dominan el mercado premium con líneas de productos que combinan materiales de alta gama, confección seamless y marketing de comunidad.

3.4.2. Ventajas competitivas de las marcas dominantes

Las principales marcas competidoras exhiben varias ventajas relevantes:

1. *Innovación textil y tecnológica:* Marcas como Nike han integrado tecnologías de hilatura sin costuras, compresión zonal y una mayor transpirabilidad en sus líneas *seamless*.
2. *Reconocimiento de marca y lealtad del consumidor:* Lululemon, en particular, ha construido una comunidad de usuarias que valoran el confort, el diseño y la experiencia de marca más que el precio mínimo.
3. *Distribución y omnicanalidad:* Estas empresas cuentan con redes de distribución bien establecidas, tanto físicas como digitales, lo cual les proporciona una ventaja en cobertura de mercado y experiencia de compra.
4. *Segmentación premium y estilo de vida:* Las marcas también capitalizan la tendencia *athleisure*, presentando sus productos no sólo como ropa deportiva sino como prendas de moda funcional. Esto les permite captar un mayor valor añadido.

3.4.3. Amenazas y espacios de oportunidad para la empresa colombiana

A pesar del dominio de los grandes actores, el análisis competitivo también revela espacios donde una empresa exportadora colombiana podría posicionarse de forma diferenciada:

- ✓ Presión de precios: Los altos niveles de branding y tecnología implican costos elevados para las marcas dominantes, lo cual abre espacio para propuestas que ofrezcan una

excelente relación calidad-precio, especialmente en segmentos medio-altos que buscan diseño y funcionalidad sin necesariamente pagar la prima de marca.

- ✓ Diferenciación de origen y sostenibilidad: Las consumidoras estadounidenses del segmento activo cada vez valoran más los atributos de sostenibilidad, ética de producción y diseño distintivo. Un producto *seamless* fabricado en Colombia con prácticas responsables puede comunicar autenticidad y diferenciación.
- ✓ Nicho de mercado específico del género femenino y confort técnico: Dado que la tendencia *seamless* es percibida por casi el 44 % de los consumidores como una mejora en comodidad y ajuste sin roces, según un análisis reciente, existe demanda creciente para prendas que cumplan estas expectativas.
- ✓ Agilidad de entrada al mercado: Como empresa nueva en el mercado estadounidense, la exportación puede adoptar estrategias de entrada más flexibles (por ejemplo, comercio electrónico directo al consumidor, colaboraciones con micro-influenciadoras) que las grandes marcas, acelerando su posicionamiento.

3.4.4. Implicaciones estratégicas para empresa la exportadora colombiana

Para competir eficazmente, la empresa colombiana debería orientar su estrategia en los siguientes ejes:

- ✓ Ofrecer una línea *seamless* que combine tecnología textil (elasticidad, ajuste anatómico, confort sin costuras) con un diseño atractivo, reflejando el estilo latinoamericano y el origen colombiano como valor diferencial.
- ✓ Establecer una política de precios que permita competir con las ofertas de gama media-alta, sin llegar al nivel de prima de marca de los incumbentes, y comunicando el valor agregado (origen, sostenibilidad, materiales de calidad).

- ✓ Desarrollar un modelo de distribución digital (e-commerce) complementado posiblemente con alianzas de distribución selectiva en EE.UU., para mantener bajos costos de entrada y escalar gradualmente.
- ✓ Construir la marca en torno a los atributos diferenciadores: fabricación consciente, certificaciones, origen colombiano, diseño distintivo, tecnología *seamless*. Esto ayudará a generar posicionamiento frente a marcas establecidas que pueden tener menor agilidad en comunicar estos aspectos.

3.5. Logística y costeo del producto para la exportación

3.5.1. Importancia de la logística en el plan exportador

La logística constituye un componente crítico dentro de cualquier plan de exportación, ya que articula todos los procesos que permiten que un producto, fabricado en un país de origen, llegue en condiciones óptimas al mercado de destino. En el caso de IQOVE, la eficiencia logística es determinante para garantizar que las prendas deportivas mantengan su calidad, sean entregadas a tiempo y se logre una experiencia de compra satisfactoria para los clientes internacionales.

Un sistema logístico bien diseñado implica coordinar procesos interrelacionados como el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte nacional e internacional, el cumplimiento de los requisitos aduaneros y el seguimiento de las órdenes de exportación. Cada uno de estos elementos incide directamente en los costos operativos, los tiempos de entrega y la confiabilidad de la operación.

La logística no se limita al simple traslado de mercancías, representa una capacidad estratégica que puede determinar el éxito o fracaso de una relación comercial internacional o del

proyecto. La puntualidad en las entregas, la trazabilidad de los envíos y la capacidad de respuesta son factores que fortalecen la reputación de la marca y generan confianza en los compradores. Cuando una empresa no cumple su promesa de entrega, el cliente experimenta frustración y pérdida de confianza, si el producto no está disponible por un retraso en el transporte o un barco atrasado, el consumidor suele acudir a la competencia, y es posible que no regrese en futuras compras.

De esta manera, la logística debe entenderse como una extensión del servicio al cliente o experiencia del cliente. Una operación logística eficiente no solo optimiza los costos, sino que también mejora la percepción del valor de la marca. Una entrega cumplida refuerza la promesa de calidad, un retraso puede comprometer una relación comercial.

Comúnmente, al abordar la logística, se tiende a centrar la atención exclusivamente en el transporte de última milla. No obstante, resulta igualmente crucial contar con un sistema de abastecimiento eficiente desde el país de origen, así como con una planificación precisa de inventarios. Mantener un equilibrio adecuado entre evitar el exceso de productos de baja rotación y garantizar la disponibilidad de aquellos con alta demanda es esencial para asegurar que la mercancía esté disponible en el destino y lista para ser despachada al cliente final. Un servicio de entrega óptimo pierde efectividad si el producto no se encuentra en la bodega de destino para cumplir con la promesa de venta.

3.5.2. Descripción del flujo logístico internacional

El flujo logístico internacional se compone de una serie de etapas interconectadas que garantizan que cada prenda producida en Medellín llegue en óptimas condiciones a los clientes en Estados Unidos. Este proceso inicia en la bodega de origen, donde se realizan actividades de control de calidad, etiquetado, empaque y consolidación de pedidos. Una vez alistada la

mercancía, se coordina el transporte interno desde Medellín hacia el aeropuerto José María Córdova o hacia el puerto marítimo de Cartagena o Buenaventura, dependiendo de si el envío será aéreo o marítimo.

En el punto de salida de Colombia se lleva a cabo el proceso de aduana de exportación, que incluye la elaboración de la Declaración Única de Exportación (DUE), la revisión documental y, en algunos casos, la inspección física de la carga. Este paso es crucial para asegurar el cumplimiento normativo y evitar retrasos en los despachos internacionales. Posteriormente, la mercancía se embarca según la modalidad seleccionada, aérea o marítima. Para los primeros envíos, el transporte aéreo resulta más conveniente debido a su rapidez y menor nivel de inventario en tránsito, mientras que a medida que aumenten los volúmenes exportados, se podrá migrar a envíos marítimos consolidados (LCL) o a contenedor completo (FCL), optimizando los costos logísticos.

Una vez la carga llega a Estados Unidos, se lleva a cabo el proceso de nacionalización ante la agencia aduanera (Customs and Border Protection - CBP), donde se presenta el formulario de ingreso (Entry Summary), se pagan los aranceles si aplica y se cumplen los requisitos de etiquetado o inspección sanitaria. Tras la liberación aduanera, la mercancía es transportada desde el puerto o aeropuerto hacia una bodega o centro logístico, administrado por un operador 3PL o directamente por IQOVE. Allí se realiza la recepción, verificación de cantidades, almacenamiento y registro en inventario.

