



Vigilada Mineducación

Diseño de un Plan Exportador para la empresa Harmony Jeans

Cristian Calle Cardona

Trabajo de grado para obtener el título de MBA

Asesor temático y metodológico:

Jaime Andrés Ortiz Arango, Mag.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2026

Contenido

1. Introducción	10
2. Análisis Situacional	11
2.1 Análisis del Sector.....	11
2.1.1 Análisis PESTEL	12
2.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	24
2.2 Análisis de la Empresa	33
2.2.1 Condiciones de la compañía	33
2.2.2 Condiciones del producto	36
2.2.3 Condiciones de exportaciones	43
2.2.4 Condiciones de mercadeo	44
2.3 Ventaja Competitiva y Oferta Exportable	46
3. Selección y Evaluación de Mercados	48
3.1 Selección de Mercados.....	49
3.2 Evaluación del Mercado Objetivo.....	62
3.2.1 Riesgo político	62
3.2.2 Riesgo económico y social	65
3.2.3 Competencia local e internacional.....	71
3.2.4 Entorno legal y regulatorio.....	73
3.2.5 Entorno cultural	75
3.2.6 Presencia de distribuidores o intermediarios	77
3.2.7 Talento humano	79
3.2.8 Infraestructura del país.....	82

4. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo	85
4.1 Aranceles, Preferencias Arancelarias	85
4.2 Barreras No Arancelarias	88
4.3 Segmentación y Nicho de Mercado	91
4.4 Competencia.....	95
4.5 Logística de Exportación.....	95
4.6 Costeo para el Producto para la Exportación.....	106
4.7 Canales de Distribución y Comercialización	111
4.8 Reintegro de Divisas	113
4.9 Aproximación a la Estrategia de Comunicación y Promoción	116
4.9.1 Objetivo general	116
4.9.2 Público objetivo	116
4.9.3 Propuesta de valor	117
4.9.4 Mensajes claves	117
4.9.5 Canales de comunicación	118
4.9.6 Promociones y lanzamientos.....	119
4.9.7 Indicadores claves Kpi's.....	119
5. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción	120
5.1 Matriz DOFA y estrategias	120
5.1.1 Fortalezas.....	120
5.1.2 Oportunidades	121
5.1.3 Debilidades.....	121
5.1.4 Amenazas.....	122
5.1.5 Recomendaciones estratégicas	122

5.2. Cronograma de actividades para la implementación del Plan Exportador	124
5.2.1 Fase 1. Investigación y trabajo en campo	124
5.2.2 Fase 2. Organización de información para exportación	125
5.2.3 Fase 3: Definición de cantidades a exportar en el piloto	125
5.2.4 Fase 4: Preparación y logística de la exportación	126
5.2.5 Fase 5: Finalización exportación y reintegro de divisas a Colombia	127
5.3 Conclusiones del Plan Exportador	127
6. Lecciones Aprendidas	129
6.1 Desde la óptica de la organización y del mercado	129
6.2. Desde la óptica del proceso de Intervención del estudiante	130
Referencias Bibliográficas	131

Listado de Figuras

Figura 1. Gráfico resumen 5 fuerzas de Porter	32
Figura 2. Logo Harmony	33
Figura 3. Organigrama empresarial Harmony	36
Figura 4. Jean claro	38
Figura 5. Jean bota ajustada	39
Figura 6. Jean gris nevado	39
Figura 7. Jean bota campana	40
Figura 8. Jean negro	40
Figura 9. Jean cuadros azules	41
Figura 10. Short Denim	41
Figura 11. Modelo Canvas Harmony	45
Figura 12. Análisis VRIO Harmony	46
Figura 13. Producción Denim en Colombia	50
Figura 14. Riesgo País Sudamérica 2025	62
Figura 15. Riesgo País Ecuador	63
Figura 16. Evaluación riesgo político	64
Figura 17. Evolución PIB Ecuador	65
Figura 18. Inflación anual por actividad económica	67
Figura 19. Inflación anual Países LATAM	68
Figura 20. Balanza comercial Ecuador	69
Figura 21. Importaciones por rubro Ecuador	69
Figura 22. Indicadores del mercado laboral	79
Figura 23. Ingresos laborales promedio por género	81
Figura 24. Rutas industriales Colombia	84
Figura 25. Acceso marítimo a Ecuador	84
Figura 26. Acceso terrestre a Ecuador	85
Figura 27. Población total por Provincia	92
Figura 28. Perfil sociodemográfico Ecuador	93

Figura 29. Desempeño logístico Ecuador	96
Figura 30. Líneas navieras con oferta de servicios Ecuador	96
Figura 31. Líneas aéreas con oferta de servicios Ecuador	97
Figura 32. Frecuencias y tiempos de tránsito hacia Ecuador	97

Listado de Tablas

Tabla 1. Comparativo de Atributos Competidores Denim	31
Tabla 2. Matriz multivariables para selección inicial de mercados destino.	49
Tabla 3. Ponderación de variables claves	51
Tabla 4. Ponderación de variables claves por posible país de destino	53
Tabla 5. Distancia cultural.....	54
Tabla 6. Distancia administrativa	56
Tabla 7. Distancia geográfica.....	58
Tabla 8. Distancia económica	60
Tabla 9. Competidores Nacionales	71
Tabla 10. Competidores Internacionales	72
Tabla 11. Competidores Nacionales con participación actual en Ecuador	73
Tabla 12. Costeo para exportación de Jeans a Ecuador.....	110

Resumen

Harmony es una empresa colombiana fundada hace 9 años, dedicada a la fabricación de prendas Denim, con un enfoque principal en la producción de jeans y chaquetas. Nace inicialmente como una marca de camisetas tipo polo, pero tras una reestructuración, adopta el nombre de Harmony Jeans para consolidarse como un referente en la industria textil colombiana.

Actualmente, la empresa tiene presencia solo a nivel nacional, con un fuerte enfoque en la calidad y accesibilidad de sus productos, sin embargo, tiene claro su interés de expandirse hacia mercados internacionales.

El desarrollo metodológico del plan exportador para la empresa Harmony Jeans consta de 4 fases.

En la primera fase se realiza un diagnóstico estratégico del sector y de internacionalización para la empresa, identificando las ventajas competitivas que permiten a la compañía el ingreso a nuevos mercados. En la segunda fase se realiza un análisis de mercado en los países de México, Ecuador y Estados Unidos desde diferentes variables técnicas y aspectos cualitativos clave. Posterior a la selección de mercados, en la tercera fase, se selecciona el mercado ideal y más adecuado para la internacionalización de la empresa y se realiza un análisis detallado desde diferentes perspectivas, tales como: riesgos y barreras, logística, costos y la competitividad económica y política, que sin duda impactarán el proceso de internacionalización. La cuarta fase, establece el diseño de estrategias, recomendaciones y el plan de acción para Harmony en el mercado seleccionado.

Palabras Claves: Plan exportador, Estrategia de internacionalización, Estrategia empresarial, Análisis de mercados, Sector textil, Denim, Ventaja competitiva, Emprendimiento.

Abstract

Harmony is a Colombian company founded nine years ago, dedicated to the manufacture of denim garments, with a primary focus on the production of jeans and jackets. It was initially created as a brand of polo shirts, but after restructuring, it adopted the name Harmony Jeans to establish itself as a benchmark in the Colombian textile industry.

Currently, the company only has a national presence, with a strong focus on the quality and accessibility of its products. However, it has a clear interest in expanding into international markets.

The methodological development of the export plan for Harmony Jeans consists of four phases.

The first phase involves a strategic diagnosis of the sector and internationalization for the company, identifying the competitive advantages that allow the company to enter new markets. The second phase involves a market analysis in Mexico, Ecuador, and the United States based on different technical variables and key qualitative aspects. After selecting the markets, in the third phase, the ideal and most suitable market for the company's internationalization is selected, and a detailed analysis is carried out from different perspectives, such as risks and barriers, logistics, costs, and economic and political competitiveness, which will undoubtedly impact the internationalization process. The fourth phase establishes the design of strategies, recommendations, and the action plan.

Key words: Export plan, Internationalization strategy, Business strategy, Market analysis, Textile sector, Denim, Competitive advantage, Entrepreneurship.

1. Introducción

En el contexto actual de una economía globalizada y dinámica, la internacionalización se presenta como un imperativo y una meta estratégica para el crecimiento y competitividad empresarial. Pese a tener alta relevancia, las PYMES enfrentan desafíos estructurales y coyunturales, que han limitado su crecimiento y permanencia en los mercados internacionales. En consecuencia, las PYMES reconocen el valor fundamental de una estrategia sólida de internacionalización como vía para el crecimiento y desarrollo sostenible de sus empresas.

Harmony Jeans es una compañía del sector textil de origen antioqueño, su historia se remonta hacia el año 2016, y se dedica a la fabricación y comercialización de prendas en Denim. Actualmente, la empresa se está consolidando como referente en el mercado nacional y el reto actual es expandirse hacia nuevos mercados internacionales.

En el marco del programa de Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT, el trabajo de grado consiste en el “Diseño de un plan exportador para la empresa Harmony Jeans por medio de la metodología definida por la Cámara de Comercio de Medellín y la Universidad EAFIT. Iniciativa que plantea una hoja de ruta para la internacionalización de la empresa a través del análisis de producto en diferentes mercados y escenarios y el aprovechamiento de sus ventajas competitivas y fortalezas.

El presente trabajo articula de forma integral factores culturales, regulatorios, legales, sociales, económicos, entre otros, con el fin de identificar las oportunidades de expansión hacia nuevos mercados y realizar un análisis del entorno para potenciar las capacidades actuales y tener presencia en los mercados internacionales.

2. Análisis Situacional

2.1 Análisis del Sector

Harmony S.A.S es una empresa colombiana especializada en la fabricación de prendas premium de Denim, particularmente jeans y chaquetas, que combina un enfoque de calidad, diseño y sostenibilidad. Con más de 9 años de experiencia, Harmony S.A.S se ha establecido como un referente dentro de la industria textil nacional, especialmente en el segmento de prendas de alta gama. A lo largo de los años, la compañía ha logrado expandir su presencia en diversas ciudades de Colombia, con una capacidad logística y de distribución consolidada a través de ventas B2B y un outlet físico.

Este sector, a nivel global, ha mostrado un dinamismo notable en términos de crecimiento, impulsado por la constante evolución de las preferencias de los consumidores, la globalización del comercio y el aumento de la demanda por productos de calidad con características diferenciadoras. Dentro del contexto colombiano, la industria textil se encuentra bien posicionada, dada su trayectoria y la tradición del país como productor de textiles de calidad, especialmente en productos como el Denim, el cual es uno de los materiales de mayor aceptación en mercados internacionales debido a su versatilidad, resistencia y comodidad. El mercado colombiano ha demostrado una ventaja competitiva clara en la producción de este tipo de textiles, ya que es reconocido globalmente por su durabilidad y calidad.

Los productos de Harmony estarían clasificados bajo la partida 62.03, la cual cubre pantalones, bermudas, y otros pantalones de algodón o fibras textiles, como es el caso de los jeans, que son una de sus líneas de producto principales. Los productos de esta categoría deben cumplir con ciertos criterios de calidad, requisitos técnicos y de etiquetado para ser potenciales de exportación.

En este contexto, el sector textil global está en constante evolución, con un enfoque creciente hacia la innovación, la responsabilidad social y la competitividad en mercados internacionales.

Ahora, teniendo el contexto de mercado y sectorial, es necesario comprenderlo a profundidad, de acuerdo con los modelos estratégicos de PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, que muestran las principales oportunidades y retos del sector, con el propósito que la compañía pueda tener una hoja de ruta clara para la exportación de sus productos.

2.1.1 *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para evaluar los factores externos que pueden influir en una organización. Este modelo propone seis dimensiones de las macrotendencias que permiten anticipar oportunidades y amenazas (Johnson, Scholes & Whittington, 2020).

- **Político:** Se refiere a la influencia que ejerce la estabilidad del gobierno, las políticas públicas y el marco regulatorio sobre las organizaciones. La permanencia y coherencia de las políticas gubernamentales son fundamentales para prever posibles riesgos y detectar oportunidades dentro del entorno empresarial. Así mismo, las normativas laborales, las políticas tributarias y las restricciones comerciales impactan directamente en los costos operativos y la capacidad competitiva de las empresas.
- **Económico:** Analiza las variaciones en las tasas de interés, la inflación, las tendencias del crecimiento económico, las tasas de desempleo y las fases del ciclo económico, elementos que influyen en la capacidad de compra y los hábitos de consumo de las personas.

- Social: Investiga las tendencias demográficas, la distribución de la riqueza, las transformaciones en los hábitos de vida, las actitudes hacia el trabajo y el tiempo libre, los niveles educativos de la población y la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar.
- Tecnológico: Analiza el impacto de los avances tecnológicos en los procesos de producción y servicios, incluyendo la adopción de tecnologías emergentes y su influencia en la eficiencia organizacional. También examina la inversión en investigación y desarrollo, el ritmo de innovación y cómo las transformaciones tecnológicas modelan la competitividad del sector, así como el papel de la automatización y la digitalización en la reconfiguración de las cadenas de valor.
- Ecológico: Analiza las normativas y regulaciones ambientales que afectan la operación de las organizaciones, con énfasis en las políticas de sostenibilidad y el uso eficiente de los recursos naturales. Considera el impacto de fenómenos como el cambio climático y las exigencias de reducción de emisiones de gases contaminantes, así como la gestión de residuos y la eficiencia energética.
- Legal: Las normativas legales que afectan a las organizaciones incluyen una amplia gama de regulaciones laborales, fiscales, comerciales y medioambientales, que influyen directamente en las decisiones estratégicas y operativas. El cumplimiento de la legislación relacionada con la protección de datos, la propiedad intelectual y la competencia, es crucial para garantizar la integridad operativa y mitigar riesgos legales.

Político

El factor político es clave en el sector textil, tanto a nivel nacional como internacional. Los acuerdos comerciales y relaciones internacionales son fundamentales en la creación de rutas comerciales y políticas arancelarias que incentiven la internacionalización.

Medellín se presenta como un entorno empresarial muy favorable, con una infraestructura política e institucional que favorece el desarrollo de proyectos como el de Harmony S.A.S, dedicada a la producción y venta de productos eco-amigables. La ciudad crea un espacio de apoyo para empresas innovadoras gracias a iniciativas clave como ProColombia, que fomenta la internacionalización y facilita el acceso a mercados globales a través de asesorías, ruedas de negocios y eventos de contacto con compradores internacionales. Además, Ruta N, el centro de innovación de Medellín, complementa este ecosistema con sus programas de apoyo a empresas tecnológicas, opciones de financiamiento y acompañamiento a startups, lo que proporciona un impulso clave para empresas como Harmony S.A.S.

A nivel nacional, Colombia cuenta con una política económica abierta que promueve la exportación, respaldada por diversos Tratados de Libre Comercio (TLC), especialmente con Estados Unidos y la Unión Europea. Estos acuerdos permiten a las empresas acceder a mercados internacionales con una reducción parcial o total de los aranceles. Además, los incentivos fiscales para la exportación y las políticas de apoyo de Innpulsa y el Fondo Emprender del SENA son recursos esenciales para financiar la expansión de empresas tecnológicas.

Sin embargo, el panorama político presenta desafíos, como la incertidumbre sobre las relaciones comerciales con Estados Unidos, lo que podría generar fluctuaciones en los aranceles que impacten la competitividad de los productos. En este sentido, Harmony S.A.S debe estar lista para adaptarse a cambios en los acuerdos comerciales, siendo la flexibilidad una estrategia fundamental.

No obstante, la presencia de comunidades colombianas en el extranjero y mercados latinos que valoran los productos de alta calidad, ayudan a mitigar en parte los riesgos derivados de las fluctuaciones políticas, abriendo nuevas oportunidades de exportación.

Económico

El sector de prendas de Denim en Colombia se encuentra bien posicionado para aprovechar las oportunidades del comercio internacional, especialmente en mercados en crecimiento. Colombia cuenta con una infraestructura robusta y un ecosistema industrial, que le otorgan ventajas comparativas frente a otras naciones productoras. La industria textil en el país es conocida por su calidad de producción y la mano de obra especializada, lo que le permite mantener costos de producción competitivos en comparación con mercados internacionales. Medellín, como epicentro de la industria textil, ofrece una proximidad estratégica a proveedores de materias primas y una cadena de suministro eficiente, lo que facilita la producción de prendas de alta calidad como el Denim.

Desde una perspectiva financiera, las empresas colombianas tienen acceso a diversas líneas de crédito y financiamiento que favorecen su crecimiento y expansión hacia mercados internacionales. El sistema financiero local ha desarrollado productos adaptados a las necesidades de pequeñas y medianas empresas, proporcionando condiciones favorables de crédito que permiten a las empresas optimizar su liquidez y capacidad operativa. Además, el gobierno colombiano ofrece incentivos fiscales específicos para empresas exportadoras, y líneas de financiamiento que reducen el costo del capital para las empresas que deseen expandir sus operaciones a otros países.

El contexto macroeconómico también favorece la competitividad del sector textil. En términos de costos operativos, la producción de Denim en Colombia es más competitiva, debido a la baja carga tributaria en ciertas zonas económicas especiales, la infraestructura industrial bien desarrollada y el acceso a mano de obra

calificada a un costo relativamente bajo. Estos factores reducen el costo de producción y, por ende, permiten a las empresas colombianas ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles para mercados internacionales. Esta competitividad en los costos es crucial para posicionarse favorablemente en los mercados emergentes, donde los consumidores buscan productos de buena calidad, pero también valoran los precios razonables.

No obstante, a pesar de las ventajas competitivas, el entorno económico presenta también una serie de riesgos que deben ser analizados cuidadosamente. La volatilidad cambiaria es uno de los principales factores de riesgo, debido a que las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar directamente los márgenes de rentabilidad de las exportaciones. Además, las tarifas arancelarias y las regulaciones aduaneras de los mercados destino, ya que pueden impactar los costos de importación de los productos colombianos. En este sentido, las empresas deben estar alertas a posibles ajustes en las políticas comerciales internacionales que pudieran modificar la estructura de costos.

A nivel de logística y transporte, la infraestructura colombiana ofrece ventajas significativas, especialmente en cuanto a acceso a puertos estratégicos para la exportación. Sin embargo, los costos asociados al transporte internacional siguen siendo un desafío, en particular debido a las fluctuaciones en los precios del combustible y las posibles ineficiencias en la cadena de suministro. Las empresas deben optimizar constantemente sus procesos logísticos para minimizar costos y garantizar la competitividad de los productos en mercados internacionales.

La cadena de suministro dentro de Colombia representa un valor agregado clave para el sector textil. La cercanía a proveedores locales de materias primas, como hilos y telas, permite a las empresas del sector acceder a insumos de alta calidad sin enfrentar los costos adicionales derivados de largas cadenas de distribución. Esta red de proveedores facilita la producción y mejora los tiempos de entrega, lo que se traduce en un ajuste más rápido a las demandas del mercado y una mayor capacidad para competir en términos de precios y tiempos de respuesta.

En conclusión, el análisis económico del sector del Denim colombiano para exportación muestra un panorama positivo, impulsado por costos de producción competitivos, una infraestructura robusta y un sistema financiero que apoya a las empresas en su expansión internacional. Sin embargo, también existen desafíos económicos derivados de la volatilidad cambiaria, los costos logísticos y las regulaciones aduaneras que deben ser gestionados de manera eficiente para asegurar el éxito en los mercados internacionales. Las empresas que logran optimizar sus procesos productivos y logísticos, mientras mantienen una estrategia de disminución de riesgos financieros, estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio internacional.

Social

El entorno social en Colombia es un factor determinante para el desarrollo y posicionamiento del sector de prendas Denim. Actualmente, las tendencias de consumo están profundamente influenciadas por un aumento en la conciencia ambiental y la preferencia por productos sostenibles. Las nuevas generaciones, particularmente los jóvenes y los consumidores urbanos, buscan cada vez más prendas que no solo sean estéticamente atractivas, sino que también provengan de procesos de producción responsables. Esto ha generado una demanda creciente por marcas que promuevan el uso de materiales eco amigables y adopten prácticas sostenibles a lo largo de su cadena de producción.

A nivel cultural, la moda en Colombia juega un papel central en la construcción de identidad y pertenencia. Los consumidores valoran la ropa como una forma de expresión personal y, a su vez, como un reflejo de tendencias sociales y estéticas. La industria del Denim no es ajena a este fenómeno, y la capacidad de las marcas para adaptarse a las preferencias de los consumidores en términos de estilo, confort y funcionalidad es crucial para su aceptación. La versatilidad del Denim lo convierte en un producto altamente demandado, porque se adapta tanto a las necesidades cotidianas como a las exigencias de la moda urbana, lo que lo convierte en una prenda clave dentro del vestuario moderno.

En cuanto a la demografía, Colombia presenta una población predominantemente joven, especialmente en áreas urbanas. Este segmento de la población suele estar más dispuesto a adoptar nuevas tendencias y marcas, lo que representa una oportunidad para el sector textil. Además, el auge de la urbanización en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali ha generado un mercado robusto para prendas de vestir funcionales, duraderas y accesibles. La creciente influencia de los estilos de vida urbana impulsa una demanda constante de ropa cómoda y estilizada, características que el Denim puede ofrecer de manera efectiva.

El impacto social del sector también se refleja en su capacidad de empleo. La industria textil es una de las principales generadoras de trabajo en Colombia, proporcionando empleo a miles de personas, especialmente en regiones con alta concentración de actividades industriales. Este aspecto social resalta la importancia de la responsabilidad laboral dentro del sector, lo que implica garantizar buenas condiciones laborales, el respeto por los derechos de los trabajadores y una mayor equidad en el acceso al empleo. Los consumidores colombianos, cada vez más conscientes de las implicaciones sociales de sus compras, valoran positivamente las marcas que implementan prácticas éticas y transparentes en sus operaciones.

Finalmente, el desarrollo de las tecnologías digitales y la expansión de las redes sociales han transformado significativamente las dinámicas de consumo en el país. Las plataformas digitales no solo permiten una mayor visibilidad de las marcas, sino que también facilitan la interacción directa con los consumidores, ofreciendo un espacio para la promoción de tendencias y el establecimiento de relaciones más cercanas con los clientes. Las marcas de Denim que logran conectar con sus públicos a través de estos canales, al mismo tiempo que transmiten sus valores sociales y ambientales, tienen una ventaja significativa en términos de fidelización y posicionamiento.