Con el producto ya disponible en la bodega de destino, se da paso a la etapa final del flujo logístico: la distribución hacia los clientes o consumidores finales. Este proceso incluye la preparación de pedidos (picking y packing), la coordinación del transporte local y la entrega en tiendas, boutiques o directamente al consumidor, dependiendo del canal de venta. La meta es

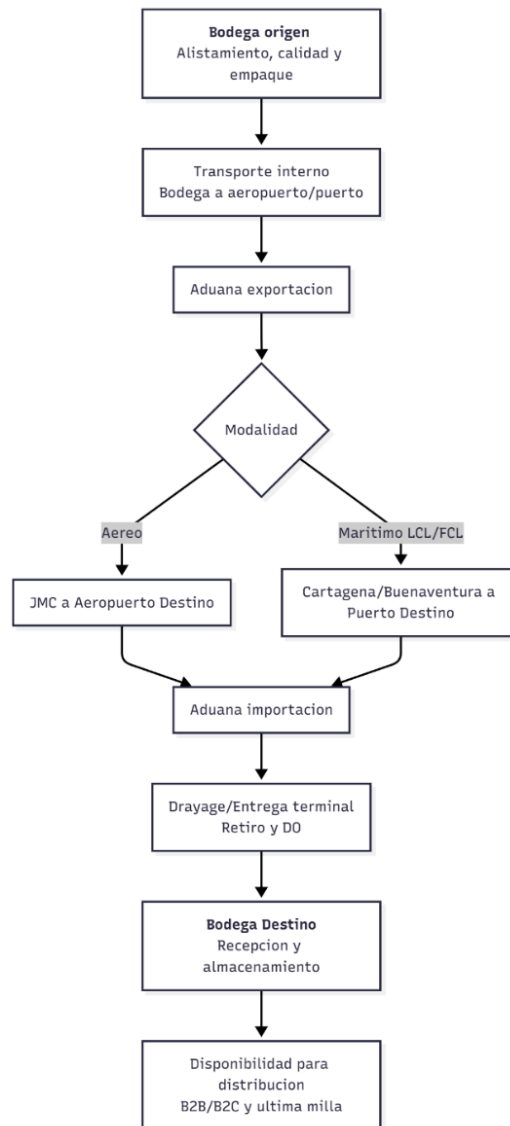
garantizar que el producto esté disponible de manera oportuna y que cada entrega cumpla con los estándares de calidad y servicio que caracterizan a la marca.

Este flujo logístico, que abarca desde el origen en Medellín hasta la entrega en Estados Unidos, México, Ecuador o cualquier otro destino, requiere una planeación cuidadosa y un control riguroso en cada etapa. Factores como la puntualidad en las entregas, la documentación precisa, el cumplimiento aduanero y la gestión de inventarios determinan la eficiencia del proceso y, en última instancia, la satisfacción del cliente. Una gestión integral de esta cadena, apoyada en indicadores como el lead time total, el porcentaje de entregas completas (OTIF) y el costo logístico por unidad, permitirá a IQOVE consolidarse como un actor confiable en el mercado internacional.

Todo este proceso descrito anteriormente se visualiza de forma resumida en el siguiente gráfico, que permite observar de manera clara las etapas y conexiones del flujo logístico desde el origen hasta el destino final.

Ilustración 7.

Diagrama del flujo de etapas del proceso de exportación.



Fuente: Elaboración propia (Herramienta: Mermaid), 2025.

3.5.3. Costos de la exportación

Para este análisis se tendrá en cuenta únicamente el mercado de Estados Unidos, ya que representa el principal destino de interés para IQOVE. El proceso de exportación hacia este país se desarrolla bajo una estructura logística enfocada en la eficiencia y la agilidad, donde el

transporte aéreo se convierte en la alternativa más adecuada para la etapa actual de la empresa. Esta modalidad responde a la necesidad de mantener una alta velocidad de respuesta, minimizar el riesgo financiero y garantizar la disponibilidad inmediata del producto en el mercado de destino. Dado el alto nivel de incertidumbre frente a la demanda, mantener grandes volúmenes de inventario en Estados Unidos representaría un riesgo por el costo de capital inmovilizado. Por ello, es más conveniente sostener inventarios reducidos y reaccionar de manera ágil conforme a la velocidad de las ventas. Aunque el transporte aéreo sea más costoso que el marítimo, requiere mucho menos capital de trabajo y se ajusta mejor a una primera etapa de incertidumbre comercial, donde la prioridad es aprender del mercado y responder con rapidez.

Dado que IQOVE se encuentra en una fase inicial de expansión y posicionamiento internacional, se define como estrategia de arranque el uso del transporte aéreo como modo inicial de abastecimiento. Para este ejercicio de cotización y validación operativa, se establece una caja máster con 150 prendas deportivas, despachada desde Medellín hacia una bodega 3PL ubicada en Miami, Florida.

El inicio con un volumen reducido permite analizar de manera controlada la trazabilidad completa del proceso logístico, los tiempos reales de entrega y la estructura de costos asociada al transporte aéreo, antes de escalar progresivamente la operación hacia mayores volúmenes y otros modos de transporte.

Para la estimación de los costos se utilizó una cotización real obtenida directamente del portal de Coordinadora Internacional, la cual fue extraída de (Coordinadora, 2025).

La cotización, generada el 1 de noviembre de 2025, presenta un valor total de USD 404,89 para un envío de 31 kg y dimensiones $55 \times 32 \times 25$ cm, con un tiempo estimado de entrega de tres a cinco días entre Medellín y Miami. Este valor corresponde a un servicio puerta

a puerta, lo que implica que incluye el transporte interno en Colombia, el manejo aeroportuario, el flete internacional y la entrega final en el destino.

Además del flete, se incorporaron los costos complementarios que garantizan la cobertura total del proceso logístico. Se incluyó un seguro de transporte internacional, calculado sobre el costo del producto (15 USD por prenda), equivalente a un valor asegurado de 2 250 USD. Con una tasa estándar del 0.3%, el seguro asciende a aproximadamente 8 USD.

En el punto de ingreso a Estados Unidos, la nacionalización de la mercancía está a cargo de la Customs and Border Protection (CBP), autoridad aduanera que regula el acceso de bienes importados. Para esta operación, se requiere la gestión de un agente aduanal (broker), cuyo costo promedio en Miami se estima en 80 USD, según referencias de empresas como ClearFreight y Global Trade Solutions.

Asimismo, se considera el pago de la Merchandise Processing Fee (MPF), tarifa establecida por la CBP para cubrir los costos administrativos de inspección y procesamiento de importaciones. Esta tarifa equivale al 0.3464 % del valor aduanero, con un mínimo aplicable de 31.67 USD, monto que se aplica en este caso. Dicho pago se gestiona a través del agente aduanal al momento del registro de la importación.

Finalmente, se incluyeron los costos de recepción y registro de inventario en la bodega 3PL de destino, estimados en 50 USD, con base en las tarifas de ShipBob, empresa especializada en almacenamiento y distribución para comercio electrónico. Sus precios pueden consultarse en el siguiente enlace (ShipBob, 2025).

A continuación, se presenta la estructura de costos considerada para este escenario:

Tabla 14.*Costeo logístico aéreo – Exportación IQOVE hacia Estados Unidos*

Concepto	Descripción	Valor (USD)
Transporte Internacional	Flete puerta a puerta (Medellín - Miami)	404,89
Seguro internacional (0,3 %)	Costo asegurado sobre valor de producción (2.250 USD)	8
Agente aduanal (CBP Broker)	Nacionalización y trámite de ingreso en destino	80
MPF (Merchandise Processing Fee)	Tarifa administrativa de la aduana de EE. UU.	31,67
Recepción y registro 3PL (ShipBob)	Descargue, verificación e ingreso a inventario	50
Total, costo logístico aéreo (DAP Miami)		574,56 USD
Costo logístico por unidad	574,56 / 150 unidades	3,83 USD

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El escenario aéreo seleccionado representa la opción más coherente con las necesidades actuales de IQOVE. Aunque su costo unitario es superior al marítimo, ofrece ventajas estratégicas clave: entregas rápidas, flexibilidad operativa y control del flujo de inventario, factores decisivos en la fase inicial de internacionalización. El costo total hasta el 3PL se estima en 3.83 USD por prenda, lo que equivale a un 7.6 % del precio de venta proyectado (50 USD), porcentaje que demuestra que el componente logístico no representa una carga significativa dentro de la estructura de costos. Esta condición hace que la alternativa aérea resulte competitiva y viable para iniciar operaciones internacionales.

Cabe aclarar que en esta estimación no se incluye el costo de almacenamiento ni la distribución final al consumidor en Estados Unidos, sin embargo, constituye una aproximación

precisa para comprender el costo del producto puesto en destino y disponible para su despacho, lo cual permite proyectar su rentabilidad y competitividad en el mercado estadounidense.

3.6. Aproximación a la estrategia de precio

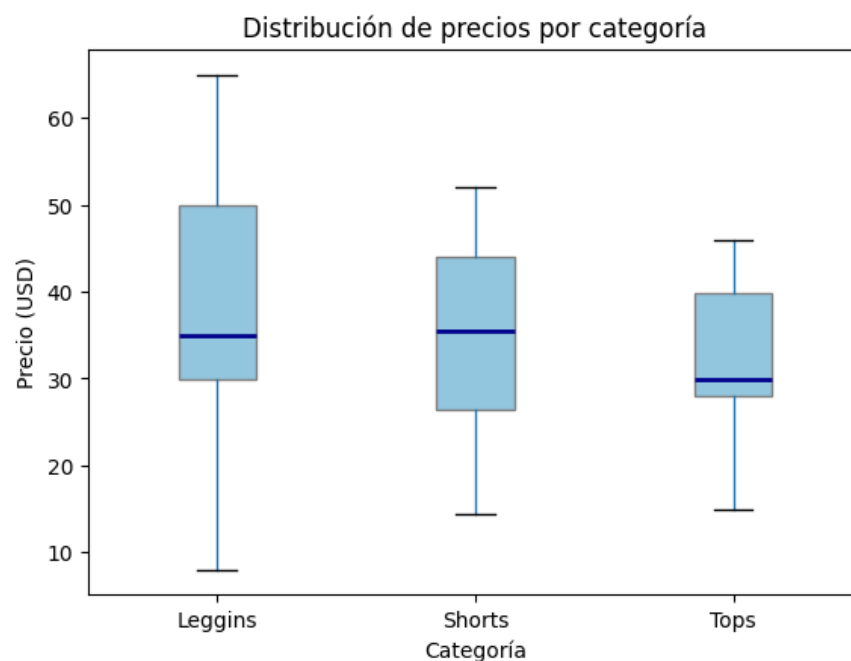
Para definir una estrategia de precios de entrada para el mercado de Estados Unidos, se aplicó una metodología de benchmark competitivo enfocada en las principales categorías del portafolio femenino: leggings, shorts y tops deportivos. Este ejercicio tuvo como propósito comprender los rangos de precios que predominan en el segmento intermedio del mercado, donde se posicionan marcas como Gymshark, AYBL, Halara, CRZ Yoga, Oner y otras de características similares. El levantamiento de la información se realizó directamente desde las tiendas oficiales de las marcas y desde marketplaces especializados como Amazon, asegurando que todos los datos provinieran de fuentes públicas y verificables.

Durante el proceso de recolección se visitaron un total de ochenta y seis páginas de producto y se registraron ochenta y siete precios válidos, cada uno correspondiente a un SKU o referencia única. Se incluyeron exclusivamente productos en stock y se capturó el precio retail visible en la página, sin considerar impuestos, gastos de envío, descuentos o promociones. Además, se excluyeron los packs, las colaboraciones o colecciones cápsula y los productos en liquidación. Este levantamiento inicial ofrece una primera aproximación confiable al comportamiento del mercado, aunque lo ideal sería realizar un ejercicio más amplio que incluya un mayor número de marcas, variantes por canal y un volumen de SKUs suficiente para robustecer los estadísticos y reducir el efecto de valores atípicos.

El siguiente gráfico elaborado, que corresponde a un box plot, muestra la distribución de precios por categoría, donde se observa el rango, la mediana y la dispersión de valores para leggings, shorts y tops. En los leggings se evidencia la mayor amplitud de precios, con valores

que oscilan entre aproximadamente ocho y setenta dólares, y una mediana cercana a los treinta y cinco. Esto sugiere que el mercado de leggings presenta una estructura de precios amplia y altamente competitiva, donde los valores más altos suelen estar dominados por marcas reconocidas que ofrecen materiales de mayor calidad, acabados superiores y un posicionamiento asociado al rendimiento y la moda. De esta manera, coexisten tanto productos de bajo costo orientados a consumidores sensibles al precio como versiones con atributos de mayor valor percibido y fuerte respaldo de marca. Los shorts, en cambio, se concentran en un rango intermedio, entre catorce y cincuenta y dos dólares, con una mediana similar a los leggings pero con menor dispersión, lo que refleja una competencia más estrecha. Por último, los tops exhiben el rango más acotado, entre quince y cuarenta y seis dólares, con una mediana cercana a los treinta dólares, lo que sugiere un mercado más homogéneo donde los precios tienden a estabilizarse alrededor de valores medios.

Ilustración 8.

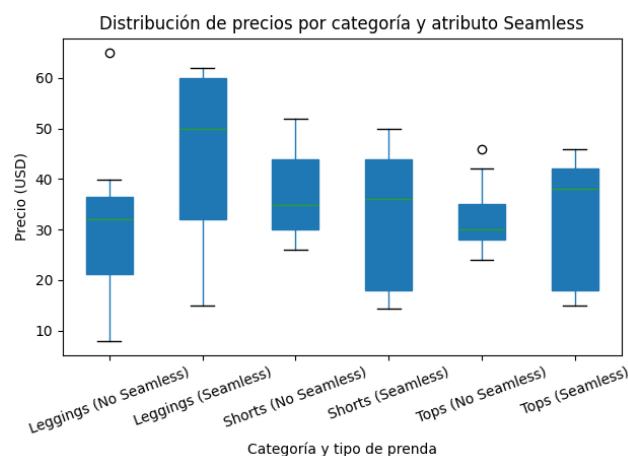


Fuente: Elaboración propia, 2025.

El gráfico a continuación representa la distribución de precios considerando además el atributo de fabricación seamless. En este caso, se distinguen las diferencias de valor percibido entre los productos seamless y los no seamless dentro de cada categoría. Los resultados confirman que este atributo tiene un peso significativo en la determinación del precio, especialmente en los leggings, donde los modelos seamless alcanzan una mediana cercana a cincuenta dólares, mientras que los no seamless se sitúan alrededor de treinta y dos. Esto implica una prima de precio que ronda los dieciocho dólares, reflejo de una mayor valoración del consumidor hacia la comodidad, el ajuste y la tecnología de tejido sin costuras. En los tops también se observa una diferencia, aunque más moderada: los modelos seamless registran precios medianos cercanos a treinta y ocho dólares frente a treinta en los no seamless, lo que sugiere que el atributo sigue siendo apreciado, pero con menor incidencia en la disposición de pago. En los shorts, en cambio, la diferencia es casi inexistente, con precios muy próximos entre ambos tipos, lo cual indica que el consumidor no percibe un beneficio sustancial al pagar un sobreprecio por el seamless en esta categoría.

Ilustración 9.

Distribución de precios por categoría y tipo de prenda (Seamless)



Fuente: Elaboración propia, 2025.