Este entorno social, marcado por una mayor conciencia ambiental, el valor cultural de la moda, una demografía joven y urbana, el impacto laboral del sector y el avance digital, establece las bases para que las marcas colombianas de Denim

puedan posicionarse eficazmente tanto en el mercado local como en el internacional. La clave para el éxito en este contexto radica en comprender y adaptarse a estas tendencias sociales, alineando la oferta de productos con los valores y expectativas de los consumidores actuales.

Tecnológico

El entorno tecnológico es un componente crucial para la competitividad del sector de prendas Denim en Colombia. En los últimos años, la industria textil colombiana ha adoptado una serie de avances tecnológicos que han permitido a las empresas optimizar sus procesos de producción, mejorar la calidad de los productos y responder con mayor agilidad a las demandas del mercado.

Uno de los avances más significativos en el sector es la automatización de los procesos de fabricación, que ha permitido reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en la producción. La implementación de máquinas de corte, costura y bordado automatizadas ha incrementado la precisión, reduciendo los errores humanos y acelerando el ciclo de producción. Esto es especialmente importante en la producción de prendas como el Denim, que requieren técnicas de acabado específicas y de alta calidad.

En paralelo, la digitalización del diseño se ha consolidado como una tendencia clave dentro de la industria textil. Las herramientas de diseño asistido por computadora (CAD) permiten a los diseñadores crear prototipos de prendas y simular diferentes acabados sin necesidad de realizar muestras físicas. Este tipo de tecnología no solo ahorra costos en prototipos, sino que también acelera el proceso de diseño y permite a las marcas mantenerse alineadas con las tendencias de moda a nivel mundial, asegurando que las colecciones de Denim se ajusten rápidamente a las exigencias del mercado.

Otra área tecnológica relevante es el uso de software especializado en gestión de la cadena de suministro y el control de inventarios. Las plataformas tecnológicas permiten a las empresas gestionar de manera más eficiente los niveles

de stock, optimizar las compras de materia prima y reducir los tiempos de espera. Además, las tecnologías de gestión empresarial (ERP) facilitan la integración de las distintas etapas de producción, desde la adquisición de materiales hasta la distribución final, lo que mejora la trazabilidad y reduce los tiempos de respuesta ante demandas cambiantes.

La tecnología en sostenibilidad también ha cobrado relevancia en el sector, especialmente con el creciente interés por productos ecológicos y éticos. En este sentido, la innovación tecnológica ha facilitado el desarrollo de tintes naturales, la implementación de procesos de reciclaje para el Denim y el uso de materiales biodegradables. Los avances en tecnología textil, como los tejidos que permiten un mayor ahorro de agua en el proceso de lavado o el uso de tecnologías que mejoran la durabilidad de las prendas, han permitido a las marcas ofrecer productos que no solo cumplen con los estándares de calidad, sino que también responden a la creciente demanda por productos más sostenibles.

En el ámbito de la comercialización digital, las tecnologías de e-commerce han permitido a las marcas colombianas de Denim expandir su presencia más allá de las fronteras locales. Las plataformas de venta online, sumadas a estrategias de marketing digital como SEO, publicidad en redes sociales y análisis de Big Data, ofrecen a las empresas una ventaja competitiva para alcanzar consumidores de diferentes regiones y países. Además, la implementación de plataformas de pago seguras y la mejora en los sistemas logísticos para el envío de productos a través de canales digitales son factores clave, para asegurar una experiencia de compra fluida y satisfactoria para el cliente final.

La innovación en marketing digital ha permitido a las marcas de Denim conectar de manera más directa con sus consumidores, utilizando datos de comportamiento de los usuarios para personalizar campañas de publicidad y promociones. Herramientas como la analítica web y los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) permiten a las empresas optimizar sus estrategias comerciales y mejorar la fidelización.

Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, el sector textil colombiano aún enfrenta desafíos en términos de acceso a tecnologías de punta en áreas más rurales o pequeñas empresas. La brecha digital sigue siendo un obstáculo para la modernización de ciertas partes del sector, especialmente para las PYMES que pueden no contar con los recursos para implementar todas las tecnologías disponibles. La capacitación tecnológica es otro punto crítico, debido a que la adopción de nuevas herramientas requiere personal calificado, lo cual puede ser un desafío en regiones donde la educación técnica en áreas específicas de la tecnología textil es limitada.

En resumen, el sector de prendas Denim en Colombia se ve beneficiado por una amplia gama de avances tecnológicos que no solo mejoran la eficiencia en la producción, sino que también permiten una mejor gestión de los recursos y una mayor sostenibilidad en los procesos. No obstante, la adopción de tecnología sigue siendo un reto para algunas empresas más pequeñas, lo que puede crear una disparidad en la capacidad de las marcas para competir en el mercado global. La integración de tecnologías de producción, sostenibilidad, comercialización digital y gestión empresarial son fundamentales para el crecimiento y la competitividad del sector textil colombiano en el contexto internacional.

Ecológico

El componente ecológico del entorno representa una de las mayores presiones estructurales sobre el sector textil-confección en Colombia, especialmente en industrias intensivas como la del Denim. Marcas como Harmony Jeans, que operan en la producción de jeans, enfrentan crecientes exigencias derivadas del alto impacto ambiental de sus procesos, los cuales consumen grandes volúmenes de agua, energía y químicos, y generan una huella significativa de carbono y residuos. Este escenario ha llevado a que la sostenibilidad ambiental ya no sea solo un valor reputacional, sino un factor crítico de competitividad.

Uno de los aspectos más relevantes es el uso del recurso hídrico. La producción de jeans puede requerir entre 2.000 y 7.000 litros de agua por unidad, dependiendo del proceso. En regiones como Antioquia o el Valle del Cauca, donde se concentra parte de la producción, la disponibilidad de agua se encuentra bajo presión.

La gestión de residuos textiles también emerge como una preocupación creciente, aunque en Colombia no existen datos consolidados, se estima que a nivel global más del 80% de las prendas producidas terminan en rellenos sanitarios. Algunas empresas han empezado a implementar estrategias de economía circular, reutilizando fibras, reduciendo inventarios o promoviendo colecciones recicladas.

Adicionalmente, los cambios en la demanda de los consumidores, particularmente de los más jóvenes, muestran una preferencia creciente por productos ambientalmente responsables. Aunque el precio sigue siendo un factor determinante en Colombia, atributos como el uso de materiales orgánicos, la trazabilidad ambiental o las certificaciones sostenibles empiezan a influir en las decisiones de compra

En resumen, el entorno ecológico condiciona profundamente las operaciones del sector textil-confección en Colombia, al mismo tiempo que redefine los parámetros de la competitividad. Las empresas que sean capaces de identificar y adaptarse a estos cambios de manera anticipada podrán fortalecer su posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Legal

El marco legal es un aspecto fundamental que influye directamente en el desarrollo y la competitividad del sector de prendas Denim en Colombia. Las normativas que regulan la producción, comercialización y exportación de productos textiles establecen requisitos específicos que las empresas deben cumplir para operar dentro del país y acceder a mercados internacionales.

En primer lugar, la industria textil está sujeta a regulaciones relacionadas con la propiedad intelectual, especialmente en lo que respecta a la protección de diseños, marcas y patentes. La capacidad para registrar y proteger la propiedad intelectual es crucial para evitar la reproducción no autorizada de diseños y garantizar la diferenciación de las marcas en un mercado altamente competitivo. La legislación colombiana ofrece mecanismos para la protección de estos activos, pero su aplicación efectiva depende del seguimiento y la vigilancia constante por parte de las empresas.

Por otro lado, el sector debe acatar las normativas sobre calidad y etiquetado de productos. Estas regulaciones establecen que las prendas deben contar con etiquetas claras que indiquen la composición textil, instrucciones de cuidado, país de origen y demás información relevante para el consumidor. El cumplimiento de estos requisitos no solo es obligatorio para la comercialización en Colombia, sino que también resulta imprescindible para la exportación a los de países destino, que exigen estándares específicos para la entrada de mercancías.

En cuanto a la regulación laboral, el sector textil está regulado por leyes que garantizan los derechos de los trabajadores, incluyendo condiciones de trabajo seguras, pago justo, horarios y beneficios sociales. La observancia de estas normativas es un requisito indispensable, tanto desde el punto de vista ético como legal, y constituye un factor que influye en la reputación de las empresas ante los consumidores y socios comerciales.

La legislación relacionada con la seguridad industrial y salud ocupacional también es de gran importancia, dado que la producción textil implica riesgos asociados al manejo de maquinaria, químicos y procesos industriales. Cumplir con las normas de seguridad garantiza la protección del personal y contribuye a mantener la productividad sin interrupciones por accidentes o sanciones legales.

A nivel de comercio internacional, el marco legal contempla la aplicación de aranceles, tratados de libre comercio y normativas aduaneras que regulan la

importación y exportación de productos textiles. Colombia cuenta con diversos acuerdos comerciales que facilitan la entrada de prendas a mercados externos, pero para aprovechar estas ventajas es necesario cumplir con las disposiciones legales de cada país, que pueden incluir regulaciones fitosanitarias, sanitarias, y específicas para productos textiles.

Finalmente, el cumplimiento de normativas ambientales está cobrando mayor relevancia dentro del sector. Las regulaciones sobre el manejo de residuos industriales, uso de químicos en procesos de teñido y tratamiento de aguas residuales están estableciendo nuevas exigencias para las empresas textiles. Adaptarse a estos requerimientos legales implica una inversión en tecnologías limpias y procesos sostenibles, pero también representa una oportunidad para mejorar la imagen corporativa y cumplir con estándares internacionales de producción responsable.

En definitiva, el entorno legal en Colombia presenta un marco regulatorio que, aunque complejo, es necesario para garantizar la formalidad, calidad y responsabilidad social en el sector de prendas Denim. Las empresas que logren integrar este marco en sus operaciones estarán mejor posicionadas para competir de manera ética y sostenible tanto en el mercado local como en el internacional.

2.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La teoría de las cinco fuerzas de Porter fue propuesta por el académico Michael Porter. Está enmarcado dentro del campo de la estrategia empresarial, el propósito, es explicar la relación entre las 5 fuerzas fundamentales y la rentabilidad de las empresas en un sector específico. Estas fuerzas son claves para formular estrategias competitivas y eficaces en los mercados (Porter, 1980).

- Poder de negociación con los clientes: El poder de negociación de los clientes refleja la capacidad que tienen los clientes para influir sobre los

precios, las condiciones de venta y la calidad de los productos o servicios ofrecidos por las empresas. Este poder es mayor cuando los clientes tienen múltiples alternativas disponibles, cuando el producto o servicio es homogéneo. Además, el poder de los consumidores se incrementa si adquieren grandes volúmenes o si representan una parte significativa de los ingresos de la empresa (Cavusgil et al., 2023).

- Poder de negociación con los proveedores: Analiza el poder de influencia de los proveedores sobre el precio, cadenas de suministro y condiciones comerciales. Este poder cobra mayor relevancia, cuando no hay una cantidad representativa de proveedores en la industria (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).
- Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que empresas externas ingresen al mercado, lo cual puede alterar la estructura competitiva y disminuir la rentabilidad de las organizaciones establecidas. Esta amenaza depende principalmente de las barreras de entrada, que incluyen factores como la inversión inicial necesaria, las economías de escala, el acceso a redes de distribución, la fidelidad de los consumidores y las políticas regulatorias vigentes. En mercados donde estas barreras son bajas, la probabilidad de que nuevos actores accedan con facilidad aumenta, intensificando la competencia y ejerciendo presión sobre las empresas ya existentes (Ghemawat, 2007).
- Amenaza de sustitutos: La amenaza de productos sustitutos se refiere al riesgo que representan productos o servicios alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades de los consumidores, pero de manera diferente. Cuando existen sustitutos cercanos y disponibles, las empresas enfrentan limitaciones en su capacidad para fijar precios elevados, debido a que los consumidores pueden optar por alternativas más económicas o innovadoras. Esta amenaza es más pronunciada en mercados donde los

productos son fácilmente intercambiables o cuando los avances tecnológicos permiten la creación de nuevos sustitutos (Monroe, 2012).

- Rivalidades competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes refleja la intensidad de la competencia en un mercado determinado. Esta fuerza se ve influenciada por varios factores, como la cantidad de actores en el mercado, la tasa de crecimiento del sector, la diferenciación de productos y los costos fijos. En mercados con una alta concentración de competidores y un crecimiento lento o nulo, la competencia tiende a intensificarse, lo que lleva a las empresas a competir ferozmente por cuota de mercado (Grant, 2019).

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es clave para determinar la composición de la industria e identificar ventajas competitivas que impacten positivamente la expansión en nuevos mercados.

2.1.2.1 Poder de Negociación con los Clientes 4/5.

El poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas más relevantes en el sector de Denim en Colombia, alcanzando una calificación de 4. Esta alta calificación se explica por varios factores clave. Primero, la abundancia de opciones en el mercado, tanto nacionales como internacionales, permite a los consumidores elegir entre una amplia variedad de marcas y productos. Los clientes pueden comparar precios, calidad y diseños sin enfrentar grandes barreras de cambio, lo que otorga una significativa capacidad de influencia sobre los precios y características de los productos. Además, los consumidores colombianos están cada vez más informados debido al acceso a plataformas digitales y redes sociales, lo que les permite tomar decisiones de compra basadas en criterios como la calidad, el precio, la sostenibilidad y las tendencias de moda.

En términos de segmentación de mercado, los consumidores de Denim en Colombia muestran una creciente demanda por productos ecológicos y de comercio

justo, lo cual añade otro nivel de exigencia sobre las marcas. Esto obliga a las empresas a ofrecer productos que se alineen con los valores ambientales y sociales de los consumidores, aumentando aún más el poder de negociación de los clientes. Sin embargo, las marcas que logran diferenciarse por innovación en diseño, tecnología de fabricación o exclusividad pueden reducir parcialmente el poder de negociación de los clientes, gracias a que los consumidores pueden estar dispuestos a pagar precios más altos por productos que perciben como únicos o de mayor calidad. En resumen, aunque los clientes tienen un poder considerable en este mercado, la diferenciación sigue siendo un factor clave para mitigar este poder.

2.1.2.2 Poder de Negociación Proveedores 2/5.

El poder de negociación de los proveedores en la industria del Denim en Colombia tiene una calificación de 2, lo que indica un poder moderado/bajo. En primer lugar, el sector cuenta con una diversidad de proveedores de materias primas como algodón, tintes y otros insumos necesarios para la fabricación del Denim. Esta diversidad ayuda a las empresas a reducir la dependencia de un único proveedor, lo que limita el poder de negociación de estos.

No obstante, la situación cambia cuando se consideran los insumos diferenciados o de alta calidad, como el Denim orgánico o los tratamientos especiales para telas. En estos casos, el número de proveedores se reduce significativamente, lo que da a los proveedores especializados una mayor capacidad para influir en los términos de las transacciones y aumentar los precios. Además, algunos de estos proveedores, especialmente los de productos ecológicos, tienen la capacidad de integrarse verticalmente en la cadena de valor, lo que les otorga una posición aún más fuerte.

Sin embargo, el poder de los proveedores sigue siendo moderado debido a la competencia entre ellos y la posibilidad de los productores colombianos de diversificar fuentes de suministro, tanto a nivel local como internacional. Por

ejemplo, la importación de materia prima desde otros mercados con precios más competitivos, como Asia, disminuye la influencia de los proveedores locales. Esto sitúa a los proveedores en una posición intermedia, donde su poder es significativo en algunos segmentos de mercado (como los insumos ecológicos) pero limitado en otros.

2.1.2.3 Amenaza Nuevos Competidores 2/5.

La amenaza que representan los nuevos entrantes en el sector de prendas Denim en Colombia es relativamente baja, lo que justifica la calificación de 2. Esto se debe a que las barreras de entrada para este mercado resultan ser considerablemente altas y multifacéticas. Por un lado, las economías de escala influyen notablemente, dado que las empresas consolidadas pueden operar con costos unitarios reducidos al producir en grandes volúmenes, lo que genera una ventaja significativa frente a quienes recién ingresan.

Además, la industria exige inversiones iniciales sustanciales en maquinaria especializada, desarrollo de cadena de suministro, establecimiento de canales de distribución y estrategias sólidas de mercadeo, todos aspectos que dificultan la entrada de competidores sin recursos financieros y logísticos robustos. La necesidad de construir una reputación sólida, desarrollar relaciones con proveedores y establecer una base de clientes confiable también prolonga el periodo para que un nuevo jugador se posicione efectivamente en el mercado.

Por otro lado, el acceso limitado a canales de distribución consolidados y la dificultad para alcanzar economías de alcance en términos de innovación, diseño y respuesta rápida a tendencias de moda actúan como restricciones adicionales. Los costos asociados con el cumplimiento de normativas legales y certificaciones de calidad también elevan las barreras de ingreso.

Por tanto, la combinación de estos factores hace que la amenaza de nuevos participantes sea moderada a baja, dado que los requerimientos técnicos,

financieros y de posicionamiento que exige el mercado no son fáciles de superar sin una inversión significativa y una estrategia bien estructurada.

2.1.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos 3/5.

La amenaza de productos sustitutos en el sector de prendas de Denim en Colombia es moderada, y se califica con un 3/5. Aunque el Denim es un material con un fuerte valor cultural y funcional en la industria de la moda, existen varios sustitutos que compiten por la misma necesidad de vestimenta casual y cómoda. Entre estos, se encuentran tejidos sintéticos como el poliéster y el rayón, que, aunque no replican completamente la estética y durabilidad del Denim, ofrecen opciones más económicas y con características similares. Además, el aumento de la demanda de prendas hechas de fibra sostenible, presentan una amenaza, especialmente para los consumidores conscientes del medio ambiente. Otro factor relevante es el auge de las prendas deportivas, que también compiten en el mismo espacio de ropa cómoda y casual. A pesar de esta competencia, el Denim sigue siendo un referente clásico en la moda, con una gran capacidad de diferenciación a través de innovaciones sostenibles y su versatilidad en diferentes tipos de prendas. Aunque los sustitutos pueden limitar parcialmente el crecimiento del sector, el valor cultural y la fidelidad de los consumidores al Denim siguen siendo barreras significativas para su reemplazo, lo que justifica una amenaza moderada, pero no inmediata.

2.1.2.5 Rivalidad entre Competidores 4/5.

La rivalidad entre competidores en el sector de prendas Denim en Colombia es particularmente intensa, reflejando un nivel 4 sobre 5 en la escala de competitividad. Este escenario se explica por la coexistencia de diversos actores con fortalezas y estrategias diferenciadas, que luchan por un mercado en crecimiento, pero altamente segmentado. Entre los principales competidores se

encuentran marcas internacionales consolidadas como Levi's, marcas nacionales con trayectoria significativa como Diesel Colombia, y marcas de bajo costo o fast fashion como Studio F o Bershka, que ofrecen alternativas accesibles. Cada uno de estos actores presenta características que moldean la competencia de manera distinta y afectan la capacidad de Harmony S.A.S. para posicionarse.

Por un lado, Levi's, como líder global, posee un fuerte reconocimiento de marca, reputación de calidad y una red logística y de distribución altamente desarrollada. Su ventaja radica en la confianza del consumidor, innovación constante y campañas de marketing robustas que consolidan su posición premium. Esto presiona a los demás competidores a igualar sus estándares en calidad e innovación, aunque a un costo mayor. Por otro lado, Diesel Colombia, aunque con menor alcance internacional, goza de un posicionamiento sólido en segmentos premium y medio-alto, con un fuerte enfoque en diseño innovador y moda urbana, pero sin el respaldo global ni la infraestructura de Levi's. En contraste, marcas como Studio F o Bershka capturan un segmento sensible al precio, con productos accesibles, lo que les permite competir en volumen, aunque con menor lealtad de marca.

La rivalidad se intensifica por varios factores estructurales. Primero, el mercado presenta altos costos fijos en producción y marketing que obligan a los jugadores a maximizar su capacidad y eficiencia para sostener márgenes saludables. Esto genera una presión constante para mantener ventas elevadas, estimulando guerras de precios, promociones frecuentes y renovación continua de colecciones. Segundo, el nivel de diferenciación tecnológica y de producto es moderado, lo que significa que las empresas deben invertir en innovación y branding para evitar la pérdida de clientes ante alternativas más baratas. Tercero, el crecimiento del mercado es moderado, lo que implica que la competencia no solo se basa en captar nuevos clientes, sino en arrebatar cuota de mercado a competidores, lo que agrava la intensidad competitiva.

La búsqueda de sostenibilidad representa un área clave de diferenciación y oportunidad, donde Harmony S.A.S tiene una ventaja relativa. En un entorno donde la conciencia ambiental crece rápidamente, la incorporación de materiales orgánicos y procesos sostenibles puede convertirse en un factor decisivo para atraer consumidores de segmentos premium y medios. Sin embargo, el reto para Harmony S.A.S radica en ampliar su capacidad productiva, fortalecer su marca y mantener precios competitivos frente a actores con mayores economías de escala.

Finalmente, la rivalidad se ve influenciada por la proximidad cultural y adaptabilidad local. Marcas nacionales como Diesel y Studio F tienen mayor flexibilidad para responder a tendencias y preferencias regionales, mientras que las multinacionales deben equilibrar su estandarización global con la necesidad de adaptación local, lo que puede representar tanto una barrera como una oportunidad.