De la lectura conjunta de ambos gráficos se concluye que los leggings son la categoría con mayor potencial de diferenciación a través de atributos de valor como el tejido seamless, mientras que los tops podrían mantener una estrategia de precio media con variantes que resalten el diseño o el soporte. En el caso de los shorts, la estrategia debería centrarse en el confort, la funcionalidad o la relación calidad-precio más que en el atributo seamless. Este análisis preliminar constituye un insumo valioso para definir el posicionamiento de los productos de IQOVE en el mercado estadounidense, y sienta las bases para una evaluación más profunda en etapas posteriores, donde se incorpore un mayor número de referencias, marcas y canales de distribución.

3.7. Canales de Distribución y Comercialización.

El objetivo central de la estrategia comercial es maximizar la adopción inicial con costos controlados, equilibrando de manera prudente la inversión, el riesgo y el nivel de inventario, al tiempo que se impulsa una construcción acelerada de la marca. La intención es iniciar de forma ordenada y eficiente, garantizando que cada decisión contribuya tanto al crecimiento como a la sostenibilidad del proyecto. En este sentido, se busca una entrada progresiva al mercado que combine velocidad en la ejecución con un control riguroso de los recursos disponibles y de los riesgos operativos y financieros. Para lograrlo se propone una estrategia híbrida y secuencial.

3.7.1. Estrategia inicial: Amazon como puerta de entrada al mercado

En una primera fase, Amazon ofrece acceso inmediato al mercado y una logística de última milla eficiente mediante FBA (Fulfillment by Amazon). Este entorno permite validar la aceptación del producto, los colores y tallajes, y obtener reseñas en un período corto gracias a su papel como principal plataforma de búsqueda de productos en el país destino. No obstante, la

categoría de activewear en Amazon es intensamente competitiva y ejerce presión sobre los precios. Por ello, la visibilidad se logra con inversión en publicidad, contenido de producto de alta calidad y una propuesta de valor diferenciada que justifique el rango de precio medio. Es importante considerar que Amazon aplica una comisión de referencia aproximada al quince por ciento sobre el valor de venta, además de cargos de almacenamiento y envío, lo que puede reducir el margen neto en cada prenda. Por esta razón, la fijación de precios y el control de costos logísticos resultan determinantes para mantener la rentabilidad dentro del canal.

El uso de FBA simplifica la operación logística, ya que incluye almacenamiento, preparación de pedidos, envíos rápidos y devoluciones, reduciendo la necesidad de infraestructura propia al inicio. Sin embargo, esa ventaja operativa convive con limitaciones para el desarrollo de marca, pues los datos del cliente final son restringidos y la relación queda mediada por la plataforma. En consecuencia, el canal resulta apropiado para acelerar ventas y aprendizaje, pero insuficiente por sí solo para forjar comunidad y lealtad.

3.7.2. Estrategia de sostenibilidad: Establecer canal propio y directo

En paralelo, la marca debe desarrollar su canal directo mediante la creación de una página web con tienda en línea, apoyada en plataformas especializadas como Shopify, Wix o WooCommerce. Este entorno digital permitirá presentar la identidad visual de IQOVE, exhibir el catálogo de productos, administrar pedidos y procesar pagos de manera segura. Asimismo, la operación deberá complementarse con un 3PL en Estados Unidos, como ShipBob o Deliverr, que garantice el cumplimiento eficiente de los envíos y devoluciones. Este canal requiere construir tráfico desde cero y, por lo tanto, crecerá más lentamente al inicio. Aun así, ofrece beneficios decisivos como el control total de la experiencia de marca, acceso a datos de clientes para programas de fidelización y una mejor estructura de margen al prescindir de la comisión del

marketplace. En este espacio se recomienda mantener un calendario de contenidos en redes sociales como Instagram y TikTok, con reseñas y videos de creadoras de contenido que se identifiquen con el público objetivo. También se sugiere lanzar colecciones pequeñas y de edición limitada que se renuevan periódicamente que destaquen la estética latina de IQOVE y ofrecer paquetes combinados que incentiven la prueba sin devaluar el precio ancla. La comunicación debe enfatizar los atributos del tejido seamless, el ajuste anatómico y el origen de diseño colombiano como sello distintivo.

La secuencia recomendada incluye cuatro etapas. La primera corresponde a la preparación de activos, el registro de marca, la creación de contenido audiovisual, la elaboración de fichas con guías de tallas y la contratación del 3PL. La segunda etapa contempla el encendido de Amazon con dos o tres productos representativos mientras se lanza la tienda en modo de prueba y se inicia una red de microinfluencers con envíos de producto y códigos de referencia. La tercera fase se enfoca en el fortalecimiento de la comunidad mediante publicaciones orgánicas frecuentes, testimonios y el lanzamiento de la primera colección cápsula en la tienda propia. Finalmente, la cuarta etapa busca migrar de manera gradual la recompra hacia el canal directo a través de programas de referidos, paquetes promocionales y un sistema de gestión de relaciones con clientes que mantenga el contacto continuo.

La asignación de recursos de mercadeo debe enfocarse en tres frentes principales: la producción de contenido, la activación con creadoras y contenido generado por usuarias, y las campañas de publicidad en Amazon y redes sociales destinadas a identificar los mensajes con mayor respuesta. Los indicadores clave incluirán la tasa de clics y conversión en Amazon, la eficiencia de la inversión publicitaria, el costo de adquisición en la tienda propia, el ticket promedio y la tasa de retención de clientas.

3.7.3. Estrategia de crecimiento: búsqueda de otros canales

Una tercera alternativa, que puede considerarse una vez la marca haya consolidado su identidad y cuente con reconocimiento en redes y canales propios, es la venta a través de plataformas especializadas que reúnen diferentes marcas de ropa deportiva, como Carbon38, Bandier o Revolve. Este tipo de distribución permite acceder a un público que busca marcas curadas con una imagen de alto valor, lo que aporta legitimidad y visibilidad adicional. Por ello, este canal resulta más apropiado en una etapa posterior, cuando IQOVE haya fortalecido su posicionamiento y pueda negociar desde una posición de mayor madurez comercial.

3.7.4. Panorama competitivo en Estados Unidos

El mercado estadounidense de ropa deportiva femenina es amplio, dinámico y competitivo. En él conviven tres grandes grupos de actores. En primer lugar, están los fabricantes deportivos tradicionales como Nike, Adidas, Under Armour y Puma, que, aunque no se especializan en prendas seamless ejercen una competencia indirecta por su reconocimiento de marca y su amplia distribución. En segundo lugar, se encuentra el segmento premium y de alta gama encabezado por Lululemon, Alo Yoga, Athleta y Beyond Yoga, que destacan por su calidad y comunidad de clientes leales con precios superiores a 70 dólares. En tercer lugar, se ubican las marcas digitales directas al consumidor, entre las que se encuentran Gymshark, AYBL, NVGTN, Alphalete y Fabletics, cuyo rango de precios está entre 40 y 70 dólares y que han crecido gracias al marketing de influencia y a la generación de contenido orgánico.

El enfrentamiento más directo para IQOVE se da frente a estas marcas digitales emergentes. Gymshark se consolidó como referente de comunidad y diseño que realza la figura. AYBL ofrece propuestas parecidas a un costo menor, mientras que NVGTN ha popularizado colecciones seamless que generan alta expectativa y se agotan rápidamente. Fabletics, por su

parte, ha expandido su base de clientas con estrategias de suscripción y publicidad protagonizada por celebridades. A esto se suma un ecosistema de marcas genéricas presentes en Amazon con precios entre 20 y 35 dólares y miles de reseñas, lo que incrementa la sensibilidad al precio en el marketplace. En este escenario, la ventaja competitiva de IQOVE debe centrarse en una estética diferenciada de inspiración latina, en la consistencia del ajuste seamless y en una narrativa auténtica sobre el diseño colombiano, más que en descuentos o campañas de precio.

Capturar una pequeña porción de mercado será un reto importante. La saturación de la oferta exige una ejecución disciplinada, inversión constante en contenido y un producto que cumpla de manera impecable en ajuste, comodidad y durabilidad. Sin embargo, la categoría sigue creciendo y es altamente fragmentada, lo que abre espacio a propuestas nuevas que conecten con comunidades específicas. En lugar de intentar competir directamente con marcas consolidadas, la estrategia más efectiva consiste en concentrarse en un nicho de mujeres jóvenes que valoren una estética latina y un ajuste que realce su figura. Si IQOVE logra convertir a sus primeras clientas satisfechas en embajadoras, podrá construir credibilidad y visibilidad sostenida.

Se recomienda una estrategia híbrida que combine la velocidad y alcance de Amazon FBA con la construcción simultánea del canal directo. Amazon permitirá validar el producto en el mercado, acelerar las primeras ventas y obtener aprendizajes sobre preferencias de color, talla y atributos. La tienda propia, apoyada en un operador logístico, permitirá fortalecer la marca y la relación con el cliente. A partir de los primeros meses los esfuerzos deben orientarse a trasladar la recompra hacia el canal directo mediante programas de referidos, paquetes combinados y experiencias de lanzamiento que fortalezcan la identidad.

El éxito de IQOVE no se definirá únicamente por la facturación inicial sino por la capacidad de construir una base de seguidoras que se identifiquen con el diseño latino, el ajuste

seamless y una experiencia de compra coherente. Una comunidad activa alimentada por contenido frecuente, testimonios reales y colecciones con propuesta estética clara será el fundamento de la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto en Estados Unidos.

3.8. Reintegro de Divisas al País de Origen

El manejo adecuado de las divisas generadas por las exportaciones es un aspecto esencial para garantizar la sostenibilidad financiera y la transparencia de las operaciones internacionales de Sinergia Creativa. En el caso de IQOVE, que busca consolidarse en el mercado estadounidense con la venta de ropa deportiva femenina, resulta clave definir una estrategia que combine cumplimiento, eficiencia y flexibilidad en el uso de los recursos provenientes del exterior.

Luego de evaluar las distintas alternativas disponibles, se considera conveniente que Sinergia Creativa abra una cuenta bancaria en Estados Unidos a nombre de la empresa (Sinergia Creativa SAS) y la registre ante el Banco de la República como una cuenta de compensación. Este tipo de cuenta permite recibir directamente los pagos internacionales de los clientes o plataformas como Amazon, Shopify o Payoneer, manteniendo el control sobre las divisas y garantizando su trazabilidad dentro del marco legal colombiano (Banco de la República de Colombia, 2018).

Esta decisión brinda múltiples beneficios para la operación de IQOVE. En primer lugar, ofrece liquidez en dólares, lo que facilita cubrir gastos en el mismo mercado, como pagos de publicidad digital, almacenamiento en centros logísticos (3PL), o campañas de posicionamiento de marca. Además, reduce los costos derivados de la conversión constante de divisas y otorga flexibilidad para realizar el reintegro de los recursos a Colombia en momentos estratégicos, optimizando así el flujo de caja y el rendimiento cambiario.

El flujo operativo sería sencillo y transparente: los ingresos obtenidos por las ventas internacionales se recibirían en la cuenta de Estados Unidos, desde la cual se podrían atender pagos a proveedores o servicios en el exterior. Posteriormente, el excedente se transferiría a Colombia a través de un intermediario autorizado, como Bancolombia, Davivienda, BBVA o Banco de Bogotá, cumpliendo con el proceso de reintegro de divisas y manteniendo toda la documentación necesaria para respaldar la operación. De esta forma, Sinergia Creativa aseguraría un equilibrio entre cumplimiento normativo, eficiencia administrativa y flexibilidad financiera.

Esta estructura es especialmente útil para una marca en expansión como IQOVE, que requiere gestionar sus recursos de manera ágil y estratégica para fortalecer su presencia internacional sin incurrir en sobrecostos financieros innecesarios. No obstante, su implementación demanda una gestión constante, ya que implica mantener actualizados los reportes financieros, diligenciar formularios y asegurar que toda la información esté alineada tanto en Colombia como en Estados Unidos. En conjunto, la apertura y registro de una cuenta de compensación en Estados Unidos representa una herramienta inteligente que acompaña el crecimiento internacional de la empresa y refuerza la confianza en su gestión económica.

3.9. Estrategia de Comunicación y Promoción

El posicionamiento de una marca en el mercado internacional no depende únicamente de la calidad del producto o del cumplimiento normativo, sino también de la estrategia de comunicación y promoción que utilice para conectar con su público objetivo. En el caso de la exportación de ropa deportiva femenina seamless desde Colombia hacia Estados Unidos, resulta esencial diseñar una estrategia comunicacional integral que combine herramientas digitales,

alianzas institucionales y participación en espacios de visibilidad internacional, con el fin de fortalecer la presencia de la marca y generar confianza en los consumidores.

3.9.1. Comunicación en el mercado estadounidense

El mercado estadounidense se caracteriza por una alta saturación de mensajes publicitarios y una competencia intensa entre marcas locales y extranjeras. En este contexto, las empresas que logran destacar son aquellas que desarrollan una comunicación auténtica, emocional y centrada en el consumidor. Según McKinsey & Company (2024), las marcas deportivas más exitosas en Estados Unidos son las que articulan narrativas que trascienden el producto, promoviendo valores como la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar integral.

Para una empresa colombiana que busca ingresar al sector del activewear, la comunicación debe enfocarse en transmitir los atributos diferenciales del producto como la tecnología seamless, el confort, el diseño y la sostenibilidad, además de reforzar el origen colombiano como sello de creatividad y calidad. En un mercado que valora la diversidad cultural, el “hecho en Colombia” puede convertirse en un elemento distintivo dentro del discurso de marca, asociado a autenticidad, innovación y trabajo artesanal responsable.

Asimismo, el uso de estrategias digitales de marketing de contenidos, influenciadoras de estilo de vida saludable y publicidad en redes sociales como Instagram, TikTok y Pinterest es clave, considerando que el público objetivo (mujeres entre 20 y 40 años) consume información principalmente a través de plataformas digitales (NielsenIQ, 2023). La comunicación visual, videos cortos, sesiones de entrenamiento con prendas seamless, testimonios de usuarias reales resulta particularmente efectiva para generar confianza y recordación de marca.

3.9.2. Estrategias de promoción y posicionamiento

El lanzamiento del producto en el mercado estadounidense puede apoyarse en una estrategia de promoción multicanal que combine acciones digitales, experienciales y colaborativas. De acuerdo con Euromonitor International (2024), los consumidores de ropa deportiva en Estados Unidos valoran las experiencias interactivas con las marcas, como campañas de bienestar, desafíos de ejercicio o colaboraciones con entrenadoras y comunidades fitness.

En este sentido, la empresa IQOVE podría implementar las siguientes tácticas:

- ✓ Marketing de influencia: colaboración con microinfluenciadoras especializadas en fitness, yoga y vida saludable, quienes generan un alto nivel de confianza en audiencias específicas.
- ✓ Publicidad digital segmentada: inversión en campañas en redes sociales y motores de búsqueda enfocadas en mujeres con intereses deportivos, sostenibles o de moda *athleisure*.
- ✓ Estrategias de marca sostenible: comunicación de valores éticos en la producción, uso de materiales reciclados o certificaciones ambientales (por ejemplo, OEKO-TEX® o GOTS), aspectos cada vez más relevantes para las consumidoras estadounidenses (Deloitte, 2023).
- ✓ Canales propios: fortalecimiento del comercio electrónico mediante una página web oficial y presencia en plataformas de *marketplace* como Amazon, Zalando o Revolve, que ofrecen acceso directo al consumidor final.
- ✓ Eventos y ferias especializadas: participación en ferias internacionales como *The Running Event* (Austin, Texas), *Active Collective* (Anaheim, California) o *Sourcing at Magic* (Las Vegas, Nevada), las cuales son reconocidas vitrinas de negocios y oportunidades de contacto con distribuidores y compradores internacionales (ProColombia, 2024).