Tabla 1
Comparativo de Atributos Competidores Denim

Atributos de Valor	Harmony	Levi's (Marca Internacional)	Diesel Colombia (Marca Nacional Premium)	Studio F / Bershka (Fast Fashion / Low Cost)
Sostenibilidad y materiales eco	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Innovación en diseño y moda	Medio	Alto	Alto	Medio
Calidad del producto	Alto	Muy alto	Alto	Medio
Reconocimiento y posicionamiento	Bajo - Medio	Muy alto	Medio - Alto	Medio
Precios competitivos	Alto	Bajo - Medio	Medio	Alto
Adaptación a tendencias locales	Alto	Medio	Alto	Medio
Capacidad de producción y logística	Medio	Muy alto	Alto	Alto

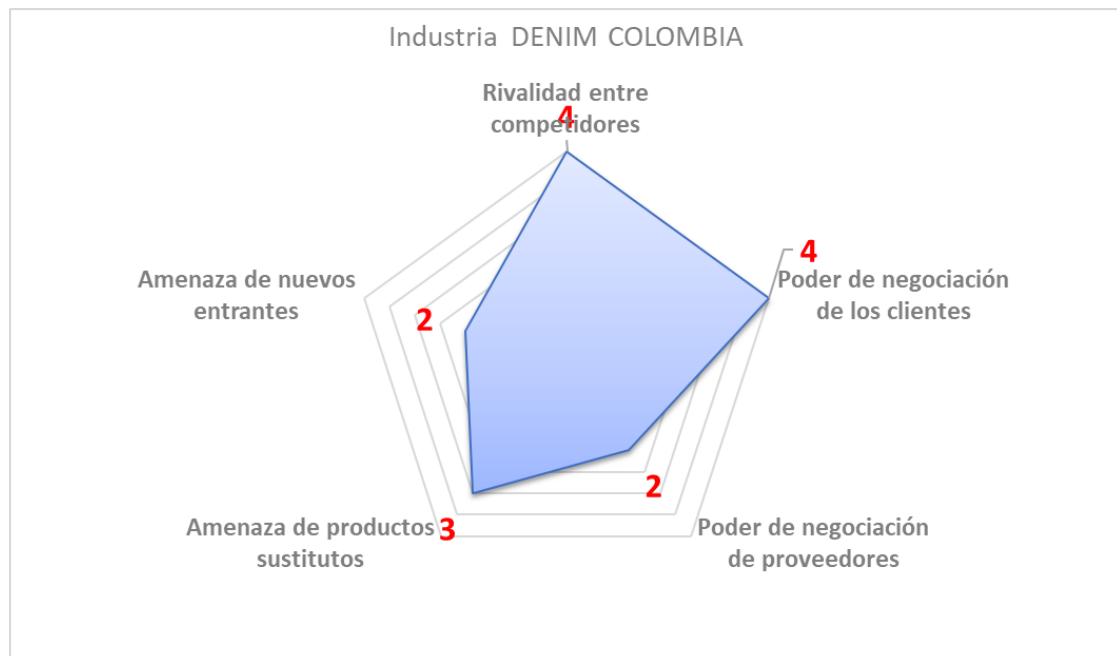
Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este análisis resalta que la competencia en el sector Denim colombiano es multifacética. Harmony S.A.S debe superar los retos relacionados con su reconocimiento de marca y capacidad productiva para competir frente a gigantes como Levi's y Diesel, que cuentan con amplias redes y recursos. Por otra parte, la presión de marcas de fast fashion obliga a Harmony S.A.S a equilibrar innovación y precio para evitar perder segmentos sensibles a costos bajos. La rivalidad exige una estrategia de diferenciación clara, inversión continua en innovación y comunicación efectiva, para consolidar una posición sólida en un mercado que es tanto competitivo como dinámico.

2.1.2.6 Gráfico Fuerzas de Porter.

Figura 1

Gráfico resumen 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2 Análisis de la Empresa

2.2.1 Condiciones de la compañía

Figura 2

Logo Harmony



Fuente: Harmony, 2025.

Misión

Harmony Jeans, se dedica a transformar el Denim en experiencias de comodidad, estilo y durabilidad. Es una marca colombiana que ofrece jeans confeccionados con materiales sostenibles y procesos éticos, apoyando el talento local y promoviendo la generación de empleo en comunidades colombianas. Su misión es vestir a las personas con prendas que no solo realzan su esencia diaria, sino que también contribuyen a un futuro más consciente y responsable con el medio ambiente.

Visión

Aspira ser reconocidos como líderes en moda sostenible en Colombia y Latinoamérica, marcando una diferencia positiva en la industria del Denim. Busca inspirar a otras marcas y consumidores a adoptar prácticas más responsables, creando un impacto significativo en la sociedad y el planeta a través de sus prendas. Su objetivo es consolidarse como una marca sinónimo de autenticidad, calidad y compromiso social, llevando el estilo consciente a cada rincón del mundo.

Promesa de Valor

“Harmony Jeans es una marca colombiana que transforma el Denim en experiencias de comodidad, estilo y durabilidad, ofreciendo jeans que combinan diseño versátil y confección de alta calidad para realzar tu esencia todos los días”.

Valores

Compromiso, Calidad humana, Calidad, autenticidad.

Responsabilidad Social Empresarial

Harmony Jeans entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de construir moda con conciencia, apoyando el talento colombiano, impulsando la generación de empleo local y adoptando procesos sostenibles que protejan el medio ambiente. Su compromiso es crear jeans que no solo vistán a las personas, sino que también generen un impacto positivo en la sociedad y en el planeta.

Cubrimiento (Geográfico):

Cuentan con una dispersión geográfica con cubrimiento a nivel nacional tanto con ventas B2B, que las realizan sus vendedores en las distintas ciudades, como la venta por redes sociales que puede ser B2B o B2C. Se han realizado pocas ventas a nivel internacional en países como México, Estados Unidos y Panamá.

Canales de Distribución:

Harmony Jeans cuenta con una estrategia multicanal que permite llegar de manera efectiva a diferentes tipos de clientes, garantizando cobertura, cercanía y oportunidad de compra:

Ventas B2B (Business to Business)

- Comercializa sus productos directamente a mayoristas, boutiques, tiendas multimarca y distribuidores, quienes integran sus colecciones en sus propias marcas o puntos de venta.
- Este canal fortalece las alianzas estratégicas y asegura una mayor penetración en mercados nacionales e internacionales.

Ventas B2C (Business to Consumer)

- Realiza ventas directas al consumidor final a través de tiendas físicas y eventos de marca, ofreciendo una experiencia personalizada que refuerza el contacto con el cliente y la fidelización.

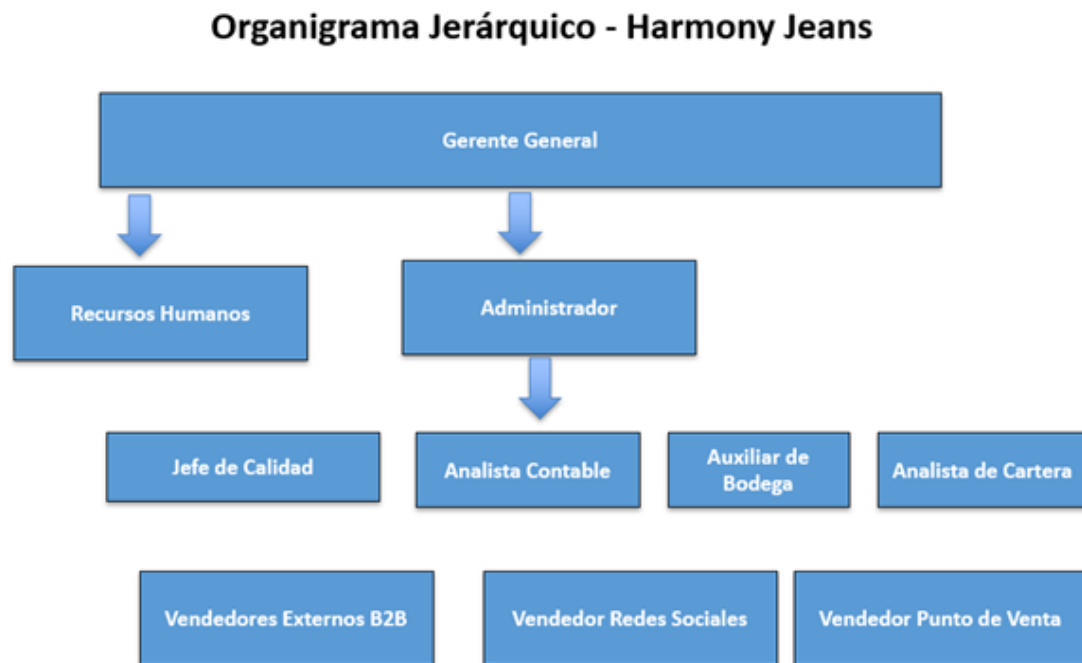
Ventas a Través de Redes Sociales y Plataformas Digitales

- Utiliza Instagram, Facebook, WhatsApp Business y otras plataformas en línea como herramientas de promoción, interacción y venta directa, facilitando procesos de compra ágiles y cercanos, con servicio al cliente en tiempo real.
- Este canal permite llegar a públicos más amplios y responder rápidamente a tendencias de moda.

Organigrama:

Figura 3

Organigrama empresarial Harmony



Fuente: Harmony, 2025.

2.2.2 Condiciones del producto

2019 – Fundación y Primeros Pasos

Harmony Jeans nace en Medellín, Colombia, con el propósito de ofrecer jeans de alta calidad para mujeres y hombres, priorizando la comodidad y versatilidad. Durante este primer año se consolidó la producción inicial y se

desarrollaron los primeros modelos de la marca, no se tenían oficinas propias eran compartidas con otra marca.

2020 – Consolidación de Producción y Primeras Ventas B2B

A pesar de los retos del contexto global, la empresa fortaleció su cadena de suministro y comenzó a establecer alianzas con distribuidores y tiendas multimarca bajo el modelo B2B, ampliando el alcance de sus productos a nivel local; por el tema del COVID, las ventas se redujeron por lo que se abrió otra idea de negocio con la venta de tapabocas.

2021 – Expansión Comercial y Redes Sociales

Harmony Jeans incorpora canales digitales y redes sociales como medio de promoción y venta directa, abriendo una nueva oportunidad de negocio B2C y conectando con clientes finales en Medellín y otras ciudades, además de la apertura del punto de venta.

2022 – Crecimiento de Portafolio y Equipo

Se amplía la línea de productos con nuevos diseños y colecciones, incluyendo modelos para diferentes estilos y ocasiones. Se fortalece el equipo interno con nuevas áreas de apoyo en calidad, logística, ventas y recursos humanos.

2024 – Innovación y Responsabilidad Social

Harmony Jeans integra prácticas de producción más sostenibles y lanza campañas de responsabilidad social, promoviendo el empleo local y la fabricación

ética. Se consolidan procesos de calidad para mantener la excelencia en cada prenda.

2025 – Proyección Nacional

Con una estructura organizativa sólida, Harmony Jeans avanza hacia la expansión nacional, proyectando su presencia en nuevos mercados y fortaleciendo su posicionamiento como una marca colombiana de jeans de calidad, cómoda y versátil, y nace la idea de que cada jean refleje la cultura de New York, con la participación en Colombia moda 2025.

Líneas de Producto

A continuación, algunas referencias destacadas del portafolio de la empresa.

Figura 4

Jean claro



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 5

Jean bota ajustada



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 6

Jean gris nevado



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 7

Jean bota campana



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 8

Jean negro



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 9

Jean cuadros azules



Fuente: Harmony, 2025.

Figura 10

Short Denim



Fuente: Harmony, 2025.

Proceso productivo

En Harmony Jeans, el proceso de producción se desarrolla de manera organizada para garantizar calidad, comodidad y diseño en cada prenda. Las etapas son:

- Diseño de la prenda

Se realiza la propuesta creativa y técnica del jean, elaborando una ficha de diseño que contiene el bosquejo, especificaciones de materiales, medidas, colores y detalles de confección.

- Corte del diseño

Con base en la ficha, se procede a cortar las telas seleccionadas de acuerdo con el patrón establecido para cada referencia.

- Floteo (corte del bosquejo en papel)

Se elabora el patrón en papel, conocido como “floteo”, que permite definir con precisión las piezas que conformarán la prenda antes de la confección.

- Confección

Se ensamblan las piezas mediante procesos de costura y ensamble, garantizando la estructura y las características de diseño definidas.

- Aprobación de lavado

La prenda confeccionada pasa a revisión para aprobar el tipo de lavado que se aplicará (efectos de color, desgaste, suavidad, etc.).

- Lavandería

Se envía la prenda a la lavandería para realizar los procesos de lavado, desgaste o acabados especiales, según el diseño.

- Terminación y decoración

Una vez lavada, la prenda regresa al área de terminación donde se realizan los últimos detalles: colocación de insumos como botones, remaches, etiquetas, bordados y decoración final.

- Producto terminado en bodega

Finalmente, la prenda se recibe en bodega como producto terminado, lista para el almacenamiento, control de inventario y despacho hacia los diferentes canales de distribución (B2B, B2C y redes sociales).

2.2.3 Condiciones de exportaciones

La expansión internacional de Harmony Jeans comienza a materializarse a través de su participación en Colombia Moda, un evento clave que le permitió conectar con compradores internacionales, especialmente de Ecuador. Esta plataforma sirvió como un espacio valioso para obtener retroalimentación directa de clientes potenciales, validando la aceptación de la marca en mercados fuera de Colombia. Al interactuar con este tipo de clientes, Harmony S.A.S pudo ajustar su estrategia y entender las demandas específicas de los mercados internacionales, lo que fortaleció su decisión de explorar diferentes mercados, principalmente los mercados vecinos como punto de partida para su internacionalización.

Por ejemplo, el mercado ecuatoriano emerge como un mercado estratégico, donde la calidad de los productos colombianos, en particular el Denim de Harmony, encuentra un terreno fértil. Los consumidores valoran los productos con origen colombiano y aprecian las marcas que promueven la sostenibilidad y el compromiso social, elementos fundamentales en la propuesta de Harmony S.A.S. La marca, que se enfoca en la producción de jeans de alta calidad, con un diseño que fusiona lo clásico del Denim estadounidense y lo autóctono colombiano, se destaca por su enfoque en la responsabilidad social empresarial, promoviendo el talento local y

adoptando procesos sostenibles, refuerza su imagen y la hace atractiva para los consumidores que buscan opciones de compra responsables.

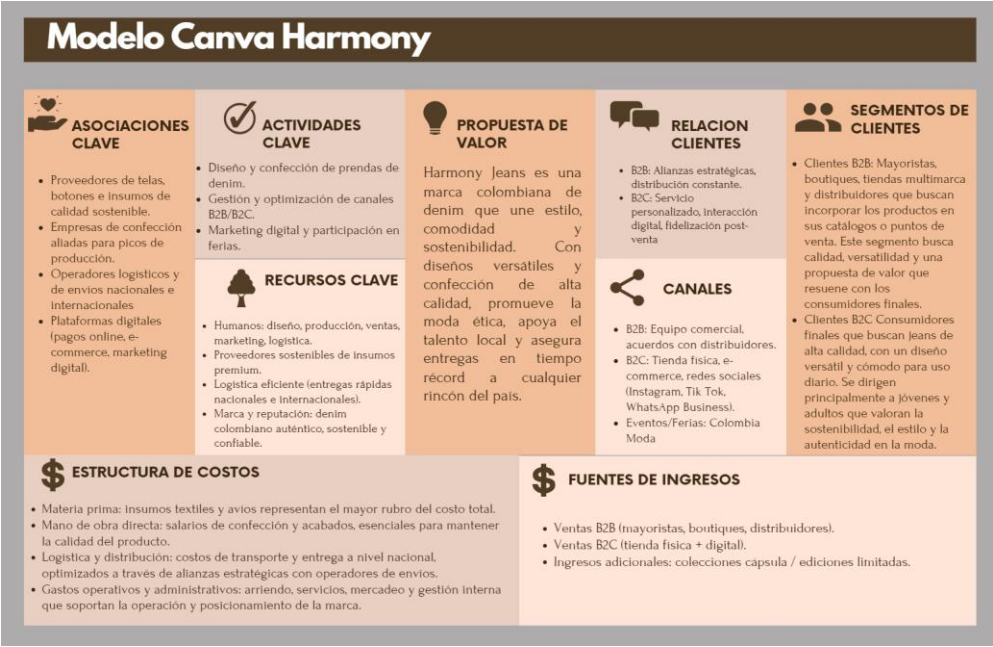
Harmony S.A.S planea realizar una prueba piloto en sus planes de expansión, lo que le permitirá validar la aceptación del producto, ajustar la estrategia comercial y explorar las particularidades del mercado local. Este piloto será clave para optimizar aspectos como los precios, las estrategias de distribución y las campañas de marketing, además de evaluar las barreras regulatorias y logísticas que puedan surgir. A través de este proceso, la marca podrá comprender mejor la dinámica de competencia local y ajustar su propuesta para asegurar una correcta penetración en dicho mercado.

A mediano plazo, y si la prueba piloto arroja buenos resultados, se podrían abrir las puertas para una expansión más amplia en mercados como México, Costa Rica y Estados Unidos, donde la industria textil colombiana es cada vez más reconocida. La experiencia adquirida permitirá a Harmony S.A.S evaluar su presencia en estos mercados y afianzar su posicionamiento como una marca internacional, capaz de adaptarse a los retos y demandas de distintos entornos culturales y económicos.

2.2.4 Condiciones de mercadeo

Parte importante en el análisis de un negocio es su modelo de negocio, por lo que se hace necesario y válido hacer una representación de su modelo comercial a través del uso del modelo CANVAS.

Figura 11
Modelo Canvas Harmony



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Adicionalmente, con el objetivo de identificar recursos y capacidades, se realiza un análisis VRIO con el propósito de reconocer aquellos atributos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar y bien organizados dentro de la empresa, para determinar qué recursos o capacidades ofrecen una ventaja competitiva o, en su defecto, se encuentran en una situación de paridad competitiva.

Para Harmony Jeans, se identificaron 5 recursos/capacidades que son potenciales como ventaja competitiva, de acuerdo con la entrevista con la Gerente de la compañía. Este análisis VRIO, muestra que Harmony S.A.S se encuentra en una posible ventaja competitiva sin explotar por la forma como está diseñada su cadena de suministro, esto permite entregar de forma ágil, expresa y oportuna los productos a clientes.

Otro recurso importante de la compañía es la cobertura geográfica, la empresa llega a cada rincón del país con sus productos, ofreciendo una propuesta comercial completa en todos los municipios y departamentos del país.

Figura 12

Análisis VRIO Harmony

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	RESULTADO
Calidad del producto (Denim)	O	X	X	X	Paridad competitiva
Cobertura Geográfica	O	O	X	X	Ventaja competitiva temporal
Capacidad Logística y cadena de abastecimiento	O	O	O	X	Ventaja competitiva sin explotar
Diseño Innovador	O	X	X	X	Paridad competitiva
Sostenibilidad	O	X	X	X	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.3 Ventaja Competitiva y Oferta Exportable

Harmony Jeans ha logrado consolidarse en el mercado colombiano a través de una propuesta de valor única, basada en la calidad, el diseño versátil y un firme compromiso con la sostenibilidad. Su ventaja competitiva se basa en su capacidad para ofrecer productos diferenciados que cumplen con las expectativas del consumidor moderno, alineados con las tendencias actuales de moda y los principios de responsabilidad social y ambiental. A lo largo de su evolución, la marca ha integrado prácticas sostenibles en su proceso de producción, promoviendo el empleo local y adoptando prácticas de fabricación responsable, lo que refuerza su posicionamiento frente a consumidores exigentes.

Actualmente, Harmony Jeans está evaluando su potencial para la exportación, si bien no ha realizado exportaciones hasta el momento, la marca se

encuentra bien posicionada para aprovechar las oportunidades que presenta la industria textil colombiana en mercados internacionales. La ubicación geográfica de Colombia le brinda una ventaja logística significativa, permitiendo tiempos de entrega más rápidos en comparación con competidores de otras regiones. Esto resulta crucial en el sector de la moda, donde las tendencias cambian rápidamente y la capacidad de respuesta es un factor clave para el éxito.

El sector textil colombiano ha demostrado un dinamismo creciente en términos de exportaciones, particularmente hacia mercados como Estados Unidos y algunos países de América Latina. Aunque Harmony Jeans aún no ha incursionado en estos mercados, las condiciones del entorno, las políticas de apoyo gubernamental a las empresas exportadoras y el creciente reconocimiento de la industria textil colombiana, proporcionan un escenario favorable para que la marca explore la posibilidad de llevar sus productos más allá de las fronteras nacionales.

Por otro lado, la participación en eventos internacionales como Colombia Moda, en la que Harmony Jeans ha tenido la oportunidad de interactuar con compradores internacionales, ha sido un primer paso para validar la recepción de sus productos en mercados potenciales. Este tipo de experiencias refuerza la viabilidad de una futura expansión hacia mercados externos.

En resumen, aunque Harmony Jeans aún no ha iniciado su proceso de exportación, su propuesta de valor sólida, el potencial del mercado global y la capacidad logística de Colombia, la posicionan estratégicamente para explorar futuras oportunidades en mercados internacionales.

3. Selección y Evaluación de Mercados

Al iniciar el proceso de evaluación de mercados objetivo para la exportación, es fundamental definir las variables clave que puedan medir o explicar la demanda de productos como los jeans de Harmony S.A.S. En este sentido, se deben identificar variables relacionadas con aspectos económicos, demográficos y comerciales, que en conjunto ayuden a identificar los países con mayor potencial para aceptar y consumir los productos ofrecidos por la marca. Estas variables incluyen factores como el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias de moda y sostenibilidad en el mercado objetivo, así como las políticas comerciales y arancelarias que puedan influir en la viabilidad de la exportación. Analizando estos indicadores, Harmony Jeans puede identificar aquellos mercados con mayores oportunidades de éxito, basándose en la convergencia de aptitudes y métricas afines con la propuesta de valor de la marca, que combina la calidad, el diseño y el compromiso con la sostenibilidad.

3.1 Selección de Mercados

Tabla 2

Matriz multivariantes para selección inicial de mercados destino

País	Moneda	Población	PIB (USD)	Fuerte respecto al USD	Consumo per cápita de jeans	Cercanía geográfica	TLC con Colombia	Aranceles	INFLACIÓN	RIESGO PAIS
Estados Unidos	Dólar (USD)	334 millones	27.8 billones	Si	4 pares/persona/año	Media (3,200 km)	Sí (desde 2012)	0% con TLC	2.9%	134 Puntos
México	Peso (MXN)	129 millones	1.8 billones	Estable	2 pares/persona/año	Media (2,500 km)	Sí (Alianza del Pacífico)	0-5% con TLC	4.68%	585 Puntos
Ecuador	Dólar (USD)	17.8 millones	115 mil millones	Si	2.5 pares/persona/año	Baja (950 km)	Sí (CAN)	0% con TLC	0.53%	672 Puntos
Panamá	Dólar (USD)	4.3 millones	76 mil millones	Si	2 pares/persona/año	Baja (800 km)	Sí (desde 2013)	0-5% con TLC	0.70%	213 puntos
Costa Rica	Colón (CRC)	5.3 millones	64 mil millones	No	1.5 pares/persona/año	Media (4,000 km)	Sí (CAFTA-DR)	0-5% con TLC	0.84%	196 puntos
Chile	Peso (CLP)	19.5 millones	347 mil millones	Estable	2.5 pares/persona/año	Media (4,200 km)	Sí (Alianza del Pacífico)	0% con TLC	4.50%	1200 Puntos
Perú	Sol (PEN)	33 millones	242 mil millones	Estable	2 pares/persona/año	Baja (1,900 km)	Sí (CAN, Alianza del Pacífico)	0% con TLC	1.90%	165 Puntos
Brasil	Real (BRL)	214 millones	1.9 billones	No	2 pares/persona/año	Baja (frontera común)	Sí (Mercosur)	8-12% con TLC	4.83%	188 Puntos

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura 13

Producción DENIM en Colombia

PRODUCCIÓN DE DENIM EN COLOMBIA

El consumo de denim en Colombia genera más de **US\$1.000 millones**



Al día, se comercializan **100.000 jeans**



De 53% de las exportaciones de la industria textil y de confecciones, entre las que destacan son las **prendas interiores femeninas y los jeans**



En 2018, **Colombia fue el principal exportador** de jean en Suramérica y el tercero en América Latina



Fuente: Inexmoda, Dane
Foto: Freepik
Gráfico: LR-LM

Fuente: Rodríguez, 2024 (citado en La República).

Tabla 3*Ponderación de variables claves*

Variable	Peso	Justificación de elección
Consumo per cápita jeans	20%	Influye en el potencial real de mercado en cada uno de los países
Aranceles	15%	Permite ajustar precios, para aprovechar acuerdos comerciales y reducir gastos
TLC	15%	Viabilidad para acceder a nuevos mercados
PIB	10%	Capacidad económica del mercado de destino
Riesgo País	10%	influye en la estabilidad económica, política y financiera del mercado destino. Un alto riesgo puede afectar pagos, fluctuaciones monetarias y cambios en políticas comerciales.
Cercanía Geográfica	25%	Rutas comerciales y capacidad logística. Infraestructura y medio de transporte
Población	5%	Potencial de clientes en el mercado de destino

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las variables seleccionadas para el plan exportador de Harmony Jeans responden a un análisis integral de los factores que impactan tanto la viabilidad como la rentabilidad de la incursión en mercados internacionales. La población se considera un indicador clave del tamaño del mercado potencial, a una mayor población, generalmente implica una mayor demanda de productos. La cercanía geográfica juega un papel fundamental en la optimización de costos logísticos, mejorando la eficiencia en la distribución y reduciendo tiempos de transporte. Los tratados de libre comercio son esenciales para garantizar acceso preferencial a mercados, facilitando la competitividad de los precios al reducir aranceles y otros obstáculos comerciales. El Producto Interno Bruto (PIB) refleja la capacidad

económica de los países destino para consumir productos de calidad, lo cual es determinante para evaluar la viabilidad del mercado.

Por su parte, el consumo per cápita de jeans es un indicador directo de la demanda real y de las oportunidades de penetración en los diferentes mercados, permitiendo ajustar las estrategias de marketing y distribución. Los aranceles son un factor decisivo, su nivel determina la estructura de costos y puede influir en la competitividad de precios, lo que a su vez impacta las decisiones sobre precios de venta y márgenes de beneficio. Finalmente, el riesgo país es una variable crucial que evalúa la estabilidad económica, política y financiera del mercado destino, y en entornos de alto riesgo puede generar incertidumbre en las operaciones comerciales, afectando desde los pagos hasta la ejecución de estrategias a largo plazo. La combinación de estas variables proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y minimizar riesgos en la expansión internacional de Harmony Jeans.

Tabla 4

Ponderación de variables claves por posible país de destino

Variable	Consumo percapita jeans		Aranceles		TLC		PIB		RIESGO PAIS		CERCANIA		POBLACIÓN		Total Ponderado
Peso	20%		15%		15%		10%		10%		25%		5%		
País	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	Valoración	Ponderado	
Estados Unidos	5	1.00	5	0.75	5	0.75	5	0.50	5	0.50	1	0.25	5	0.25	4.00
México	4	0.80	3	0.45	5	0.75	4	0.40	4	0.40	4	1.00	5	0.25	4.05
Ecuador	4	0.80	5	0.75	5	0.75	3	0.30	3	0.30	5	1.25	3	0.15	4.30
Panamá	3	0.60	3	0.45	5	0.75	2	0.20	4	0.40	5	1.25	1	0.05	3.70
Costa Rica	2	0.40	3	0.45	5	0.75	2	0.20	4	0.40	3	0.75	1	0.05	3.00
Chile	4	0.80	5	0.75	5	0.75	4	0.40	2	0.20	3	0.75	3	0.15	3.80
Perú	3	0.60	5	0.75	5	0.75	4	0.40	4	0.40	3	0.75	4	0.20	3.85
Brasil	3	0.60	3	0.45	3	0.45	5	0.50	4	0.40	4	1.00	5	0.25	3.65

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Metodología de Distancia CAGE

La teoría de distancia CAGE, desarrollada por Pankaj Ghemawat, es un marco estratégico utilizado para analizar las diferencias entre países que afectan el proceso de internacionalización de las empresas. El modelo CAGE se centra en identificar las distancias en cuatro dimensiones claves: cultural, administrativa, geográfica y económica, que influyen en las decisiones empresariales a la hora de expandirse a nuevos mercados. Estas distancias, aunque varían en su impacto dependiendo del contexto específico, proporcionan una perspectiva integral sobre los desafíos y oportunidades asociados con la expansión internacional.

La utilidad principal de la teoría CAGE radica en su capacidad para ayudar a las compañías, a evaluar de manera efectiva la viabilidad de ingresar a mercados extranjeros, considerando factores que van más allá de la proximidad física o la competencia directa.

Distancia Cultural:

Tabla 5

Distancia cultural

País	Compatibilidad cultural	Idioma	Preferencias de estilo y moda	Estética corporal	Hábitos de consumo
Ecuador	Fuerte	Muy fuerte	Fuerte (Similar a Colombia)	Medio	Medio
México	Muy fuerte	Muy fuerte	Fuerte (Similar a Colombia)	Fuerte	Fuerte
Estados Unidos	Medio	Débil	Medio (Alta diversidad de gustos)	Débil (Tallas y cortes distintos)	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La dimensión cultural permite identificar el grado de cercanía o distancia entre países en términos de valores, costumbres, idioma, comportamiento del consumidor y aspectos estéticos, todos ellos fundamentales en industrias sensibles a las preferencias del mercado, como lo es el sector textil y confección. A través de la comparación entre Colombia y tres mercados estratégicos (Ecuador, México y Estados Unidos), es posible determinar oportunidades y desafíos en procesos de expansión internacional.

En primer lugar, tanto Ecuador como México evidencian un alto nivel de afinidad cultural con Colombia. En ambos casos, la compatibilidad cultural es fuerte o muy fuerte, lo cual representa una ventaja competitiva importante en términos de adaptación de productos, diseño de campañas publicitarias y generación de conexiones con el consumidor. En estos dos países, el idioma no constituye una barrera, lo que facilita las estrategias de comunicación y reduce la complejidad operativa en procesos de internacionalización.

Asimismo, las preferencias de estilo y moda en Ecuador y México presentan una alta similitud con las de Colombia. Esto sugiere que los productos desarrollados para el mercado local pueden ser fácilmente transferidos a estos contextos sin requerir transformaciones significativas en diseño, colorimetría o concepto de colección. En el caso de México, dicha afinidad cultural se ve reforzada por una fuerte coincidencia en la estética corporal predominante, así como por hábitos de consumo alineados con los del consumidor colombiano. Esto implica un entorno altamente propicio para la inserción de marcas nacionales con una oferta orientada al mercado masivo o de moda accesible.

Por otro lado, Ecuador, aunque culturalmente compatible, presenta una intensidad media en cuanto a estética corporal y hábitos de consumo. Esta condición sugiere la necesidad de realizar ajustes parciales, tanto en términos de diseño como en la forma de comunicar los atributos del producto, especialmente si se desea captar la atención de segmentos específicos del mercado.

En contraste, el análisis de Estados Unidos revela una mayor distancia cultural respecto a Colombia. Si bien se trata de un mercado con hábitos de

consumo muy desarrollados y con alto potencial de demanda, los niveles de compatibilidad en idioma, preferencias estéticas y culturales son considerablemente más bajos. El idioma se presenta como una barrera, lo cual exige esfuerzos adicionales en localización y mercadeo. Adicionalmente, las preferencias de estilo son altamente diversas, lo que dificulta la estandarización de la oferta de productos. A esto se suma una diferencia significativa en la estética corporal dominante, particularmente en lo relacionado con tallas y cortes, lo que obliga a rediseñar prendas y adaptar los patrones de confección para ajustarse a las expectativas del consumidor estadounidense.

En conclusión, México y Ecuador se consolidan como mercados prioritarios para el sector textil y confección colombiano, en virtud de su alto grado de compatibilidad y bajo requerimiento de adaptación. En cambio, Estados Unidos representa una oportunidad más compleja, cuyo aprovechamiento requiere una estrategia diferenciada, basada en la segmentación precisa del mercado objetivo, ajustes sustanciales en producto y una inversión significativa en comunicación intercultural.

Distancia Administrativa:

Tabla 6

Distancia administrativa

País	Tratados de comercio con Colombia	Estabilidad institucional	Regulaciones textiles/etiquetado	Barreras exportación	Aranceles
Ecuador	Comunidad Andina CAN	Medio	Moderadas	Bajas	No hay arancel para este tipo de producto
México	TLC vigente	Medio	Moderadas	Medias	No hay arancel para este

					tipo de producto
Estados Unidos	TLC vigente	Fuerte	Estrictas	Altas	10%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En primer lugar, los tratados comerciales vigentes reflejan diferencias significativas: México y Estados Unidos mantienen un Tratado de Libre Comercio con Colombia, mientras que Ecuador forma parte de la Comunidad Andina. Estas diferencias establecen distintos niveles de integración comercial, pues los TLC tienden a facilitar el intercambio mediante la reducción de aranceles y la armonización normativa, aunque con grados variables de exigencia y obstáculos no arancelarios.

Respecto a la estabilidad institucional, Estados Unidos exhibe un entorno robusto, en contraste con la estabilidad media reportada en Ecuador y México. Este factor influye directamente en la predictibilidad y seguridad jurídica de las operaciones comerciales, elementos que resultan cruciales para la confianza de los exportadores colombianos.

En cuanto a las regulaciones específicas relacionadas con textiles y etiquetado, así como las barreras a la exportación, existen diferencias notables. Estados Unidos impone regulaciones estrictas y barreras elevadas, lo que incrementa los costos y dificulta el cumplimiento para los exportadores. Ecuador presenta regulaciones moderadas y barreras bajas, lo cual facilita el acceso y reduce la complejidad administrativa. México se encuentra en un punto intermedio, con regulaciones moderadas y barreras de nivel medio.

Finalmente, en materia arancelaria, Ecuador y México no aplican gravámenes sobre los productos textiles provenientes de Colombia, mientras que Estados Unidos cobra un arancel del 10%. Esta diferencia afecta la competitividad

de los productos colombianos en el mercado estadounidense al elevar sus costos de entrada.

En conclusión, desde la perspectiva administrativa bajo el marco CAGE, Ecuador ofrece el entorno más favorable para la exportación de textiles colombianos debido a su menor complejidad regulatoria, barreras reducidas y ausencia de aranceles, aunque cuenta con una estabilidad institucional moderada. México representa una opción intermedia y Estados Unidos, pese a su fuerte estabilidad institucional, impone barreras y costos más altos que pueden limitar la competitividad de las exportaciones.

Distancia Geográfica:

Tabla 7

Distancia geográfica

País	Distancia y Tiempo de transporte	Costos logísticos	Tipo acceso logístico	Frontera compartida
Ecuador	Muy bajo (Terrestre)	Bajos por cercanía	Fuerte (Terrestre)	Muy fuerte
México	Medio	Medios (dependencia del puerto)	Fuerte (puertos, aeropuertos)	Débil (no compartida)
Estados Unidos	Alto	Altos	Fuerte	Débil (lejanía)

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La dimensión geográfica del modelo CAGE enfatiza la importancia de la distancia y el tiempo de transporte, así como los costos asociados y la accesibilidad logística para el comercio internacional. En el caso de Colombia y su relación comercial con Ecuador, México y Estados Unidos, estos factores determinan en

gran medida la competitividad y viabilidad de las exportaciones, particularmente en el sector textil.

Ecuador presenta una ventaja significativa en términos de distancia y tiempo de transporte debido a la frontera terrestre compartida con Colombia, lo que se traduce en costos logísticos bajos y un acceso logístico fuerte a través de rutas terrestres. Esta cercanía física facilita el movimiento ágil y eficiente de mercancías, disminuyendo riesgos y tiempos de entrega, además de potenciar la integración comercial entre ambos países.

México, por su parte, se caracteriza por una distancia geográfica media respecto a Colombia, lo que implica tiempos y costos logísticos moderados. La dependencia de puertos y aeropuertos para la exportación y transporte de mercancías introduce complejidades adicionales, aunque el acceso logístico se mantiene fuerte gracias a la infraestructura portuaria y aeroportuaria desarrollada. La ausencia de frontera terrestre compartida con Colombia limita la integración logística directa, aumentando la dependencia del transporte marítimo y aéreo.

Estados Unidos representa el mayor desafío desde la perspectiva geográfica, con una distancia considerable y tiempos de transporte elevados. Estos factores generan costos logísticos altos y, aunque la infraestructura logística es robusta, la lejanía y la falta de frontera común dificultan el acceso directo y rápido al mercado. Estos elementos impactan en la competitividad de las exportaciones colombianas, que deben asumir mayores costos y tiempos en la cadena de suministro.

En resumen, Ecuador ofrece el entorno geográfico y logístico más favorable para la exportación desde Colombia, debido a su proximidad y acceso terrestre directo. México representa un escenario intermedio con dependencia significativa de infraestructura portuaria, mientras que Estados Unidos enfrenta limitaciones derivadas de la distancia y los costos elevados. Esta realidad resalta la importancia de considerar la dimensión geográfica dentro del marco CAGE al planificar estrategias de internacionalización para el sector textil colombiano.

Distancia Económica

Tabla 8

Distancia económica

País	PIB USD	Tamaño mercado	Enfoque al Pricing	Tendencia de consumo moda
Ecuador	USD 124.7 MM	Bajo	Fuerte (centrados en el precio)	Medio
México	USD 1.853 Billones	Medio	Medio (Combinan calidad/precio)	Medio
Estados Unidos	29.18 Billones	Alto	Bajo (alta disposición de pago/consumismo)	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La dimensión económica del modelo CAGE se enfoca en aspectos como el tamaño del mercado, el Producto Interno Bruto (PIB), las preferencias de los consumidores y la sensibilidad al precio, elementos que inciden directamente en las estrategias de entrada y comercialización de productos internacionales. En el contexto de las exportaciones colombianas hacia Ecuador, México y Estados Unidos, estos factores adquieren una relevancia estratégica para la industria textil.

Ecuador presenta un PIB aproximado de 124.7 mil millones de dólares, lo que se traduce en un tamaño de mercado relativamente bajo. Los consumidores en este país muestran un enfoque fuerte en el precio, lo que indica una alta sensibilidad y una preferencia por productos accesibles. La tendencia de consumo en moda es media, reflejando una demanda moderada pero constante, que puede representar oportunidades para productos competitivos en precio.

México, con un PIB de aproximadamente 1.853 billones de dólares, representa un mercado de tamaño medio. Su base de consumidores combina una valoración equilibrada entre calidad y precio, lo que exige a los exportadores desarrollar ofertas que integren ambos factores. La tendencia de consumo de moda

es también media, sugiriendo un mercado que demanda innovación y variedad sin perder de vista la relación costo-beneficio.

Estados Unidos se posiciona como el mercado más grande y económicamente robusto, con un PIB superior a 29.18 billones de dólares. Los consumidores estadounidenses exhiben una baja sensibilidad al precio, caracterizándose por una alta disposición de pago y una cultura consumista marcada, especialmente en el sector moda, donde la demanda es muy fuerte. Este entorno económico exige a los exportadores ofrecer productos diferenciados, de alta calidad y con fuerte valor agregado.

Desde la perspectiva económica del modelo CAGE, Ecuador representa un mercado limitado pero sensible al precio, México ofrece un balance entre calidad y precio en un mercado de tamaño medio, y Estados Unidos constituye un mercado amplio con consumidores dispuestos a pagar por productos de alta calidad y tendencia. Estas diferencias económicas deben guiar la estrategia de internacionalización y posicionamiento de los productos textiles colombianos en cada destino.

Considerando los aspectos administrativos, logísticos y económicos analizados bajo el modelo CAGE, Ecuador se presenta como el mercado más favorable para la exportación de productos textiles colombianos. Su proximidad geográfica y frontera terrestre compartida facilitan el transporte y reducen costos logísticos, mientras que la ausencia de aranceles y las barreras regulatorias bajas simplifican los procesos administrativos. Aunque su mercado es pequeño y con consumidores sensibles al precio, esto puede ser aprovechado para posicionar productos competitivos y accesibles. Por tanto, para una primera etapa de internacionalización o para consolidar presencia, Ecuador ofrece las mejores condiciones para optimizar costos y procesos, maximizando la competitividad de los productos textiles colombianos.

3.2 Evaluación del Mercado Objetivo

3.2.1 Riesgo político

El riesgo político o riesgo país es el riesgo de que los exportadores e inversionistas extranjeros no obtengan pago por los bienes y servicios vendidos, o que no consigan el retorno de su capital y/o utilidades a causa de la inestabilidad económica, financiera o social de un determinado país (Ruiz & Becerra, 2000).

En 2025, el riesgo país de Ecuador ha mostrado una tendencia a la baja, comenzando el año en niveles cercanos a los 1.186 puntos y descendiendo progresivamente hasta alcanzar los 813 puntos en septiembre, su nivel más bajo del año, según datos del Banco Central del Ecuador.

Figura 14

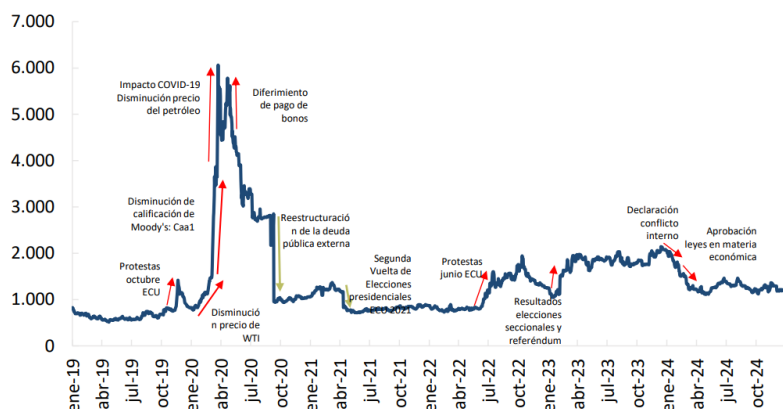
Riesgo País Sudamérica 2025



Fuente: JP Morgan Chase, 2025.

Figura 15

Riesgo País Ecuador



Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

Esta mejora se explica gracias a la reconfiguración institucional, tras la elección del presidente Daniel Noboa, el cual ha buscado restaurar la estabilidad política, marcada por una secuencia de gobiernos inestables desde 2017, sin embargo, la frecuencia de crisis sociales, protestas indígenas y bloqueos de carreteras plantea desafíos logísticos considerables. Estos eventos, ocurridos de manera recurrente en los últimos años, han tenido consecuencias directas sobre la producción, el transporte y la cadena de suministro, provocando pérdidas económicas significativas y desabastecimiento en determinadas rutas.

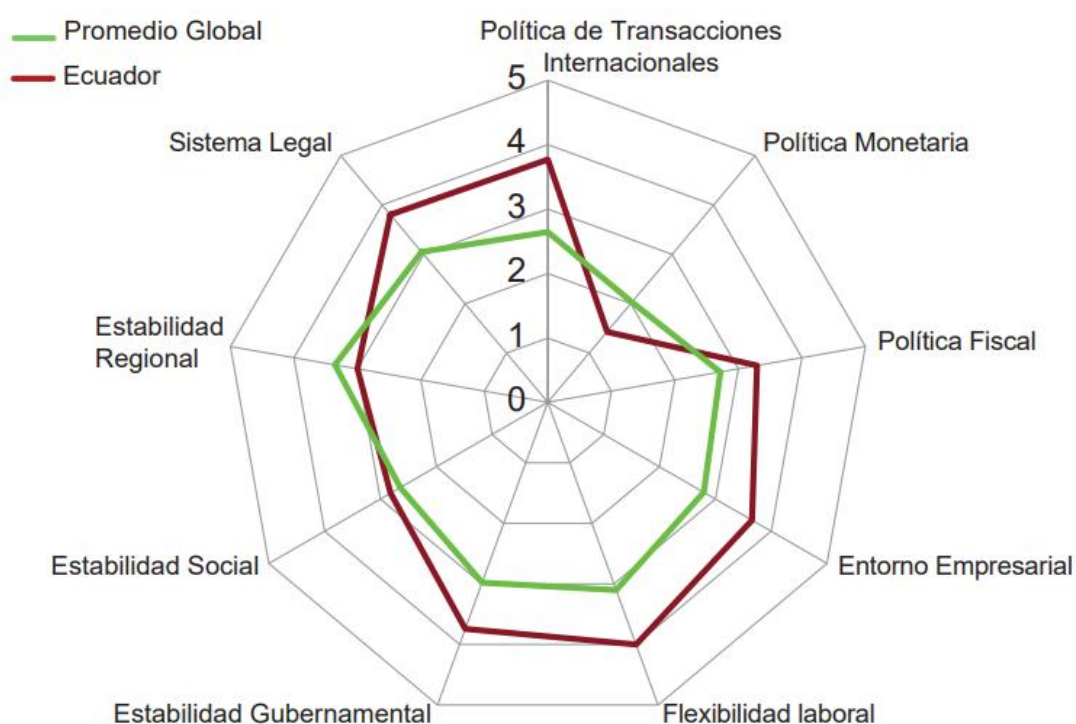
En términos de políticas fiscales, aunque Ecuador forma parte de la Comunidad Andina (CAN), lo que brinda cierta estabilidad arancelaria a las exportaciones provenientes de Colombia, persisten riesgos relacionados con reformas tributarias locales que podrían afectar los costos operativos indirectos, como el almacenamiento, transporte interno o servicios aduaneros. A esto se suma un entorno de seguridad pública en deterioro, donde la presencia del crimen organizado y la limitada capacidad de la fuerza pública generan riesgos reputacionales, mayores costos de aseguramiento y posibles afectaciones a la integridad física de la carga. La posibilidad de reformas estructurales en materia de seguridad o administración pública, incluyendo decisiones sobre cooperación militar

internacional, aunque no orientadas directamente al sector textil, incrementan la percepción de inestabilidad y elevan el nivel de riesgo político percibido.