3.9.3. Apoyo institucional y alianzas estratégicas

El proceso de internacionalización puede fortalecerse mediante el acompañamiento institucional y comercial. En Colombia, entidades como ProColombia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ofrecen programas de asesoría, promoción y acceso a ferias internacionales. Estas instituciones brindan apoyo en la estructuración de agendas comerciales, participación en misiones empresariales y posicionamiento de productos en vitrinas internacionales.

Además, existen plataformas como el Colombian Fashion System e Inexmoda, que impulsan el sector textil-confección mediante programas de internacionalización y articulación con compradores internacionales. La colaboración con estas entidades no solo fortalece la credibilidad de la marca, sino que también amplía su red de contactos en el mercado estadounidense (Inexmoda, 2024).

3.9.4. Implicaciones estratégicas

La estrategia de comunicación y promoción debe concebirse como un proceso continuo que acompañe todas las etapas de la inserción internacional. Una comunicación coherente, basada en valores auténticos y sustentada por la tecnología *seamless*, permitirá posicionar a la marca colombiana como una opción competitiva dentro del mercado estadounidense. Al mismo tiempo, la articulación con instituciones de apoyo y la presencia en ferias internacionales consolidarán la visibilidad y reputación de la empresa, favoreciendo su entrada sostenible en un entorno de alta competencia.

4. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción

4.1. Matriz DOFA y Estrategias

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación actual de una empresa a partir de la identificación de cuatro factores clave: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas hacen referencia a elementos externos del entorno en el que la empresa opera (Humphrey, 2005).

La principal utilidad del análisis DOFA consiste en apoyar la toma de decisiones estratégicas, ya que facilita la comprensión de las capacidades internas de la empresa y de las condiciones del mercado. A partir de este análisis, es posible formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que se minimizan las debilidades y se previenen los riesgos asociados a las amenazas externas (Gürel & Tat, 2017).

En el contexto de un plan de exportación, el análisis DOFA permite evaluar la preparación de la empresa para ingresar a un mercado internacional, identificar ventajas competitivas, reconocer limitaciones internas y anticipar factores externos que puedan afectar el proceso de internacionalización.

A continuación, se presentan los cuatro elementos del DOFA para IQOVE y su estrategia de exportación.

4.1.1. Fortalezas

- Producción de ropa deportiva femenina seamless con altos estándares de calidad.
- Prendas con buen ajuste, comodidad y durabilidad, valoradas por el consumidor.
- Diferenciación del producto frente a prendas deportivas tradicionales.
- Experiencia del sector textil colombiano en la confección de prendas de vestir.

- Capacidad de ofrecer diseños funcionales y estéticos para el segmento femenino.

4.1.2. Debilidades

- Experiencia limitada en procesos de exportación al mercado estadounidense.
- Bajo nivel de reconocimiento de marca en Estados Unidos.
- Recursos financieros limitados para inversión en marketing y posicionamiento internacional.
- Dependencia inicial de intermediarios para la distribución en el mercado destino.
- Necesidad de adaptación a normativas técnicas y comerciales del mercado estadounidense.

4.1.3. Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la demanda de ropa deportiva femenina en Estados Unidos.
- Tendencia creciente hacia el athleisure y estilos de vida saludables.
- Consumidores que valoran productos diferenciados por calidad y confort.
- Beneficios arancelarios derivados del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos.
- Posibilidad de acceder a nichos de mercado interesados en marcas nuevas y especializadas.

4.1.4. Amenazas

- Alta competencia de marcas internacionales consolidadas en el mercado estadounidense.
- Cambios frecuentes en las preferencias del consumidor.
- Exigencias normativas y técnicas para la comercialización de textiles en Estados Unidos.
- Variaciones en los costos logísticos y en la tasa de cambio.
- Riesgo de pérdida de control sobre la marca al depender de distribuidores externos.

4.1.5. Recomendaciones Estratégicas basadas en el FODA

Estrategias FO:

(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)

- Aprovechar la alta calidad y la tecnología seamless para ingresar a nichos del mercado estadounidense que valoran prendas deportivas funcionales y de alto confort.
- Utilizar la experiencia productiva del sector textil colombiano como argumento de valor en la propuesta comercial dirigida a distribuidores y clientes internacionales.
- Desarrollar colecciones enfocadas en la tendencia athleisure, combinando diseño estético y funcionalidad, para responder a la creciente demanda de ropa deportiva femenina.
- Capitalizar los beneficios arancelarios del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos para ofrecer precios competitivos frente a otros países exportadores.

Estrategias DO

(Superación de debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades)

- Fortalecer el conocimiento en comercio exterior mediante asesorías especializadas y capacitación, aprovechando los programas de apoyo a la exportación disponibles en Colombia.
- Implementar una estrategia gradual de ingreso al mercado estadounidense que permita optimizar recursos financieros y reducir riesgos iniciales.
- Apoyarse en plataformas digitales y canales de comercio electrónico para aumentar el reconocimiento de marca con una inversión controlada.
- Establecer alianzas con distribuidores especializados en ropa deportiva femenina para facilitar la entrada y posicionamiento en el mercado.

Estrategias FA

(Uso de fortalezas para mitigar amenazas)

- Diferenciar la marca a través de la calidad del producto, el diseño seamless y la propuesta de valor enfocada en comodidad, como respuesta a la alta competencia existente.

- Mantener un proceso de innovación constante en diseños y materiales para adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor estadounidense.
- Utilizar la flexibilidad productiva para ajustar volúmenes y estilos según la demanda del mercado y las tendencias emergentes.
- Fortalecer el control de calidad para cumplir con las exigencias normativas del mercado estadounidense y reducir riesgos comerciales.

Estrategias DA

(Reducción de debilidades y prevención de amenazas)

- Diseñar un plan financiero que contemple los costos logísticos, regulatorios y de promoción, con el fin de reducir la exposición a variaciones cambiarias y costos imprevistos.
- Seleccionar cuidadosamente intermediarios y distribuidores que permitan conservar la identidad de marca y una relación cercana con el mercado objetivo.
- Implementar una estrategia de entrada progresiva que permita evaluar el comportamiento del mercado antes de realizar inversiones de mayor escala.
- Desarrollar manuales y procedimientos internos para asegurar el cumplimiento de normativas técnicas y comerciales exigidas en Estados Unidos.

4.2. Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan Exportador

4.2.1. Trabajo de campo inicial

Objetivo: Preparar la empresa para iniciar la exportación asegurando que todos los procesos internos estén listos para operar.

Acciones:

- Revisar la capacidad productiva y programar la fabricación del lote inicial.

- Verificar el stock disponible y organizar el inventario según las referencias seleccionadas.
- Revisar procesos de control de calidad para asegurar que los productos cumplen con los estándares de exportación.
- Capacitar al personal involucrado en el proceso de exportación sobre procedimientos, documentación y roles.
- Confirmar proveedores logísticos y servicios de transporte internacional para el envío del lote.

4.2.2. Recolección de información para exportación

Objetivo: Garantizar que toda la documentación y requisitos legales estén completos para el envío.

Acciones:

- Verificar requisitos legales y aduaneros específicos para el lote (certificados, facturas comerciales, listas de empaque).
- Confirmar los datos de contacto y acuerdos con distribuidores o clientes en Estados Unidos.
- Revisar contratos de transporte y seguros internacionales.
- Validar costos logísticos finales y asegurarse de que estén dentro del presupuesto proyectado.

4.2.3. Definición del lote a exportar

Objetivo: Asegurar que el lote inicial cumpla con criterios de mercado y capacidad productiva.

Acciones:

- Seleccionar las prendas específicas que se enviarán según demanda estimada y disponibilidad.
- Determinar la cantidad exacta de cada referencia dentro del lote.
- Etiquetar y preparar el empaque de manera profesional cumpliendo normas de exportación.
- Realizar un control final de calidad antes del despacho.

4.2.4. Logística de exportación

Objetivo: Coordinar el envío del lote de forma eficiente y segura.