Asimismo, los cambios fiscales o en políticas aduaneras, aunque enmarcados dentro de tratados regionales, podrían modificar los márgenes operativos si no se anticipan adecuadamente. También es relevante considerar la exposición al riesgo reputacional derivado de la inseguridad o la percepción negativa del entorno sociopolítico local.

Figura 16

Evaluación riesgo político



Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

En este sentido, la principal fuente de riesgo proviene de posibles alteraciones del orden social. Ante esta situación, se recomienda establecer

contratos comerciales con cláusulas de fuerza mayor que contemplen penalizaciones y excepciones por retrasos logísticos derivados de disturbios. Así mismo, es conveniente cerrar acuerdos con transportistas locales de confianza, diseñar rutas alternativas y mantener un monitoreo permanente del clima político y social. La participación en asociaciones empresariales en Ecuador puede proporcionar alertas tempranas sobre posibles protestas o cambios en la política pública que impacten al sector.

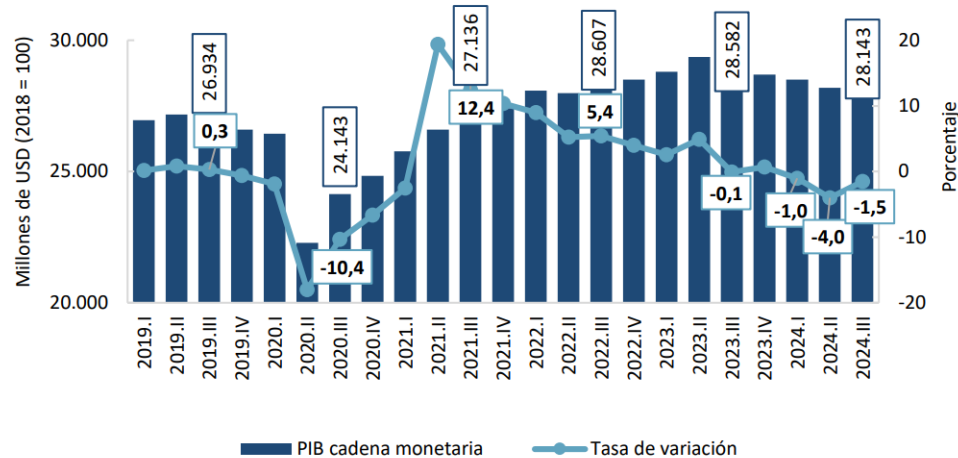
3.2.2 Riesgo económico y social

Para realizar un análisis de la economía en Ecuador, es clave conocer los datos e indicadores que impactan directamente la economía.

El PIB mostró una contracción en los primeros trimestres del 2024, en términos nominales, alcanzó los USD31.136 millones, superando los valores registrados durante el año 2023.

Figura 17

Evolución PIB Ecuador



Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

El sector energético en Ecuador atraviesa un momento complejo, marcado por desafíos en la generación, distribución y estabilidad del suministro eléctrico. Gran parte de la electricidad del país proviene de centrales hidroeléctricas, las cuales son altamente vulnerables a las condiciones climáticas, especialmente durante episodios de sequía prolongada o fenómenos meteorológicos. Estos eventos han provocado en los últimos años interrupciones en el suministro eléctrico que afectan tanto a hogares como a industrias, generando incertidumbre en el sector productivo y elevando los costos operativos para las empresas. Lo anterior, se ve reflejado en la evolución y crecimiento de los diferentes sectores económicos del país, las industrias con mayor contracción son las que dependen del sector energético, tales como las manufactureras y transporte (Chamorro & Mera, 2025).

Figura 18

Inflación anual por actividad económica

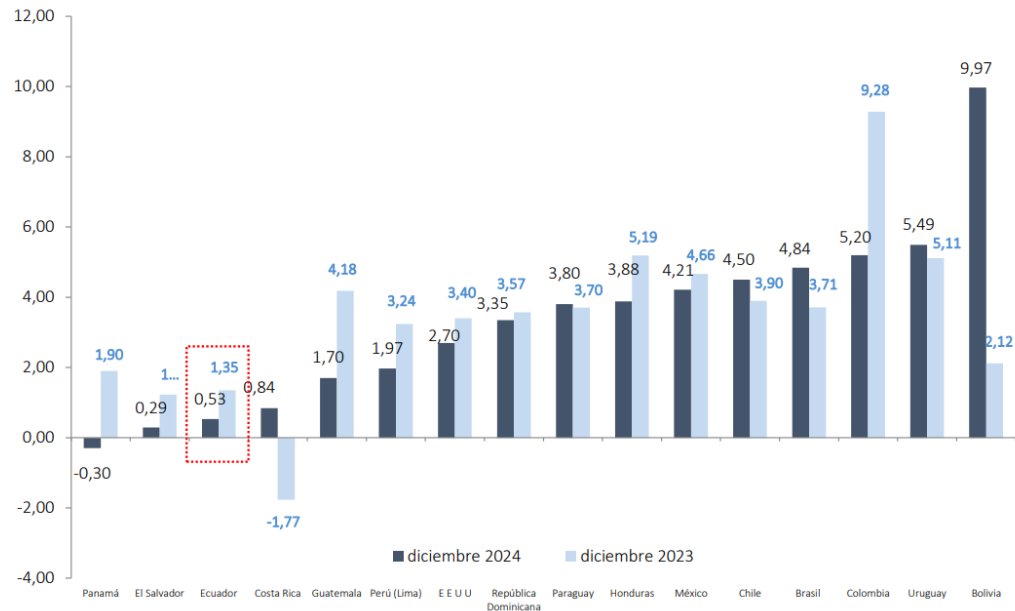
Rama de actividad	Tasa de variación interanual				Participación en 2024.IIIT
	2024.I	2024.II	2024.III		
Actividades inmobiliarias	2,0	1,3	↑	1,5	7,3
Agricultura ganadería y silvicultura	1,9	-3,9	↑	0,8	6,6
Pesca y acuicultura	-7,7	3,9	↑	3,2	2,0
Arte entretenimiento y otras actividades de servicios	-0,9	-8,2	↑	3,7	1,0
Alojamiento y comidas	1,8	-8,6	↑	2,6	1,4
Manufactura de productos alimenticios	-5,4	0,3	↑	0,1	6,7
Enseñanza	0,1	0,1	↓	-0,4	4,8
Actividades de los Hogares como empleadores	1,6	-1,0	↓	-2,7	0,8
Refinados de petróleo	1,6	1,3	↓	-3,9	0,9
Salud y asistencia social	2,9	-0,2	↓	-0,6	4,7
Información y comunicación	-5,4	-8,3	↓	-4,4	2,2
Actividades financieras y de seguros	-1,0	-1,5	↓	-2,2	4,6
Construcción	-9,5	-15,2	↓	-2,5	3,5
Administración pública	-4,0	-2,7	↓	-1,9	6,7
Comercio	0,1	-4,4	↓	-1,1	15,0
Suministro de electricidad y agua	11,2	-1,7	↓	-9,0	1,8
Actividades profesionales técnicas	0,6	-8,8	↓	-2,8	6,7
Transporte y almacenamiento	-3,7	-10,6	↓	-5,3	4,8
Manufactura de productos no alimenticios	-3,0	-11,1	↓	-5,4	5,6
Explotación de minas y canteras	2,3	-1,5	↓	-5,1	7,8

Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

La inflación anual, al cierre del 2024, se redujo significativamente, situándose en 0,53%. A nivel de Latino América, Ecuador, es el tercer país en el ranking, con menor inflación en el 2024, esto demuestra una economía estable y una estabilidad de precios que facilita la toma de decisiones económicas. Esto favorece a consumidores y empresas, porque los costos de vida y de consumo no crecen o se elevan rápidamente.

Figura 19

Inflación anual países LATAM

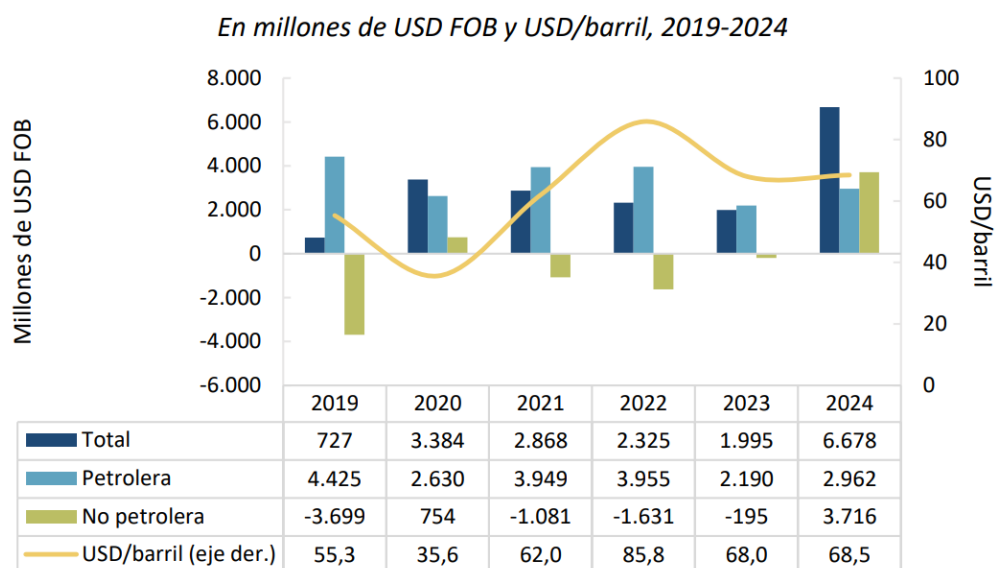


Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

Respecto a la balanza comercial, Ecuador registró un crecimiento con respecto a las exportaciones, y una contracción de las importaciones. Las exportaciones crecen un 10,6% con respecto al 2023, cerrando en un total de USD 34.420 Millones. El rubro importaciones, decrece un 4.8% anual, por un total USD 27.742 Millones. En materia de comercio exterior, se presentó un superávit comercial por USD 6.678 Millones. La balanza comercial sin el petróleo, presentó un crecimiento del 35.2%, registrando un superávit de USD 3.716 Millones (Banco Central del Ecuador, 2024).

Figura 20

Balanza comercial Ecuador



Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

Con respecto a las importaciones no petroleras, registraron un decrecimiento del 4.8%; a continuación, las importaciones que ingresaron a Ecuador por grupos de productos.

Figura 21

Importaciones por rubro Ecuador

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Var (%) 2024/2023		
							FOB	TM	VU
Importaciones totales	21.507	16.950	23.831	30.334	29.132	27.743	-4,8	3,3	-7,8
Bienes de consumo	4.911	4.117	5.133	6.040	6.552	6.084	-7,1	-4,3	-2,9
Materias primas	6.941	5.994	9.019	10.667	9.380	8.729	-7,0	0,9	-7,8
Bienes de capital	5.374	4.153	4.925	5.838	6.058	5.851	-3,4	1,0	-4,3
Combustibles y lubricantes	4.147	2.608	4.643	7.640	7.045	6.948	-1,4	7,8	-8,5
Diversos	100	79	111	131	89	70	-21,1	-23,2	2,8
Ajustes ¹	35,0	0	0	17	8,0	59,3			

Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

De acuerdo con el Banco Central de Ecuador, estos son los 5 frentes de trabajo para incentivar el crecimiento económico en el 2025.

- Negociación y firma de nuevos acuerdos comerciales.
- Reducción de los niveles de inseguridad en el país a través de la declaración de estado de excepción en localidades tales como: Guayas, Los Ríos, Manabí, Orellana, Santa Elena, El Oro, Sucumbíos; el Distrito Metropolitano de Quito de la provincia de Pichincha, y el cantón Camilo Ponce Enríquez de la provincia de Azuay.
- Mayor inversión en energía a través de nuevos contratos públicos para fortalecer la generación de energía eléctrica en el país.
- Reducción del riesgo país a través del buen uso del endeudamiento financiero.
- Ejecución presupuestal con rigurosidad y austeridad por parte del Gobierno.

Desde una perspectiva social, el país presenta un alto nivel de informalidad laboral, lo que conlleva una distribución desigual del ingreso y una segmentación del consumo. Aunque existe una clase media urbana con interés en productos de moda, gran parte de la población tiene un poder adquisitivo limitado y busca opciones accesibles que ofrezcan una buena relación calidad-precio. Esta realidad obliga a las marcas exportadoras a desarrollar estrategias de segmentación que identifiquen y atiendan las distintas capacidades de pago del mercado ecuatoriano.

En este contexto, el nivel de riesgo económico puede considerarse moderado, dada la estabilidad monetaria y una inflación contenida, mientras que el riesgo social es medio, debido a la alta informalidad y la desigualdad en el ingreso. Para mitigar estos riesgos, se recomienda realizar un estudio de mercado profundo y segmentado que permita entender las dinámicas de consumo reales, así como diseñar estrategias de precios diferenciados que contemplen líneas básicas para el consumidor más sensibles al precio, y líneas premium o de edición limitada para los segmentos dispuestos a pagar por valor agregado.

3.2.3 Competencia local e internacional

Para realizar un análisis exhaustivo del criterio competencia local e internacional, el enfoque será en 2 temas principales para prospectar las posibles oportunidades y amenazas de la compañía al expandirse hacia el mercado ecuatoriano. El primer análisis, realizará el diagnóstico de las dinámicas de consumo y preferencias de la población con respecto al Denim y a los Jeans en Ecuador. Posteriormente, se diagnosticará el mercado a través de los competidores locales, marcas internacionales, retails locales y la estrategia de venta a través de e-commerce.

Tabla 9

Competidores Nacionales

Marca	Página Web	Logo
Kamerry Jeans	<u>Kamerry Jeans – Denim Jeans</u>	
El comisario del Jean	INICIO	
No More Jeans	<u>Nosotros – No More Jeans</u>	
Ram Jeans	<u>RAM JEANS - Fábrica de Jeans en Ecuador</u>	
Juliana Sánchez Jeans	<u>Jeans - Juliana Sanchez</u>	JULIANA SANCHEZ

Jean Up		
---------	--	--

Fuente Elaboración propia, 2025.

Tabla 10

Competidores Internacionales

Marca	Logo
American Eagle	
Mango	
Levi's	
Pull & Bear	
Lee	

Fuente Elaboración propia, 2025.

Tabla 11*Competidores Nacionales con participación actual en Ecuador*

Marca	Logo
Chevignon/ Americanino	
Studio F	
Rifle Jeanswear	
Koaj	
Tennis	

Fuente Elaboración propia, 2025.

3.2.4 Entorno legal y regulatorio

El entorno legal y regulatorio en Ecuador constituye un aspecto central para la toma de decisiones en estrategias de exportación, especialmente en el sector textil, donde existen normativas técnicas y requisitos específicos que deben cumplirse rigurosamente para evitar sanciones, retrasos o pérdidas económicas. La legislación ecuatoriana impone regulaciones claras para la importación de prendas

textiles, incluyendo el cumplimiento del Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN, particularmente la norma RTE INEM No. 013, que exige que las prendas de vestir estén debidamente etiquetadas con información detallada sobre la composición de fibras, el país de origen, las instrucciones de cuidado, la talla conforme a las normas NTE-INEN, así como el nombre y el RUC del fabricante o importador. Este requerimiento aplica a todas las prendas destinadas a la comercialización y su incumplimiento puede impedir la liberación aduanera de la mercancía.

Además del etiquetado, ciertos productos textiles están sujetos a la obtención de certificados de conformidad emitidos por organismos acreditados ante el INEN, especialmente cuando se trata de estándares técnicos de carácter obligatorio. La obtención y validación de estos certificados representa un costo y una responsabilidad adicional para el exportador, quien debe asegurarse de que cada embarque cumpla con las especificaciones normativas ecuatorianas antes de su ingreso al país. En cuanto a los aranceles, aunque Ecuador y Colombia pertenecen a la Comunidad Andina, y por lo tanto existe un marco de tratamiento preferencial si se cumplen las reglas de origen establecidas, los productos que no provienen de países miembros pueden estar sujetos a aranceles que oscilan entre el 10% y el 25%, dependiendo de la subpartida arancelaria y el valor CIF declarado.

A lo anterior se suman los impuestos internos, como el Impuesto al Valor Agregado del 12% aplicado sobre las importaciones, así como otras tasas aduaneras o gravámenes complementarios que incrementan el costo total de nacionalización del producto. También existen posibles barreras no arancelarias, tales como licencias previas, controles sanitarios o inspecciones técnicas en frontera, que pueden retrasar el proceso si la documentación no está completa o si existen discrepancias en la clasificación del producto. Un aspecto relevante para la protección de marca y propiedad intelectual es el registro obligatorio ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), el cual garantiza exclusividad sobre el uso de la marca en el mercado local y protege contra eventuales falsificaciones o prácticas de competencia desleal.

Si bien la normativa ecuatoriana es relativamente clara y estable, el verdadero riesgo radica en la ejecución y el cumplimiento, donde errores administrativos, desconocimiento técnico o deficiencias en la documentación pueden traducirse en retrasos logísticos, costos adicionales o incluso la devolución de mercancía.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda trabajar de forma articulada con asesores legales y comerciales con experiencia en comercio internacional en Ecuador, así como validar, con antelación, que la partida arancelaria correspondiente esté sujeta a los requisitos del INEN. Asimismo, se sugiere auditar internamente el proceso de etiquetado y calidad, de forma que cada prenda exportada cumpla con todos los requisitos antes de ser enviada. Finalmente, establecer alianzas con importadores o distribuidores locales familiarizados con el sistema normativo ecuatoriano, puede facilitar significativamente los procesos aduaneros y reducir los márgenes de error, contribuyendo así a una entrada fluida y sostenible en el mercado.

3.2.5 Entorno cultural

El entorno cultural en Ecuador representa un componente estratégico clave al momento de diseñar productos, mensajes de marca y canales de comercialización, debido a que las preferencias de consumo están profundamente influenciadas por factores geográficos, sociales y simbólicos. Existe una marcada diversidad regional que obliga a considerar variaciones significativas entre las distintas zonas del país. En la región costera, particularmente en ciudades como Guayaquil, se observa una preferencia por estilos modernos, influenciados por tendencias internacionales, con una inclinación hacia prendas informales, lavados llamativos y marcas con alta visibilidad. Este perfil de consumidor valora la estética contemporánea y la comodidad, mostrando apertura a propuestas de moda audaces. Por el contrario, en la Sierra, especialmente en Quito y Cuenca, el consumidor tiende a preferir prendas de mayor formalidad, con colores más sobrios y cortes tradicionales. El clima más frío también influye en la elección de materiales

y acabados, favoreciendo tejidos más densos, forros o combinaciones para climas templados.

A nivel nacional, se percibe una creciente conciencia ambiental, particularmente en segmentos urbanos jóvenes y consumidores informados, quienes valoran atributos como la sostenibilidad, los materiales reciclados y las prácticas laborales justas. Aunque este nicho aún no domina el mercado, representa una oportunidad de posicionamiento para marcas que quieran diferenciarse por su responsabilidad social y ambiental. No obstante, el precio sigue siendo un factor determinante para la mayoría de los consumidores, quienes priorizan la relación calidad/precio. Si bien existe una disposición a pagar más por productos que transmitan mayor valor percibido, como cortes de mejor ajuste, mayor durabilidad o diseños exclusivos, esta disposición está condicionada a que dichos atributos sean claramente percibidos y comunicados.

El origen del producto también influye en la decisión de compra. En muchos casos, el hecho que la prenda provenga de Colombia se asocia positivamente con calidad, moda y cercanía cultural, lo que puede jugar a favor de una marca colombiana que busque posicionarse en Ecuador. Sin embargo, esta ventaja no es automática y debe ser reforzada con una estrategia de branding que conecte emocionalmente con el consumidor ecuatoriano. Esto implica adaptar el diseño del producto a las preferencias morfológicas locales, utilizar etiquetas y mensajes en español que resuenen culturalmente y aprovechar símbolos o referencias que generen cercanía. Las campañas de marketing también deben alinearse con el calendario local, considerando festividades, temporadas climáticas y hábitos de compra, como el aumento del consumo en temporadas de regreso a clases o fiestas nacionales.

Desde el punto de vista estratégico, el riesgo cultural puede considerarse bajo o medio, siempre que exista una adaptación efectiva del producto y de la comunicación al contexto ecuatoriano. Por el contrario, si se intenta introducir un modelo de negocio o un estilo de prenda sin considerar las particularidades locales, el riesgo se incrementa considerablemente. Por ello, se recomienda realizar

estudios cualitativos en ciudades clave como Quito y Guayaquil, que permitan comprender en profundidad las preferencias de los distintos segmentos del mercado. Así mismo, la colaboración con diseñadores ecuatorianos o consultores de moda locales puede ser una vía eficaz para adaptar los productos al gusto nacional sin perder la identidad de la marca exportadora. Finalmente, las campañas publicitarias deben ser culturalmente sensibles y utilizar canales locales, incluyendo redes sociales e influencers que tengan credibilidad y alcance entre el público objetivo.