Acciones:

- Preparar la documentación final para aduana y transporte internacional.
- Coordinar la recogida y transporte de la mercancía hacia el punto de salida (puerto o aeropuerto).
- Confirmar seguro de transporte y rastreo del envío.
- Monitorear el transporte hasta la llegada al cliente o distribuidor en Estados Unidos.

4.2.5. Cierre del proceso de exportación inicial

Objetivo: Verificar la entrega exitosa y aprender de la experiencia para futuras exportaciones.

Acciones:

- Confirmar la recepción del lote por parte del cliente o distribuidor.
- Registrar cualquier incidencia en transporte, calidad o documentación.
- Revisar y comparar costos reales vs. presupuestados.
- Documentar aprendizajes y posibles mejoras en procesos internos.

4.2.6. Reporte de indicadores

Objetivo: Evaluar el desempeño del primer envío y medir resultados clave.

Acciones:

- Registrar indicadores de éxito: cumplimiento de tiempos, satisfacción del cliente, calidad del producto y costos finales.
- Analizar rentabilidad del primer lote exportado.
- Elaborar informe ejecutivo para la dirección con recomendaciones para próximos envíos.

4.2.7. Replicación y escalamiento

Objetivo: Planificar la continuidad y crecimiento del proceso de exportación.

Acciones:

- Ajustar los procesos internos según lecciones aprendidas del primer envío.
- Planificar próximos lotes con volúmenes y productos optimizados.
- Consolidar relaciones con distribuidores y clientes en Estados Unidos.
- Establecer un calendario regular de exportaciones y revisar periódicamente indicadores de desempeño.

4.3. Conclusiones Del Plan Exportador

El presente trabajo de grado permitió desarrollar un plan de exportación para la empresa IQOVE, basado en un análisis detallado del mercado estadounidense, la competencia y el perfil del consumidor de ropa deportiva femenina seamless. La investigación evidenció que existe una oportunidad concreta para ingresar al mercado internacional, dado el crecimiento del sector athleisure y la demanda de prendas funcionales, cómodas y de alta calidad. Asimismo, se identificaron las fortalezas internas de la empresa, como la calidad de sus productos y la experiencia en producción, que pueden ser aprovechadas estratégicamente para diferenciarse frente a competidores consolidados.

El análisis de debilidades y riesgos, junto con la revisión de normativas, requisitos legales y aspectos logísticos, permitió establecer las áreas en las que la empresa debe enfocarse antes de iniciar su primera exportación. Este enfoque destaca la importancia de la planificación operativa, el control de calidad, la preparación del personal y la estructuración del proceso logístico, asegurando que, una vez ejecutado, el plan pueda desarrollarse de manera eficiente y con menores riesgos.

El plan de trabajo propuesto también proporciona una guía clara para la selección del lote inicial, la definición de canales de distribución, la coordinación de transporte y la documentación necesaria, constituyendo un marco metodológico sólido que facilita la

implementación futura del proyecto. La inclusión de indicadores de desempeño y el enfoque en replicación y escalamiento permiten proyectar cómo la empresa puede consolidar su presencia internacional de manera progresiva, sistemática y sostenible.

Finalmente, este trabajo evidencia que la combinación de análisis de mercado, diagnóstico interno, planificación estratégica y logística aplicada constituye un enfoque integral para la internacionalización de empresas emergentes. Aunque la exportación aún no se ha ejecutado, el plan desarrollado sirve como herramienta práctica y académica que guía la toma de decisiones estratégicas y establece las bases para que IQOVE pueda iniciar su proceso de expansión hacia el mercado estadounidense con un enfoque organizado, medido y sustentado en datos reales.

5. Lecciones Aprendidas

5.1. Desde la Óptica de la Organización y del Mercado

Una de las principales lecciones aprendidas para la organización es que la calidad del producto y la diferenciación técnica, si bien representan una ventaja competitiva relevante, no son suficientes por sí solas para garantizar el éxito en un mercado internacional altamente competitivo como el estadounidense. El ingreso a este mercado exige una combinación equilibrada entre excelencia en el producto, conocimiento profundo del consumidor, estrategia de marca y capacidad operativa.

Asimismo, el análisis del mercado estadounidense evidenció la importancia de comprender las dinámicas específicas del consumidor internacional, particularmente en el segmento de ropa deportiva femenina. Se identificó que los consumidores valoran no solo atributos funcionales como comodidad, ajuste y durabilidad, sino también elementos intangibles como el storytelling de marca, la coherencia con estilos de vida saludables y la percepción de valor asociada al origen y propósito del producto.

Otra lección relevante es la necesidad de una preparación integral previa al proceso de exportación. La identificación de requisitos normativos, técnicos y logísticos permitió reconocer que la internacionalización no debe abordarse como una acción aislada, sino como un proceso estructurado que involucra ajustes internos en áreas como control de calidad, documentación, gestión financiera y coordinación logística.

Adicionalmente, el análisis competitivo mostró que, frente a marcas consolidadas, las empresas emergentes pueden encontrar oportunidades reales al enfocarse en nichos de mercado específicos, evitando competir directamente en volumen o precio. En este sentido, la estrategia

de entrada gradual se confirma como una alternativa viable para reducir riesgos, validar el mercado y construir posicionamiento de manera progresiva.

Finalmente, se aprendió que la gestión de riesgos, especialmente aquellos asociados a la variación cambiaria, costos logísticos y dependencia de intermediarios, debe ser considerada desde las etapas iniciales del plan exportador, integrándose a la planeación financiera y estratégica de la empresa.

5.2. Desde la Óptica del Proceso de Intervención del Estudiante

Desde la perspectiva del proceso de aporte del estudiante en el desarrollo del trabajo de grado permite consolidar aprendizajes significativos en la aplicación práctica de herramientas de gestión estratégica y comercio internacional, propias de la formación en MBA. Una de las principales lecciones fue comprender que el análisis teórico adquiere verdadero valor cuando se traduce en decisiones estratégicas concretas y planes de acción viables.

El proceso evidenció la importancia de adoptar una visión sistémica de la organización, en la cual las decisiones de internacionalización impactan de manera transversal áreas como producción, finanzas, mercadeo y logística. Esta comprensión permitió superar una visión fragmentada del negocio y fortalecer el enfoque gerencial integral.

Asimismo, el trabajo destacó la relevancia de la gestión de la información y el análisis crítico de datos, especialmente al evaluar mercados internacionales. La selección, validación y análisis de información confiable se convirtió en un factor determinante para la formulación de estrategias realistas, evitando supuestos no sustentados o decisiones basadas únicamente en percepciones.

Otra lección importante fue el desarrollo de habilidades relacionadas con la planificación, organización y seguimiento de proyectos, reflejadas en la estructuración del

cronograma, la definición de indicadores y la proyección de escenarios. Este aprendizaje resulta especialmente valioso para la gestión de proyectos empresariales en contextos de incertidumbre.

Finalmente, el proceso de intervención permitió fortalecer competencias personales y profesionales como el pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la comunicación escrita académica y la capacidad de análisis, evidenciando el rol del estudiante no solo como investigador, sino como agente de cambio y generador de valor dentro de la organización.