3.2.6 Presencia de distribuidores o intermediarios

La existencia y calidad de los distribuidores e intermediarios en el mercado ecuatoriano es un factor determinante para la entrada y sostenibilidad de una empresa exportadora de prendas Denim. Ecuador cuenta con una estructura comercial relativamente consolidada en el sector moda, con la presencia de cadenas minoristas locales, tiendas multimarca, boutiques en centros comerciales y una creciente red de importadores que abastecen el mercado con productos provenientes de distintos orígenes, incluidos Brasil, Colombia y Asia. Esta red de intermediarios desempeña un papel clave no solo en la logística de distribución, sino también en el posicionamiento de marca, la adaptación de los productos al gusto local y el cumplimiento de los requisitos regulatorios. La elección de un socio local adecuado puede facilitar significativamente la inserción de un nuevo producto en el mercado, siempre que se establezcan acuerdos contractuales claros en cuanto a márgenes, exclusividades, soporte promocional y tiempos de pago.

En paralelo, el comercio electrónico ha ganado una importancia creciente en el país, particularmente en zonas urbanas, gracias al fortalecimiento de plataformas como MercadoLibre, tiendas en línea propias de marcas nacionales e internacionales, y el aumento de la penetración de internet y medios de pago digitales. Este canal representa una alternativa viable para empresas exportadoras que deseen probar el mercado sin realizar una inversión inicial significativa en

infraestructura física. No obstante, su éxito depende de una logística eficiente de última milla, que incluye almacenamiento local, tiempos de entrega competitivos y gestión eficaz de devoluciones. Si bien la tecnología está disponible, los desafíos logísticos siguen siendo relevantes, especialmente cuando se trata de cubrir ciudades del interior o zonas con infraestructura limitada.

A nivel de costos, los márgenes que exigen los intermediarios locales pueden representar un desafío para los exportadores, porque se suman al arancel, al IVA y a los costos de transporte y de exportación. Por lo tanto, una negociación estratégica con distribuidores o minoristas resulta esencial para mantener precios competitivos sin sacrificar la rentabilidad. Además, las condiciones de pago pueden variar, siendo común que los distribuidores locales soliciten plazos de crédito que deben ser evaluados con criterios de riesgo comercial. En este sentido, es recomendable realizar visitas presenciales a los posibles socios, verificar su capacidad logística y de almacenamiento, así como su historial de cumplimiento y posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Desde la perspectiva de una estrategia de entrada, existen varias opciones a considerar. Una posibilidad es la distribución a través de un importador mayorista con presencia nacional, lo que permite escalar rápidamente, aunque con menores márgenes. Otra es establecer alianzas con retailers locales bajo esquemas de consignación, showroom o franquicia, lo cual puede ofrecer mayor control de marca.

Finalmente, para empresas con ambición de posicionamiento a largo plazo, la inversión en puntos de venta propios podría ser una opción, aunque esta requiere mayores recursos y una infraestructura logística y operativa mucho más robusta.

Existen opciones viables desde la distribución e intermediarios en el país de destino, pero una mala elección de socio o condiciones contractuales desfavorables pueden erosionar los márgenes y dificultar el crecimiento. Para mitigar estos riesgos, se sugiere realizar un proceso riguroso de selección de intermediarios, establecer contratos detallados que definan con claridad responsabilidades, condiciones de pago y soporte de marketing, y considerar eventualmente una

inversión en canales de distribución directa, especialmente en las principales ciudades, si el volumen de ventas lo justifica.

3.2.7 Talento humano

Para iniciar el análisis de esta variable, se realizará un diagnóstico del mercado laboral en Ecuador, que permitirá hacer un mapeo general de las condiciones laborales actuales y cómo se puede utilizar para potencializar la internacionalización de Harmony Jeans.

A continuación, se presentan los principales indicadores del mercado laboral, donde se evidencia una disminución de la tasa de desempleo y como consecuencia un aumento en la tasa de empleo global. Tanto la población económicamente activa, como la población en edad de trabajar crecen un 0.7% y un 1.4% respectivamente, mostrando un potencial importante desde el capital humano en el país de destino (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Figura 22
Indicadores del mercado laboral

Indicador	2023	2024	Variación
Desempleo	324.432	318.451	-1,8
Empleo	8.109.647	8.175.813	0,8
Empleo adecuado	3.062.162	3.047.415	-0,5
Empleo no remunerado	832.990	802.895	-3,6
Otro empleo no pleno	2.544.042	2.527.608	-0,6
Población Económicamente Activa	8.434.079	8.494.264	0,7
Población Económicamente Inactiva	4.598.663	4.724.818	2,7
Población en Edad de Trabajar	13.032.742	13.219.083	1,4
Población menor de 15 años	5.274.768	5.381.230	2,0
Población total	18.307.511	18.600.313	1,6
Subempleo	1.649.016	1.785.662	8,3

Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

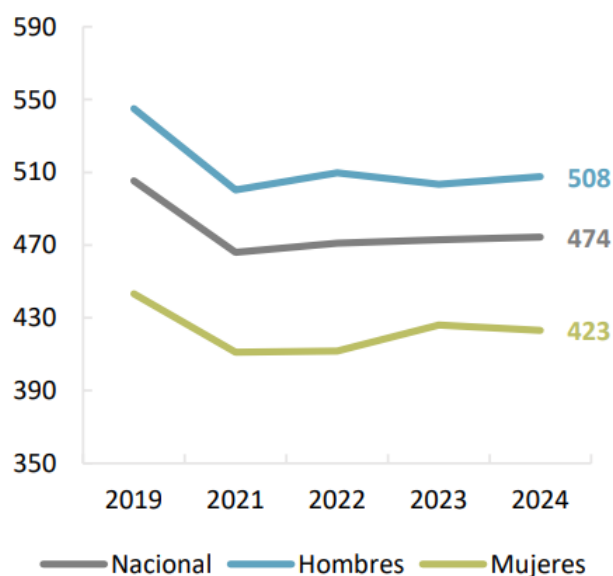
La disponibilidad y características del talento humano en Ecuador representan un factor relevante al considerar una estrategia de internacionalización en el sector textil, especialmente para empresas que buscan establecer operaciones locales, servicios postventa o alianzas estratégicas con actores comerciales del país. En términos generales, Ecuador cuenta con una fuerza laboral disponible para actividades de confección, producción y comercialización de prendas de vestir, especialmente en zonas urbanas como Guayaquil, Quito y Cuenca, donde existe una mayor concentración de instituciones de formación técnica y profesional en áreas como diseño de modas, tecnología textil, marketing y gestión comercial. Sin embargo, si bien la mano de obra para tareas operativas como costura, ensamblaje y logística está ampliamente disponible y tiene costos laborales relativamente bajos, la especialización técnica en procesos avanzados relacionados con Denim, como acabados especiales, lavados ecológicos o trabajo con mezclilla pesada, sigue siendo limitada.

En lo que respecta a costos laborales, el salario para operarios de nivel básico en la industria textil se sitúa en torno 400 dólares mensuales, lo cual puede ser considerado competitivo en comparación con otros países de la región. Para perfiles técnicos más especializados, como tecnólogos textiles, supervisores de calidad o diseñadores con experiencia, los rangos salariales varían considerablemente según el nivel de formación, la ciudad y la experiencia profesional, pudiendo oscilar entre los 8.400 y los 22.500 dólares anuales. Esta brecha salarial evidencia tanto la disponibilidad de talento calificado como la necesidad de inversión en formación para lograr estándares internacionales, especialmente en marcas que apunten a segmentos premium o que requieran altos niveles de calidad y uniformidad en sus productos.

Desde los ingresos laborales promedio, las mujeres están por debajo de los hombres, lo cual puede aprovecharse como ventaja competitiva para Harmony Jeans, debido a que en Colombia ellos contratan madres cabezas de hogar y pueden contribuir a la reducción de esta brecha.

Figura 23

Ingresos laborales promedio por género



Fuente: Banco Central Ecuador, 2025.

Un elemento clave para cualquier operación que implique control local de calidad, soporte al cliente o gestión de marca es la capacidad de encontrar personal que combine conocimientos técnicos con habilidades comerciales, algo que sí se puede encontrar en ciertos perfiles profesionales formados en instituciones locales. Sin embargo, debido a la limitada experiencia del mercado local con marcas especializadas en Denim de alta gama, puede ser necesario complementar el talento nacional con procesos de capacitación, formación interna o incluso traslado temporal de especialistas desde el país de origen. La implementación de estándares de producción exigentes, que aseguren costuras de alta resistencia, lavados consistentes, acabados diferenciados o empaques especializados, requerirá supervisión técnica constante y probablemente transferencia de conocimientos.

Ante este panorama, las principales estrategias de mitigación incluyen el desarrollo de programas de formación técnica internos adaptados a los estándares de la empresa, la capacitación específica en técnicas de Denim y procesos de control de calidad, y la posibilidad de trasladar temporalmente expertos desde

Colombia u otras sedes para asegurar la transferencia efectiva de conocimiento. También es recomendable ofrecer incentivos no salariales, como oportunidades de formación, crecimiento profesional o beneficios sociales, con el objetivo de fidelizar al personal y disminuir la rotación. A medida que el proyecto de internacionalización crezca, contar con un equipo local capacitado y alineado con los valores de la marca será un factor clave para consolidar una operación sostenible en el tiempo.

3.2.8 Infraestructura del país

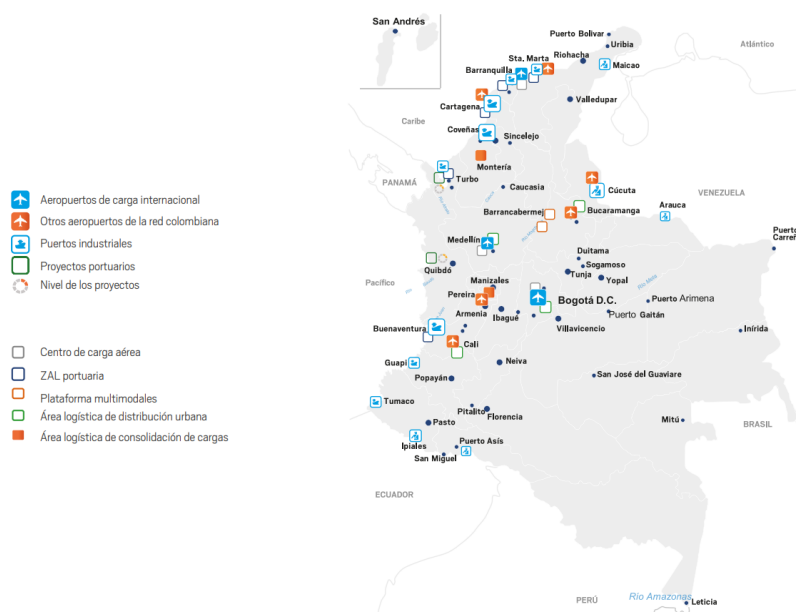
Para iniciar el análisis, a continuación, una breve descripción de la estructura logística funcional en Colombia y las locaciones claves desde los procesos logísticos internacionales.

Ecuador dispone de una infraestructura logística que se organiza en torno a tres componentes esenciales: marítimo, aéreo y terrestre, los cuales garantizan la conectividad interna y el vínculo con los mercados internacionales. En el ámbito marítimo, el sistema portuario está conformado por cinco puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y productos derivados del petróleo, destacando el Puerto Marítimo de Guayaquil como el principal centro de operaciones, responsable de aproximadamente el setenta por ciento del comercio exterior del país, complementado por puertos estratégicos como Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar, que amplían la capacidad operativa y la cobertura geográfica. Este sistema se soporta en servicios regulares de líneas navieras que conectan con puertos colombianos como Buenaventura y Cartagena, con tiempos de tránsito que oscilan entre uno y seis días, lo que evidencia una estructura marítima funcional y competitiva. En el componente aéreo, la infraestructura se concentra en dos aeropuertos internacionales de alta relevancia: Mariscal Sucre en Quito y José Joaquín de Olmedo en Guayaquil, que absorben la mayor parte del tráfico de carga internacional y facilitan conexiones directas con países vecinos mediante frecuencias diarias, reduciendo significativamente los tiempos de transporte y asegurando la movilidad de mercancías urgentes o de alto valor. En cuanto a la

infraestructura terrestre, el transporte por carretera constituye el medio predominante, sustentado en la Carretera Panamericana que atraviesa el país de norte a sur y en rutas complementarias que enlazan zonas costeras, centros urbanos y regiones productivas. El acceso desde Colombia se realiza por el Puente Internacional de Rumichaca, que conecta con corredores hacia Quito y Guayaquil, permitiendo la integración física con la red vial ecuatoriana. Las distancias clave son Bogotá a Rumichaca con ochocientos ochenta kilómetros, Cali a Rumichaca con cuatrocientos cuarenta y un kilómetros, Rumichaca a Quito con doscientos cuarenta y tres kilómetros y Rumichaca a Guayaquil con seiscientos sesenta y cuatro kilómetros, lo que evidencia la importancia de la planificación en tiempos y costos. Esta estructura se refuerza con vías estratégicas como Esmeraldas, Atacames, Súa, La Unión y Muisne, así como Rosa Zárate, Santo Domingo y Quito, que consolidan la conectividad entre la costa y la sierra. En conjunto, la infraestructura logística ecuatoriana se caracteriza por la presencia de puertos con alta capacidad operativa, aeropuertos estratégicos para el comercio internacional y una red vial que asegura la conectividad interna y transfronteriza, constituyendo un soporte esencial para la dinámica comercial y la integración regional.

Figura 24

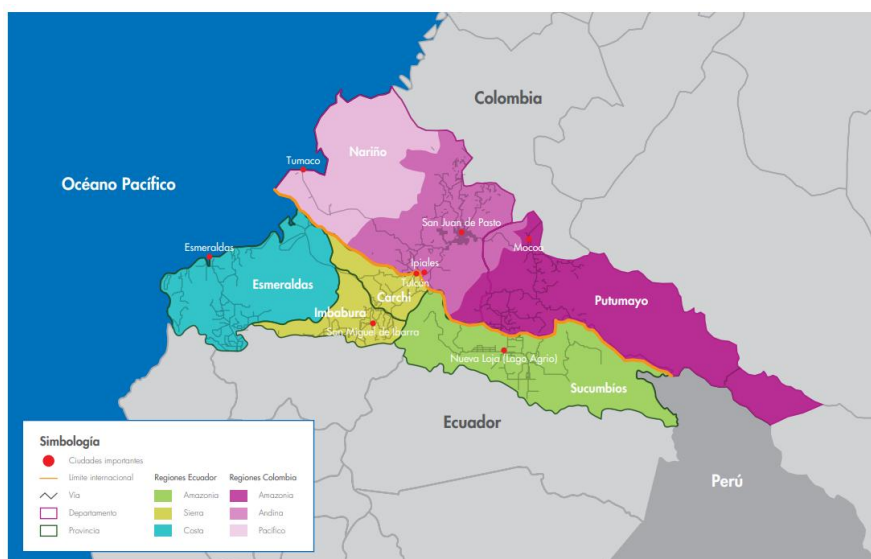
Rutas industriales Colombia



Fuente: ProColombia, 2025.

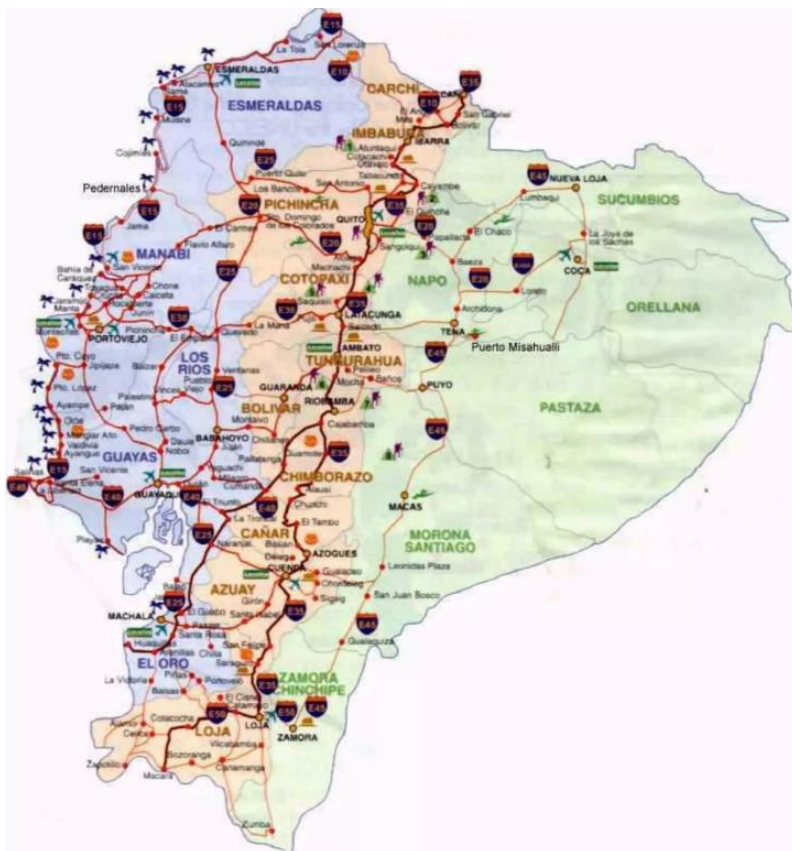
Figura 25

Acceso marítimo Ecuador



Fuente: ProColombia, 2025.

Acceso terrestre a Ecuador



4. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo

La estructura arancelaria ecuatoriana vigente para productos textiles y confecciones, particularmente para prendas elaboradas en Denim como los jeans, responde a una política comercial orientada simultáneamente a la protección de la industria nacional, el control del déficit comercial y la defensa de sectores sensibles. En este marco, el estado ecuatoriano ha implementado recientemente un régimen arancelario mixto, que combina un componente ad valorem con un componente

específico por peso. De acuerdo con la resolución más reciente del Comité de Comercio Exterior, las importaciones de productos textiles y prendas de vestir están sujetas a un arancel del 10% sobre el valor FOB, más una tarifa específica de USD 5,50 por kilogramo neto importado. Esta medida reemplaza el arancel ad valorem general del 30% que se aplicaba previamente a varias de las subpartidas arancelarias de confecciones, y busca desincentivar el ingreso de productos de bajo costo, en su mayoría originarios de Asia, cuya competencia ha sido percibida como desleal por parte del sector industrial local.

De manera complementaria, el gobierno ecuatoriano ha adoptado una medida de salvaguardia por balanza de pagos, vigente desde marzo de 2025, que impone una sobretasa arancelaria adicional del 25% a una serie de subpartidas correspondientes a prendas de vestir y artículos textiles clasificados como productos de consumo final. Dicha sobretasa se aplica sobre el arancel base, lo que incrementa de forma significativa el costo de importación para productos no amparados por acuerdos preferenciales. Estas disposiciones tienen un impacto directo sobre el comercio bilateral con Colombia, especialmente en lo que respecta a las exportaciones de confecciones confeccionadas en Denim, dado el peso físico de estas prendas y su clasificación dentro de partidas sujetas a las medidas mencionadas.

No obstante, la relación comercial entre Colombia y Ecuador se encuentra enmarcada en el régimen jurídico de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), organización de integración regional de la cual ambos países son miembros plenos. En virtud de la Decisión 370 de la CAN y de los acuerdos posteriores que consolidan la zona de libre comercio andina, los productos originarios de los países miembros gozan de trato arancelario preferencial, lo que implica, en la mayoría de los casos, una exención total del arancel ad valorem y una liberalización plena del comercio intrarregional. Esta condición preferencial está sujeta, al cumplimiento riguroso de las normas de origen establecidas por la Decisión 416 de la CAN. Para el sector textil, estas normas suelen exigir que el hilado, tejido, acabado y confección se realicen dentro del territorio andino, o bien que se cumpla un porcentaje mínimo de

contenido regional, tanto en insumos como en valor agregado. El incumplimiento de estas condiciones supone la pérdida del beneficio preferencial y la aplicación del arancel completo, junto con cualquier medida adicional vigente.

Entre 2015 y 2017, Ecuador implementó una serie de salvaguardias específicas a las importaciones provenientes de Colombia y Perú, las cuales incluyeron una sobretasa del 40% sobre productos sensibles, como prendas de vestir y textiles. Sin embargo, dichas medidas fueron objeto de revisión por parte de los órganos comunitarios andinos y organismos multilaterales como la OMC, lo cual condujo a su desmonte progresivo mediante resoluciones como la 006 y la 021 del Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Estas resoluciones establecieron un cronograma de reducción gradual de las sobretasas, hasta su eliminación definitiva a mediados de 2017. No obstante, el contexto económico reciente ha propiciado el retorno de medidas restrictivas bajo nuevos formatos, como el arancel mixto y las salvaguardias generalizadas, que, si bien no están dirigidas exclusivamente a Colombia, podrían afectar sus exportaciones si los productos no cumplen con los criterios de origen establecidos por la normativa comunitaria.

Cabe precisar que la clasificación arancelaria de los jeans depende de variables como el género del usuario, el tipo de tejido y el contenido de fibras. En general, las prendas de Denim se encuentran comprendidas en el capítulo 62 del Sistema Armonizado, en subpartidas como la 62.03.42, correspondiente a pantalones de algodón para hombres, y otras como la 62.04.62 para prendas femeninas. Estas subpartidas, cuando no gozan de trato preferencial, están sujetas a aranceles bajo la modalidad de nación más favorecida que oscilan entre el 20% y el 30%, más las medidas complementarias ya mencionadas (sobretasa del 25% y tarifa específica por peso). De ahí que el estatus de origen y la documentación adecuada, como el Certificado de Origen CAN, resulten determinantes para el aprovechamiento de las preferencias comerciales y la reducción efectiva de la carga tributaria a la importación.

Por todo lo anterior, resulta fundamental que la empresa desarrolle un análisis detallado de sus costos de internacionalización, incorporando no solo los tributos

aduaneros en condiciones preferenciales, sino también los costos logísticos, gastos de cumplimiento normativo, certificaciones de origen y requisitos técnicos y de etiquetado exigidos por la autoridad aduanera ecuatoriana.

En síntesis, si bien el marco jurídico de la Comunidad Andina proporciona a Colombia una ventaja arancelaria considerable frente a países extra regionales, el aprovechamiento de esta ventaja está condicionado al cumplimiento riguroso de requisitos de origen y a una lectura estratégica de los costos efectivos de acceso al mercado ecuatoriano.

4.2 Barreras No Arancelarias

En el marco del comercio internacional contemporáneo, las barreras no arancelarias han adquirido un papel determinante en la configuración del acceso efectivo a los mercados, especialmente en sectores estratégicos como el textil y de confecciones, donde la sensibilidad de la industria nacional y la presión del comercio informal han llevado a los estados a adoptar medidas técnicas, administrativas y normativas que limitan, condicionan o encarecen la entrada de productos extranjeros. En el caso ecuatoriano, el ingreso de prendas elaboradas en Denim, como los jeans, provenientes de Colombia, se encuentra regulado por un entramado de disposiciones que, aunque no constituyen tributos directos, actúan como mecanismos restrictivos que afectan la competitividad del producto y la eficiencia del proceso exportador.

Uno de los principales instrumentos de regulación no arancelaria en Ecuador corresponde a los reglamentos técnicos ecuatorianos (RTE), emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, estos reglamentos imponen exigencias obligatorias sobre etiquetado, rotulado y presentación de productos textiles, con el objetivo de garantizar al consumidor final información clara, trazabilidad del producto y control sobre el cumplimiento de normas técnicas. En el caso específico de los jeans, se requiere que las etiquetas incluyan información detallada sobre la composición de fibras textiles, país de origen, instrucciones de cuidado y lavado, talla, identificación

del fabricante o importador, y en algunos casos, advertencias sobre la presencia de componentes químicos o materiales susceptibles de generar riesgos sanitarios. El incumplimiento de estas normas puede derivar en retención aduanera, rechazo de mercancías, multas o incluso destrucción del producto, lo que obliga al exportador colombiano a incorporar el cumplimiento técnico desde la etapa de diseño y empaque.

A lo anterior se suman las exigencias en materia de certificaciones de conformidad y validación del cumplimiento técnico por parte de organismos acreditados. Dependiendo de la subpartida arancelaria y de las características del producto, las autoridades ecuatorianas pueden requerir certificados que acrediten el cumplimiento de normas técnicas internacionales o ecuatorianas, especialmente en prendas que involucren procesos de tinturado, acabados químicos, fijadores o tratamientos especiales. Estos certificados deben ser emitidos por entidades reconocidas, ya sea en el país de origen o en Ecuador, lo que implica un costo adicional y una coordinación previa al embarque.

En el ámbito logístico y de canales de ingreso, una barrera no arancelaria particularmente relevante es la regulación del régimen de mensajería acelerada (categoría B), conocido como 4x4, el cual permitía el ingreso de paquetes de hasta 4 kg y USD 400 sin el pago de aranceles. Sin embargo, debido al uso masivo de este canal por parte de operadores informales en detrimento del comercio formal, el gobierno ecuatoriano ha implementado desde junio de 2025 una tarifa fija de USD 20 por paquete, aplicable a todos los envíos bajo este régimen, independientemente del origen. Aunque esta medida no está dirigida exclusivamente a las confecciones, sí impacta negativamente el envío de muestras comerciales, productos promocionales o ventas en pequeña escala, lo cual representa una barrera efectiva para las empresas colombianas que deseen explorar el mercado ecuatoriano mediante estrategias de entrada gradual o comercio electrónico.

Desde el punto de vista administrativo, se identifican también restricciones asociadas a los registros previos, licencias y autorizaciones exigidas por la normativa ecuatoriana para los operadores de comercio exterior. El importador local

debe contar con un Registro Único de Contribuyente, estar habilitado como importador ante la autoridad aduanera, y en algunos casos específicos, gestionar permisos o licencias previas si la mercancía está sujeta a vigilancia técnica o controles sanitarios. Adicionalmente, los exportadores colombianos deben asegurar la correcta tramitación del certificado de origen, cuya validez depende del cumplimiento de las reglas de origen establecidas por la Comunidad Andina. La autoridad aduanera ecuatoriana mantiene una política de verificación estricta respecto a este documento, y cualquier inconsistencia puede derivar en la pérdida del tratamiento preferencial y la aplicación del arancel completo, junto con eventuales sanciones.

Otra barrera no arancelaria de carácter estructural se refiere al creciente énfasis en la verificación del valor en aduana, la clasificación arancelaria correcta y la trazabilidad del origen de los productos. Estas medidas han sido reforzadas en los últimos años como parte de una estrategia para combatir el contrabando técnico, la subfacturación y la clasificación fraudulenta de mercancías, fenómenos recurrentes en el comercio textil. En este sentido, las autoridades ecuatorianas han incrementado los procesos de inspección física, verificación documental y toma de muestras, lo que puede ocasionar demoras en el desaduanamiento, costos de almacenaje en depósitos temporales y reprocesos documentales que impactan negativamente en los márgenes del exportador. Es fundamental, por tanto, que las empresas colombianas operen con agentes aduaneros especializados, que anticipen estos requisitos y aseguren una gestión documental rigurosa.

Adicionalmente, si bien el sector textil no suele estar regulado bajo estrictas normativas sanitarias, existen barreras potenciales relacionadas con la presencia de compuestos químicos restringidos, tales como tintes azoicos, formaldehído, metales pesados o residuos de pesticidas en el algodón, que podrían ser objeto de inspección si se sospecha riesgo para la salud del consumidor. Aunque no se ha identificado una regulación específica vigente para estos compuestos en Ecuador dentro del segmento de jeans, el marco legal lo permite y no se descarta que se active en el futuro ante presiones sanitarias o de consumidores.

Finalmente, debe mencionarse que la presencia de un entorno logístico fragmentado, el uso extendido de canales informales y las prácticas de subvaluación en el mercado ecuatoriano representan una barrera no arancelaria indirecta, en tanto generan una competencia desleal para las empresas que operan bajo marcos normativos formales. Esta situación, si bien no está formalizada como restricción, impone un desafío operativo para Harmony Jeans, que debe posicionarse en el mercado ecuatoriano con un diferencial de valor suficiente para competir con productos subfacturados, de menor calidad o ingresados por vías paralelas.

4.3 Segmentación y Nicho de Mercado

En el diseño de una estrategia exportadora efectiva, la segmentación de mercado constituye una herramienta fundamental para identificar grupos de consumidores con características homogéneas que permitan una oferta de valor focalizada, optimizando así los esfuerzos comerciales, logísticos y de posicionamiento. En el caso del mercado ecuatoriano de prendas confeccionadas en Denim, la segmentación debe considerar una serie de variables clave que permitan comprender la diversidad de comportamientos de compra, niveles de ingreso, preferencias estilísticas y patrones de consumo, en el marco de un entorno económico y sociocultural heterogéneo.

Desde el enfoque geográfico, se evidencia una concentración del consumo de moda en las principales áreas urbanas del país, particularmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, que presentan mayores niveles de ingreso per cápita, oferta comercial diversificada, acceso a marcas internacionales y hábitos de compra más cercanos a estándares globales. Estas zonas urbanas concentran también la mayor parte del comercio formal, tanto físico como electrónico, y permiten la articulación eficiente de canales de distribución moderna. En contraste, las zonas rurales o periféricas tienden a presentar un comportamiento de consumo más tradicional, centrado en criterios de funcionalidad, durabilidad y bajo precio, lo

que exige enfoques diferenciados de producto y comunicación (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

Figura 27

Población total por Provincia

Provincia de residencia	Población total	%
Guayas	4.401.964	24,8%
Pichincha	3.190.194	18,0%
Manabí	1.669.985	9,4%
Los Ríos	943.819	5,3%
Azuay	821.380	4,6%
El Oro	722.151	4,1%
Esmeraldas	616.494	3,5%
Tungurahua	585.762	3,3%
Loja	516.164	2,9%
Santo Domingo de los Tsáchilas	515.368	2,9%
Imbabura	502.945	2,8%
Chimborazo	501.764	2,8%
Cotopaxi	491.844	2,8%
Santa Elena	392.143	2,2%
Cañar	246.647	1,4%
Sucumbíos	226.270	1,3%
Morona Santiago	214.225	1,2%
Bolívar	211.532	1,2%
Orellana	195.111	1,1%
Carchi	180.499	1,0%
Napo	141.909	0,8%
Pastaza	120.932	0,7%
Zamora Chinchipe	120.704	0,7%
Galápagos	30.643	0,2%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025).

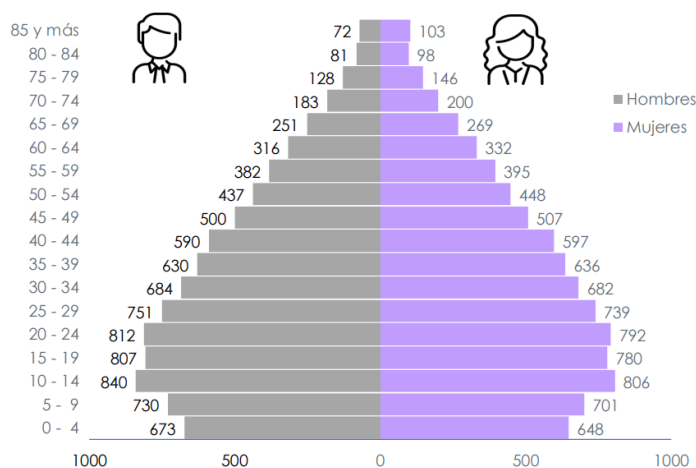
En cuanto a la segmentación demográfica y socioeconómica, los grupos etarios más relevantes para la categoría de jeans en Ecuador, se ubican entre los 18 y 45 años, correspondientes a adolescentes, jóvenes adultos y adultos en etapa productiva. Este rango etario no solo representa el grupo con mayor frecuencia de compra de prendas de vestir, sino que también exhibe mayor apertura hacia el consumo de moda, diseño y estilos diferenciados.

A nivel de género, existe una oportunidad tanto en el mercado masculino como femenino, aunque el segmento femenino suele ser más dinámico en términos de rotación de prendas y receptividad a nuevas propuestas de diseño. Desde la perspectiva del nivel socioeconómico, los estratos medio-bajo, medio y medio-alto conforman el grueso del consumo potencial en el segmento de Denim, con diferencias importantes en la disposición a pagar y en las prioridades de compra. Mientras que los consumidores de nivel medio-alto valoran atributos como el ajuste, la calidad del tejido, el diseño y la percepción de marca, los segmentos medio-bajo priorizan la funcionalidad, el precio accesible y la durabilidad de la prenda.

Figura 28

Perfil sociodemográfico Ecuador

Pirámide poblacional



Fuente: INEC, 2025.

La segmentación psicográfica, por su parte, permite identificar subgrupos en función de su estilo de vida, actitudes frente a la moda, valores personales y aspiraciones sociales. En este sentido, se distinguen consumidores con orientación hacia las tendencias urbanas y moda rápida, que buscan prendas actuales, de cortes modernos y acabados llamativos, frente a consumidores más conservadores,

que privilegian el confort, la simplicidad y la atemporalidad. Así mismo, empieza a emerger, aunque todavía de forma incipiente un nicho de consumidores conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, interesados en prendas producidas bajo principios de sostenibilidad, comercio justo o trazabilidad ética. Este tipo de consumidor, más común en generaciones jóvenes y urbanas, representa una oportunidad para marcas colombianas que incorporen prácticas responsables en su cadena de valor.

Desde una perspectiva conductual, el mercado ecuatoriano de jeans puede segmentarse según la frecuencia de compra, los beneficios buscados, la sensibilidad al precio y el canal de compra preferido. En general, los jeans son percibidos como una prenda de uso frecuente, versátil y esencial, lo que impulsa una demanda relativamente constante. Los beneficios más valorados por los consumidores incluyen el ajuste al cuerpo, la resistencia del material, el diseño del acabado y la relación calidad-precio. La sensibilidad al precio sigue siendo elevada, especialmente en los segmentos medio-bajo y bajo, lo cual obliga a los exportadores a optimizar sus estructuras de costo sin sacrificar la calidad percibida. En cuanto a canales de compra, las tiendas físicas especializadas, multimarcas, y los puntos de venta en centros comerciales siguen siendo los preferidos en zonas urbanas, mientras que los mercados populares y tiendas informales dominan en entornos rurales. El canal digital, aunque en crecimiento, aún presenta una penetración moderada debido a limitaciones logísticas y de confianza en el comercio electrónico.

A partir de este proceso de segmentación, se identifican diversos nichos de mercado con potencial para la entrada de productos colombianos al mercado ecuatoriano. Entre ellos, destaca el segmento de jóvenes adultos urbanos (21 a 35 años), de nivel socioeconómico medio o medio-alto, con interés en prendas de diseño actualizado, buena calidad y precio competitivo. Este grupo suele buscar un equilibrio entre estilo y funcionalidad, está expuesto a tendencias internacionales a través de redes sociales, y valora las marcas que proyectan identidad, autenticidad y compromiso con causas sociales o ambientales. Este nicho es atractivo no solo por su volumen, sino por su disposición a explorar nuevas marcas, su fidelidad

cuando perciben valor diferencial, y su presencia activa en redes de consumo masivo.

4.4 Competencia

Como se mencionó en el numeral 3.2.3, donde se aborda la competencia local e internacional, en Ecuador se identificaron 3 grandes grupos de competidores: Las grandes marcas internacionales, competidores colombianos y competidores del país local.

Desde las principales fortalezas de la competencia, con respecto a las marcas internacionales, cuentan con alta percepción de marca, variedad de estilos, acabados y telas, una alta capacidad para renovar colecciones, el diseño está centrado en tendencias globales, y cuentan con canales de distribución transnacionales que permiten abastecer rápidamente las necesidades de demanda.

La competencia local cuenta con el conocimiento profundo y cercano del consumidor local, capacidad de personalización y de ajustar cambios a necesidades de los consumidores de manera más rápida y ágil, y menores costos de transporte logístico al interior del país.

Las marcas colombianas que están presentes actualmente en el mercado ecuatoriano poseen un reconocimiento de marca en el país de destino, y conocimiento de las regulaciones técnicas, arancelarias y jurídicas que hacen que puedan sobreponerse con mayor rapidez a barreras arancelarias, no arancelarias o de mercado.

4.5 Logística de Exportación

De acuerdo con la información presentada en el perfil logístico desde Colombia hacia Ecuador, realizado por ProColombia, Ecuador con un puntaje de

2.9, ocupa el puesto número 62 en el mundo en cuanto al desempeño logístico (ProColombia, 2019). A continuación, cada uno los diferentes aspectos que componen el análisis:

Figura 29

Desempeño logístico Ecuador

LPI	Puntaje	Puesto
	2,9	62
Aspectos evaluados		
Eficiencia Aduanera	2,8	48
Calidad de la infraestructura	2,7	69
Competitividad de transporte internacional de carga	2,7	80
Competencia y calidad en los servicios logísticos	2,7	70
Puntualidad en el transporte de carga	3,1	55
Capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos	3,2	75
Fuente: The World Bank 2018.		
El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño.		

Fuente: ProColombia, 2025.

Figura 30

Líneas navieras con oferta de servicios Ecuador



Fuente: ProColombia, 2025.

Figura 31*Líneas aéreas con oferta de servicios Ecuador*

Aerolínea	Origen	Destino	Horas de vuelo (horas)	Conexiones	Frecuencia
Avianca	Bogotá (BOG)	Quito (UIO)	01:40:00	Directo	Todos los días
LATAM			01:44:00	Directo	Todos los días

Fuente: ProColombia, 2025.

Figura 32

Frecuencias y tiempos de tránsito hacia Ecuador

Naviera	Puerto de Origen	Puerto Destino	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Cosco shipping	Cartagena	Guayaquil	Directo	3
CMA CGM			Directo	4
One Line			Directo	4
Marfret			Directo	7
Hapag-Lloyd			Directo	8
ZIM			Kingston - Jamaica	16
Maersk			Manzanillo - Panamá	16
MSC			Cristobal - Panamá, Rodman - Panamá	17
Evergreen			Colón - Panamá*, Balboa - Panamá, Callao - Perú	23
Cosco shipping	Buenaventura		Directo	1
ZIM			Directo	2
HMM			Directo	2
CMA CGM			Directo	4
Hapag-Lloyd			Directo	4
Marfret			Directo	4
One Line			Directo	6
MSC			Directo	6
Maersk			Directo	6
Evergreen			Callao - Perú	10
CMA CGM	Cartagena	Posorja	Directo	6

Fuente: ProColombia, 2025.

Antes de iniciar la operación logística debe asegurarse que la empresa cumpla con los requisitos legales y tributarios en Colombia, y que el producto (Jean de Denim) esté correctamente identificado en términos arancelarios y técnicos.

Requisitos jurídicos y fiscales:

- La empresa debe estar legalmente constituida, con matrícula mercantil vigente ante la Cámara de Comercio del departamento correspondiente. Esa constitución debe incluir como objeto social la fabricación, comercialización o exportación de textiles y confecciones.
- En el Registro Único Tributario (RUT) de la DIAN, debe figurar la actividad exportadora, expresamente declarada para que todos los trámites fiscales y aduaneros asociados puedan activarse.
- La operación debe pertenecer al Régimen Común, implicando obligaciones tales como:
 - A. Obtener resolución de facturación autorizada por la DIAN.
 - B. Emitir facturas conforme a la normatividad de exportación (indicando el valor en divisa extranjera, subpartida arancelaria, etc.).
 - C. Declarar IVA (para operaciones nacionales que puedan incidir), reportar retenciones, y presentar información exógena cuando aplique.
 - D. Estar habilitado en el sistema MUISCA con firma electrónica, pues la mayoría de los trámites aduaneros requieren firma digital válida.

Clasificación técnica y arancelaria del producto:

Los jeans de Denim son prendas confeccionadas con tela de mezclilla (generalmente algodón teñido, con ligamento de sarga). Deben clasificarse conforme al arancel de aduanas colombiano y al sistema armonizado. Por ejemplo, pueden entrar bajo la partida de “pantalones y bermudas de algodón” con subpartida específica según diseño, peso y técnicas de acabado (lavado, tratamiento, teñido).

La subpartida arancelaria (primeros seis dígitos) se complementa con los cuatro dígitos nacionales para formar una codificación de diez dígitos en Colombia. Esa subpartida determinará:

- A. El gravamen (si aplica) o exención en destino.
- B. Si existen restricciones técnicas, sanitarias o de etiquetado exigidas por Ecuador.
- C. Si el producto califica para beneficios bajo acuerdos comerciales (por ejemplo, arancel cero dentro de la Comunidad Andina).

En algunos casos especiales, puede requerirse la verificación de contenido de fibra textil (porcentaje de algodón, mezcla, tratamientos) o pruebas de calidad (resistencia del tejido, color, encogimiento) para cumplir normas técnicas o requisitos del importador ecuatoriano.

Negociación internacional y elección del Incoterm

Una etapa clave en la exportación internacional es la negociación del contrato de compraventa, en la que se establece cómo se repartirán las responsabilidades, costos y riesgos entre el exportador y el importador. Para ello, el uso de Incoterms es esencial. A continuación, se describe cada término relevante con sus implicaciones para una operación de jeans de Denim:

Principales Incoterms aplicables y su impacto en la operación:

Exw (Ex Works / En fábrica): El exportador pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones (fábrica, almacén). El comprador asume todos los costos y riesgos desde ese punto, incluyendo carga, transporte, trámites de exportación, transporte internacional y despacho en destino. El exportador solo debe entregar la mercancía lista para salida, embalada y etiquetada.

Riesgo: El comprador debe hacerse cargo de toda la cadena logística internacional.

Uso: Cuando el importador tiene capacidad logística fuerte o desea controlar todo el proceso.

FCA (Free Carrier / Libre transportista):

El vendedor entrega las mercancías, despachadas para exportación, al transportista nominado por el comprador en un lugar acordado (puede ser su planta, almacén o punto intermedio). A partir de ese punto, el comprador asume riesgos y costos.

Particularidad: El exportador cumple con los trámites de exportación hasta ese punto, incluidas autorizaciones, documentación y entrega al transportista.

FAS (Free Alongside Ship / Franco al costado del buque):

El vendedor entrega la mercancía al costado del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe realizar los trámites de exportación hasta ese punto. Desde el momento en que la mercancía esté junto al buque, los riesgos pasan al comprador. Se usa solo para transporte marítimo o fluvial.

Limitación: No es común para envíos terrestres como Colombia → Ecuador.

FOB (Free On Board / Franco a bordo):

El exportador entrega la mercancía a bordo del buque (o medio de transporte principal) en el puerto de salida, despachada para exportación. A partir de ese punto, el comprador asume los riesgos y costos del transporte internacional y el despacho aduanero en destino.

CFR (Cost and Freight / Costo y flete):

El vendedor paga el transporte marítimo hasta el puerto de destino, pero el riesgo se transfiere al comprador una vez la mercancía está a bordo. El comprador asume seguro y riesgos posteriores.

CIF (Cost, Insurance and Freight / Costo, seguro y flete):

Similar a CFR, pero el vendedor también contrata y paga un seguro mínimo (según condiciones de la venta) para cubrir riesgos hasta el puerto de destino. El comprador asume el riesgo después de la carga.

CPT (Carriage Paid To / Transporte pagado hasta):

El vendedor cubre los costos del transporte hasta el destino acordado (puede ser frontera, ciudad, etc.), pero el riesgo se transfiere al comprador en el momento en que la mercancía es entregada al transportista. No incluye seguro.

CIP (Carriage and Insurance Paid to / Transporte y seguro pagado hasta):

Igual que CPT, pero el vendedor debe contratar seguro para cubrir riesgos en el trayecto hasta el destino pactado.

DAP (Delivered at Place / Entregado en lugar):

El vendedor asume todos los costos y riesgos necesarios hasta la entrega en el lugar convenido en el país del importador, sin incluir el despacho de importación. El comprador asume los trámites de importación y los costos aduaneros.

DPU (Delivered at Place Unloaded / Entregado en lugar, descargado):

Similar a DAP, pero el vendedor también se encarga de descargar la mercancía en el punto convenido.

Ddp (Delivered Duty Paid / Entregado derechos pagados):

El vendedor asume prácticamente todas las responsabilidades: transporte, seguro, despacho exportación e importación, pago de aranceles y entrega final al comprador. El comprador solo recibe la mercancía. Es el término de máxima obligación para el vendedor.

Gestión documental y requisitos previos al embarque

Para garantizar que el despacho internacional se realice sin contratiempos, es esencial cumplir con una serie de trámites documentales que involucran diversas entidades estatales:

Uso de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE): La VUCE integra múltiples entidades gubernamentales en un solo canal, permitiendo gestionar:

- A. Formularios de exportación.
- B. Solicitud de permisos o registros de entidades regulatorias.
- C. Certificados y vistos buenos.