Referencias

- Alianza del Pacífico. (s. f.). *Protocolo adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico: Capítulo 4 Reglas de Origen y Procedimientos; Anexo 4.2 Requisitos Específicos de Origen*. Alianza del Pacífico. Retrieved from https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/negociacion/alianza_pacifico/Documentos/1_Capitulos_ESP/04_VF_PASFTA_Reglas_de_Origen_y_Procedimientos.pdf
- Analdex, Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2025, enero 21). Exportaciones de moda cayeron 7.3% entre enero y noviembre de 2024. Retrieved from <https://analdex.org/2025/01/21/exportaciones-de-moda-cayeron-73-entre-enero-y-noviembre-de-2024/>
- Banco de la República de Colombia. (2018). *Compendio de la Resolución Externa 1 de 2018 del Banco de la República y sus modificaciones*. Banco de la República. Retrieved from <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/compendio-res-ext-1-de-2018.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Bonafide Research. (2025). *Global seamless activewear market outlook, 2031*. <https://www.bonafideresearch.com/product/80001851/global-seamless-activewear-mark>

Bureau of Economic Analysis. (2025, febrero 27). Gross Domestic Product, 4th Quarter and Year 2024 (Advance Estimate). <https://www.bea.gov/news/2025/gross-domestic-product-4th-quarter-and-year-2024-advance-estimate>

Bureau of Labor Statistics. (2025, marzo 7). Annual average unemployment rates increased in 21 states in 2024. <https://www.bls.gov/opub/ted/2025/annual-average-unemployment-rates-increased-in-21-states-in-2024.htm>

Consumer Product Safety Commission. (2023). Flammable Fabrics Act (FFA) standards and regulations. <https://www.cpsc.gov>

Coordinadora. (2025, noviembre 1). Retrieved from <https://www.coordinadora.com/envios/cotizar-un-envio/>

Customs and Border Protection. (2024). U.S.-Colombia Trade Promotion Agreement (CTPA) implementation instructions. <https://www.cbp.gov>

Deloitte. (2023). Consumer trends in athleisure and activewear. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/athleisure-consumer-trends.html>

Deloitte. (2023). Global Powers of Luxury Goods: Shifting sands of fashion. <https://www.deloitte.com>

Deloitte. (2023). Sustainable fashion and conscious consumer behavior report. <https://www.deloitte.com>

DESA), U. N. (2024). *Technical Appendix 2024 (UN E-Government Survey)*. United Nations (UN DESA). Retrieved from https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-04/Technical%20Appendix%202024_SP%20Web%20R2.pdf

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2024). Decreto por el que se modifican temporalmente los aranceles a diversas mercancías del sector textil y confección. Gobierno de México. Retrieved from https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5745788&fecha=19/12/2024#gsc.tab=0

Economist Intelligence Unit. (2024). *Democracy Index 2024*. The Economist Group. Retrieved from <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/>

Energy Sector Management Assistance Program (ESMAP) / World Bank. (s. f.). RISE. Retrieved from <https://rise.esmap.org/>

Euromonitor International. (2024). Sportswear in the United States. <https://www.euromonitor.com>

Executive Office of the President. (2025). Regulating imports with a reciprocal tariff to rectify trade practices that contribute to large and persistent annual United States goods trade deficits (Executive Order No. 14257). *Federal Register*. Retrieved from <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/07/2025-06063/regulating-imports-with-a-reciprocal-tariff-to-rectify-trade-practices-that-contribute-to-large-and>

Federal Trade Commission. (2022). Threading your way through the labeling requirements under the textile and wool acts. <https://www.ftc.gov>

Gartner. (2023). Building inclusive leadership for global markets. <https://www.gartner.com/en/human-resources>

Grand View Research. (2024). Activewear market size, share and trends report, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/activewear-market-report>

Growth Market Reports. (2025). Seamless gym leggings market research report 2033. <https://growthmarketreports.com/report/seamless-gym-leggings-market/amp>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, 1–7.

IBISWorld. (2024). Sportswear stores industry in the US – Market research report. <https://www.ibisworld.com>

Inexmoda. (2024). Programas de internacionalización del sistema moda colombiano. <https://www.inexmoda.org.co>

Inexmoda. (2025, febrero 19). Diversificación de las exportaciones textiles y de confección de Colombia: retos y oportunidades. Retrieved from <https://inexmoda.org.co/stories/diversificacion-de-las-exportaciones-textiles-y-de-confeccion-de-colombia-retos-y-oportunidades/>

International Telecommunication Union (via World Bank). (s. f.). Individuals using the Internet (% of population). *World Bank (World Development Indicators)*. Retrieved 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

LinkedIn Talent Solutions. (2023). Talent trends report. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy>

Market Intelo. (2024). Activewear top market research report 2033. <https://marketintelo.com/report/activewear-top-market>

McKinsey & Company. (2023). The state of diversity and inclusion in fashion. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights>

McKinsey & Company. (2023). State of Fashion 2024: Navigating uncertainty. <https://www.mckinsey.com>

McKinsey & Company. (2024). The state of fashion 2024: Navigating change. <https://www.mckinsey.com>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2021). Decreto 1881 de 2021. Gobierno de Colombia. Retrieved from https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1881_2021.htm

Nielsen. (2023). Sustainability and consumer preferences. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2023>

- NielsenIQ. (2023). The rise of conscious consumers in the United States. <https://www.nielseniq.com>
- NPD Group. (2023). Athleisure market insights. <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/>
- NPD Group. (2023). Women's activewear market trends in the United States. <https://www.npd.com>
- OECD. (2025, julio). Country risk classification. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/country-risk-classification.html>
- Office of the United States Trade Representative. (2023). Colombia trade promotion agreement: Textiles and apparel summary. <https://www.ustr.gov>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1124>
- ProColombia. (2023, febrero 9). Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad. Retrieved from <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad>
- ProColombia. (2024). Ferias internacionales y programas de promoción del sector textil-confección. <https://www.procolombia.co>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Servicio de Administración Tributaria (SAT). (s. f.). *Guía del Padrón de Importadores de Sectores Específicos—Sector 11 Textil y Confección*. Gobierno de México – Servicio de Administración Tributaria. Retrieved from

https://omawww.sat.gob.mx/padronimportadoresexportadores/paginas/documentos/Guia_PISE_Sector_11_Textil_y_Confeccion.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). (2024). Aplicación de la tarifa 15 % del IVA a la importación de bienes a partir del 1 de abril de 2024 (Boletín 62-2024). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Retrieved from <https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/aplicacion-de-la-tarifa-15-del-impuesto-al-valor-agregado-iva-a-la-importacion-de-bienes-a-partir-del-01-de-abril-de-2024/>

SHRM. (2023). Managing diversity in the workplace. <https://www.shrm.org/resourcesandtools>

ShipBob. (2025, noviembre 1). Retrieved from <https://www.shipbob.com/pricing/>

Statista. (2024). Sportswear market in the United States – revenue and forecast. <https://www.statista.com>

The World Bank. (2025). GDP per capita (current US\$). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

Trade.gov. (2023). Summary of Colombia FTA textile provisions. <https://www.trade.gov>

Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024. Transparency International. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>

U.S. Customs and Border Protection. (s. f.). CTPA instructions – Colombia Trade Promotion Agreement. Retrieved from <https://www.cbp.gov/trade/free-trade-agreements/colombia-ctp/ctp-instructions>

U.S. Department of Homeland Security. (2025). 2025 updates to the strategy to prevent the importation of goods mined, produced, or manufactured with forced labor. U.S. Department of Homeland Security. Retrieved from <https://www.dhs.gov/2025-updates-strategy-prevent-importation-goods-mined-produced-or-manufactured-forced-labor-peoples>

U.S. Department of Labor. (2023). Employment laws and regulations. <https://www.dol.gov/general/aboutdol/majorlaws>

U.S. Department of State. (2024). 2024 Investment Climate Statements. Retrieved from <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements>

United Nations Statistics Division. (2025, julio 10). Trade of goods, US\$, HS, 62 Apparel and clothing accessories; not knitted or crocheted. Retrieved from https://data.un.org/Data.aspx?d=ComTrade&f=_11Code%3a63

US Analytics. (2025, September 9). Seamless sports bras market to double to USD 1.61 billion by 2034. <https://www.usdanalytics.com/press-release/global-seamless-sports-bras-market>

World Bank. (2023). Logistics Performance Index (LPI) 2023. World Bank. Retrieved from <https://lpi.worldbank.org/international/global>

World Justice Project. (2024). WJP Rule of Law Index 2024. World Justice Project. Retrieved from <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2024>