El exportador debe contar con una firma digital autorizada para operar en la VUCE (distinta de la firma de la DIAN). A través del Formulario Único de Comercio Exterior (FUCE) se centralizan las solicitudes y se relacionan los trámites ante los organismos correspondientes.

Certificación de origen:

Dentro de la Comunidad Andina, para que el importador ecuatoriano pueda gozar de arancel cero o tarifas preferenciales, los jeans de Denim deben cumplir con la normativa de origen.

El exportador debe completar la declaración juramentada de determinación de origen, indicando los criterios de contenido regional, trazabilidad y transformación sustancial.

Luego, mediante auto calificación, expide el Certificado de Origen CAN para acompañar cada despacho. Este documento certifica que el producto cumple las reglas de origen establecidas por la normativa comunitaria.

Despacho aduanero y transporte internacional

La fase operativa del despacho implica coordinación del agente de aduanas, presentación de la documentación y transporte físico de la mercancía hacia Ecuador.

Documentación requerida para el embarque:

- **Factura comercial:** Constituye el documento primario de la operación de compraventa internacional. Su redacción debe ser precisa, incluyendo información como el nombre y dirección del exportador e importador, número de factura, descripción detallada de los jeans (tallas, modelos, materiales), cantidad, precio unitario y total, moneda de transacción, condiciones de pago, y el Incoterm acordado. Es fundamental para la determinación del valor en aduana y la liquidación de tributos en Ecuador.
- **Lista de empaque (Packing List):** Complementa a la factura al desglosar el contenido físico de la mercancía. Detalla el número de bultos, unidades por caja, peso neto y bruto, volumen y dimensiones, además del sistema de codificación o marcado. Este documento es clave para los transportistas y autoridades aduaneras, quienes lo utilizan para verificar correspondencia entre mercancía física y documentación.
- **Certificado de origen:** Este documento tiene una doble función. Por un lado, certifica que los productos fueron fabricados en Colombia, y por otro, permite acogerse a las preferencias arancelarias del Acuerdo de Complementación Económica N.º 59 entre Colombia y Ecuador, en el marco de la Comunidad

Andina. Para ello, el exportador debe demostrar cumplimiento de las reglas de origen, incluyendo transformaciones sustanciales del insumo textil y procesos de confección dentro del país.

- **Declaración de exportación:** En el marco colombiano, este trámite se realiza a través de la plataforma VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), gestionada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. La declaración incluye datos sobre el tipo de mercancía, cantidad, valor FOB, medio de transporte, y debe ser registrada previamente al embarque.
- **Documento de transporte internacional:** Su tipo varía según el modo de envío. Para el comercio con Ecuador, mayoritariamente terrestre, se expide una Carta de Porte Internacional (CMR) o conocimiento de embarque terrestre. Este documento acredita la entrega de la carga al transportista y es fundamental para rastrear la mercancía en tránsito y realizar reclamaciones en caso de siniestros.
- **Póliza de seguro de transporte:** Aunque no siempre obligatoria, se recomienda su contratación, especialmente bajo términos como CIF o CIP. El seguro cubre riesgos como robo, accidente, daños por manipulación, entre otros. Debe especificar el valor asegurado, la ruta y el tipo de mercancía, y estar alineado con los términos contractuales.
- **Documentos técnicos o normativos adicionales:** Dependiendo del canal de distribución o exigencias del comprador, puede requerirse certificación de resistencia al lavado, pruebas de seguridad en colorantes o acabados (como la ausencia de metales pesados o azoicos), cumplimiento con normativas ecológicas o sociales, así como requisitos específicos de etiquetado conforme a las normas del INEN ecuatoriano.
- **Registro como exportador:** Adicionalmente, la empresa debe estar debidamente inscrita ante la DIAN, tener su RUT actualizado con actividad de

comercio exterior, y cumplir con los requisitos de la Cámara de Comercio, así como los registros sectoriales del Ministerio de Comercio si busca beneficios o certificaciones.

Transporte internacional:

En el caso de Colombia - Ecuador, es frecuente la ruta terrestre cruzando la frontera en Rumichaca (Ipiales - Tulcán) u otros pasos habilitados.

Se puede activar el régimen de Tránsito Aduanero Internacional (TAD) bajo normativa de la Comunidad Andina, permitiendo transportar la mercancía por territorio ecuatoriano bajo control aduanero.

El transportista debe ser habilitado y emitir el documento de transporte correspondiente, usualmente carta de porte internacional o documento equivalente.

Reintegro de divisas y régimen cambiario

Para que la operación sea fiscalmente válida en Colombia, el exportador debe formalizar el ingreso de las divisas derivadas de la venta internacional.

Proceso de reintegro de divisas:

- El importador paga en divisa extranjera (por ejemplo, USD), y el exportador debe canalizar esos fondos a través de un intermediario financiero autorizado por el Banco de la República.
- Una vez recibidas las divisas, el exportador diligencia el Formulario No. 2 – Declaración de Cambio por Exportación de Bienes, con información como:
 - A. Monto en divisa y su equivalente en pesos a denominación cambial.
 - B. Identificación del exportador (NIT, razón social).
 - C. Datos del documento de exportación (DEX, número de embarque, fecha).
 - D. Fecha de recepción de las divisas.

El formulario constituye un registro oficial del ingreso de divisas y su intercambio monetario dentro del sistema financiero colombiano.

Custodia documental y auditoría

Finalmente, para garantizar la trazabilidad y cumplir con posibles procesos de verificación, la empresa exportadora deberá mantener un archivo organizado de todos los documentos generados durante la operación.

Los documentos clave incluyen:

- Factura comercial internacional.
- Lista de empaque.
- Certificado de origen CAN.
- Solicitud de Autorización de Embarque (SAE).
- Declaración de Exportación (DEX), formulario 600.
- Documento de transporte (carta de porte u otro equivalente).
- Copia de la declaración de cambio (Formulario No. 2).
- Correspondencia relevante, comprobantes bancarios y registros internos.

Estos documentos deben conservarse por un plazo mínimo de cinco (5) años, durante los cuales pueden ser requeridos por la DIAN u otras autoridades para auditorías, fiscalizaciones o verificación de cumplimiento.

4.6 Costeo para el Producto para la Exportación

La operación de exportación de jeans femeninos hacia Ecuador se fundamenta en la aplicación del Incoterm FOB (Free On Board) Puerto de Cartagena, complementado con la modalidad logística LCL (Less than Container Load). Este esquema define con precisión los límites de responsabilidad entre el exportador y el comprador internacional, estableciendo que la empresa colombiana asume todos los costos y riesgos hasta el momento en que la mercancía se entrega a bordo del

buque en el puerto de Cartagena, mientras que el comprador extranjero se encarga de los gastos de transporte marítimo, seguro internacional, nacionalización y distribución en el país de destino. Esta elección no solo responde a una práctica ampliamente utilizada por las pequeñas y medianas empresas exportadoras en su etapa inicial, sino también a un criterio de eficiencia operativa y de control sobre las variables logísticas y documentales dentro del territorio nacional.

Adoptar el Incoterm FOB permite a la empresa mantener un control integral de la cadena de valor hasta el punto de embarque, garantizando la trazabilidad del producto, la calidad en el manejo de la mercancía y el cumplimiento riguroso de los requisitos aduaneros y normativos colombianos. En esta etapa, el exportador administra directamente los procesos de transporte interno desde la planta de producción en Medellín, la consolidación de carga en el puerto, los trámites ante la DIAN y la VUCE, los gastos portuarios y las pólizas de seguro hasta la entrega del embarque. Esta decisión estratégica facilita la experiencia operativa necesaria para futuras expansiones, minimiza el riesgo logístico y proporciona una posición negociadora más sólida ante el comprador extranjero.

La modalidad LCL complementa de manera óptima este esquema al permitir que la empresa pague únicamente por el espacio efectivamente utilizado dentro de un contenedor y/o vehículo compartido con otros exportadores. Dado que la empresa se encuentra en su primera experiencia exportadora y aún no posee un volumen suficiente para llenar un equipo completo, el uso de carga consolidada representa una alternativa económicamente eficiente. Esta modalidad reduce los costos fijos, evita la inmovilización de grandes inventarios y mejora la liquidez, permitiendo realizar envíos periódicos de aproximadamente 2.000 unidades de jeans femeninos por operación. Con esta frecuencia, la empresa mantiene un flujo de caja dinámico y un ritmo de producción estable, evitando los altos costos de almacenamiento tanto en origen como en destino.

En cuanto a la estructura de costos, el modelo financiero bajo Incoterm FOB Cartagena contempla tres niveles claramente diferenciados: producción, logística interna y gestión comercial-financiera. Los costos de producción se estiman en COP

47.000 por unidad, valor que incluye la adquisición de materias primas de alta calidad (telas Denim stretch, hilos, botones, cierres y etiquetas), la mano de obra directa de confección, corte y control de calidad, los costos indirectos de fabricación (energía, mantenimiento y depreciación de maquinaria) y los empaques individuales exigidos por las normas ecuatorianas de etiquetado. Además, se incorporan gastos administrativos y certificaciones de calidad requeridas para la comercialización internacional, garantizando un estándar de producción exportable.

Los costos logísticos nacionales hasta el punto FOB ascienden a COP 4.775 por unidad y comprenden el transporte interno desde Medellín hasta el puerto de Cartagena bajo la modalidad LTL (Less than Truckload), el servicio de almacenamiento y manipulación en bodega portuaria, el proceso de consolidación de carga, los gastos de aduana en Colombia, el seguro de transporte interno y las certificaciones de origen y etiquetado. Todos estos costos se asumen dentro del territorio nacional, conforme a la responsabilidad del exportador bajo el Incoterm FOB. El costo del flete internacional y del transporte interno en Ecuador es cubierto por el comprador, de acuerdo con lo establecido en la negociación comercial. Esta estructura otorga a la empresa flexibilidad operativa y una relación costo-beneficio favorable, al mantener los gastos fijos en niveles controlados y asignar proporcionalmente los costos por unidad exportada.

A estos rubros se suman los costos financieros y comerciales, que representan la inversión necesaria para mantener la operación exportadora. Se incluye un costo de financiamiento del 1,2% mensual sobre el 70% del valor FOB, correspondiente al uso de líneas de crédito de apoyo a exportaciones (como Bancóldex), una comisión comercial del 5% sobre las ventas destinada a distribuidores o agentes en destino, y un 2% sobre el valor FOB para actividades de marketing, participación en ferias internacionales y envío de muestras. Asimismo, se contemplan los gastos de certificación INEN, traducción técnica y adaptación del empaque al mercado ecuatoriano. Estos componentes reflejan una estrategia comercial integral que combina la sostenibilidad operativa con el posicionamiento de marca en el exterior.

Como resultado de esta estructura, el costo total FOB por unidad alcanza aproximadamente COP 53.775, frente a un precio de exportación sugerido de USD 30 por unidad (COP 120.000).

Los jeans femeninos están sujetos a un arancel ad-valorem del 10% sobre el valor CIF, el FODINFA del 0,5% y un IVA del 15% sobre el subtotal CIF más arancel. Para un precio FOB de USD 30 y un valor CIF estimado en USD 32, el costo total importador en Ecuador se calcula en aproximadamente USD 40,7 por unidad, incluyendo gastos de nacionalización y transporte interno Guayaquil – Quito. Sin embargo, gracias a los beneficios del Acuerdo de la Comunidad Andina (CAN), el exportador colombiano puede solicitar un certificado de origen, el cual le permite acceder a reducciones o exenciones arancelarias, mejorando su competitividad frente a competidores extra regionales.

En síntesis, el modelo FOB Cartagena con modalidad LCL proporciona a la empresa una estructura logística y financiera flexible, eficiente y de bajo riesgo. Le permite adquirir experiencia real en los procesos de exportación, validar la respuesta del mercado ecuatoriano y construir relaciones comerciales sostenibles sin comprometer grandes recursos financieros. Esta estrategia gradual y escalable constituye la base para la expansión internacional de la empresa, consolidando así su posicionamiento en el mercado andino.

Tabla 12

Costeo para exportación de Jeans a Ecuador

Costos de produccion				
Concepto	Unidad	Costo Unitario (COP)	% sobre total	Descripción
Materia prima (denim stretch, hilo, botones, etiquetas)	unidad	\$ 25,000	45%	Proveedor nacional
Mano de obra directa (confección, corte, ensamble)	unidad	\$ 12,000	22%	Operarios y control de calidad
Costos indirectos de fabricación (energía, mantenimiento)	unidad	\$ 5,000	9%	Gastos indirectos de planta
Empaque primario (bolsa individual, etiqueta)	unidad	\$ 2,000	4%	Norma INEN 1334 Ecuador
Gasto administrativo asignado (overhead productivo)	unidad	\$ 3,000	5%	Supervisión, arriendo, contabilidad Registro ICONTEC
Certificación de calidad / lote	lote (2000 u)	\$ 300,000	-	
Costo Materia prima por Unidad		\$ 47,150		
Costos logísticos				
Concepto	Unidad/Lote	Costo Estimado (COP)	Observaciones	
Transporte interno Medellín–Cartagena	Por envío (1 ton)	\$ 1,200,000	Transporte terrestre parcial	
Almacenaje y consolidación en puerto	Por envío	\$ 400,000	Manejo y estiba compartida	
			Tarifa promedio navieras CMA-	
Flete marítimo Cartagena–Guayaquil	2 m³	\$ 2,400,000	CGM/DHL Freight	
Transporte interno Guayaquil–Quito	Por envío	\$ 2,000,000	Ruta terrestre Ecuador	
Seguro total (nacional + internacional)	0.5% valor FOB	\$ 0	Póliza transporte mixta	
Gastos aduaneros y documentación (DIAN + agente)	Por envío	\$ 1,000,000	Declaración, DEX, agente nivel 1	
			Trámite Cámara de Comercio y	
Certificado de origen y etiquetado INEN	Por lote	\$ 150,000	norma técnica	
Empaque adicional exportación (cajas master)	COP 1.200 / unidad	\$ 2,400,000	consolidación	
Costos financieros y comerciales				
Concepto	Base	Costo	Descripción	
Financiamiento	70% valor FOB	1.2% mensual	Crédito 60 días	
Comisión comercial o distribuidor	5% sobre ventas	-	Negociable	
Marketing internacional / muestras	2% sobre valor FOB	-	Ferias, muestras comerciales	
Certificación etiquetado INEN	USD 150 / lote	-	Norma técnica ecuatoriana	
Traducción y adaptación de empaque	COP 500 / unidad	-	Etiquetado bilingüe	

Fuente Elaboración propia, 2025.

4.7 Canales de Distribución y Comercialización

La elección y estructuración de los canales de distribución y comercialización constituye uno de los pilares estratégicos más relevantes dentro de cualquier proceso de internacionalización, en tanto define la forma en que el producto llega al mercado de destino, influye en los niveles de competitividad y condiciona las decisiones logísticas, financieras y comerciales de la empresa exportadora. En el caso de Harmony Jeans, cuya propuesta de valor se centra en el diseño, confección y comercialización de jeans en Denim para mujer, este componente adquiere particular importancia debido a la naturaleza del producto, su sensibilidad a las tendencias del mercado y su fuerte vínculo con la experiencia de marca en el punto de venta. Por tanto, el diseño de la red de distribución debe responder tanto a las dinámicas del sector moda en Ecuador como a las capacidades reales de gestión, promoción y operación que tiene la empresa en su etapa inicial de exportación.

El mercado ecuatoriano de confecciones, especialmente en prendas femeninas de uso casual, ha mostrado una evolución moderada en los últimos años, con un crecimiento anual promedio del 3,8% entre 2019 y 2023, según datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador. Las ciudades de Quito y Guayaquil concentran más del 50% del consumo nacional de ropa, y el segmento de jeans representa aproximadamente el 12% del total de ventas en prendas inferiores femeninas. A pesar de que la industria local cuenta con producción nacional, el consumidor ecuatoriano de nivel socioeconómico medio y medio-alto tiende a preferir productos importados que ofrezcan diseños diferenciados, acabados de calidad y marcas que reflejen una estética joven y actual, condiciones que Harmony Jeans cumple en su propuesta de valor.

En este contexto, la empresa debe considerar una combinación multicanal para su estrategia de entrada. En primer lugar, se recomienda priorizar un canal indirecto a través de distribuidores mayoristas, idealmente con experiencia previa en importación y comercialización de prendas de vestir, que actúen como enlace con tiendas especializadas, boutiques de moda, almacenes por departamentos o cadenas retails regionales. Esta alternativa permitiría acceder de manera más

rápida y eficiente al mercado ecuatoriano sin incurrir, en esta fase, en altos costos de instalación, personal, inventario local o trámites de constitución empresarial en el país. Además, al establecer condiciones claras de distribución (márgenes, exclusividad, territorios, garantías, promociones), Harmony Jeans podrá mantener cierto control sobre el posicionamiento y representación de su marca, al tiempo que minimiza los riesgos inherentes a la operación directa en el extranjero.

Paralelamente, se recomienda complementar este canal con una estrategia digital directa, apalancada en comercio electrónico, que le permita a la empresa conectar con un segmento de consumidor final más amplio, especialmente mujeres entre 20 y 35 años que ya han desarrollado hábitos de compra en línea. Ecuador, según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), superó los us\$3.200 millones en ventas en línea durante 2023, con un crecimiento del 15% respecto al año anterior. En este entorno, Harmony Jeans podría implementar una tienda virtual con enfoque en el mercado ecuatoriano o usar market places regionales como Mercado Libre Ecuador, Falabella, DePrati o incluso integrar sus productos a plataformas de moda como Tiendanube o Shopify, que permiten pasarelas de pago adaptadas al contexto local. Esta vía no solo generaría ventas directas, sino que también funcionaría como mecanismo de validación de producto, percepción de marca y análisis de comportamiento del consumidor.

A mediano plazo, y sujeto al éxito en la etapa de introducción, se podría evaluar la apertura de un canal físico directo, mediante tiendas propias, franquicias u operación conjunta con socios locales. Esta estrategia, sin embargo, implica mayores compromisos legales y financieros, así como el registro formal de la empresa en territorio ecuatoriano. Es por ello por lo que se recomienda como una acción escalonada, vinculada al volumen de ventas, estabilidad de la demanda y capacidad logística para operar inventarios en el país de destino. En este escenario, Harmony Jeans podría posicionarse en centros comerciales de alto tráfico o zonas comerciales urbanas con alto flujo de su público objetivo, aprovechando formatos de experiencia de marca que integren elementos visuales, campañas de temporada y colecciones limitadas.

Desde una perspectiva operacional, es indispensable que los canales seleccionados estén respaldados por un sistema logístico internacional confiable. El uso de operadores logísticos integrales con cobertura en Ecuador o empresas ecuatorianas con servicios aduaneros permitirá optimizar tiempos de entrega, cumplir con regulaciones de etiquetado, empaque y aranceles, y garantizar la trazabilidad de los envíos tanto para el canal mayorista como para el consumidor final. Igualmente, se debe establecer una política clara de devoluciones, cambios y servicio posventa, especialmente en el canal digital, donde la experiencia del cliente influye directamente en la fidelización.

La empresa debe construir una matriz de evaluación de canales, que le permita comparar y monitorear variables clave como: costos logísticos por unidad, márgenes comerciales, cobertura geográfica, nivel de control sobre la marca, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente. Esta herramienta facilitará la toma de decisiones a lo largo del proceso exportador y permitirá realizar ajustes tácticos conforme se consolide la operación en Ecuador. La combinación de canales, su secuencialidad, y su articulación con una estrategia de marketing coherente determinarán en gran medida la viabilidad y el posicionamiento competitivo de la marca en el mediano plazo.

4.8 Reintegro de Divisas

En el proceso de internacionalización de Harmony Jeans, empresa colombiana dedicada a la confección y comercialización de jeans en Denim para mujer, el reintegro de divisas constituye una etapa fundamental para cerrar el ciclo exportador de manera legal, financiera y operativa. Este procedimiento garantiza que los recursos monetarios obtenidos por la venta internacional de bienes ingresen formalmente al sistema financiero colombiano, conforme a las exigencias establecidas por el régimen cambiario vigente. Dicho régimen, regulado principalmente por el Banco de la República a través del Decreto 1068 de 2015 y sus circulares reglamentarias, establece que todo residente colombiano que perciba

ingresos derivados de operaciones de exportación debe canalizar las divisas por conducto del mercado cambiario autorizado, lo cual implica utilizar intermediarios financieros aprobados o, en su defecto, cuentas de compensación previamente registradas ante el Banco Central (Banco de la República, 2023).

En este contexto, cuando Harmony Jeans concreta una operación de exportación hacia Ecuador, y el comprador realiza el pago en dólares estadounidenses u otra divisa, la empresa debe recibir estos fondos a través de un banco colombiano autorizado. La entidad financiera procederá a convertir las divisas a pesos colombianos utilizando la tasa representativa del mercado vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, la compañía debe realizar la declaración cambiaria correspondiente mediante la presentación del Formulario No. 2, denominado “Declaración de Cambio por Exportación de Bienes”, documento oficial que legaliza el ingreso de divisas ante el Banco de la República. Este formulario debe completarse electrónicamente y contiene campos esenciales como el número de la Declaración de Exportación (DEX), el valor FOB de la operación, el monto efectivamente recibido en divisa extranjera, la tasa de cambio aplicada por el banco, la fecha de ingreso, la razón social y NIT del exportador, así como los datos del intermediario financiero.

La modalidad bajo la cual se realice el reintegro dependerá de las condiciones pactadas en el contrato de compraventa internacional. Si el pago se realiza después del embarque, se trata de un reintegro ordinario, el cual es el más frecuente en las exportaciones de textiles como los jeans de mujer. No obstante, si el comprador paga antes del despacho de la mercancía, se configura un reintegro anticipado, que también debe ser reportado en el momento oportuno. Así mismo, si el pago lo recibe un tercero, como una empresa vinculada o comercializadora internacional, se considerará un reintegro por cuenta de terceros, situación que requiere documentación adicional que justifique la figura y autorice la recepción de los fondos en nombre del exportador. En todos los casos, la empresa debe cumplir con el plazo máximo legal de seis meses contados desde la fecha de embarque

para legalizar el ingreso de las divisas, salvo que se aplique una modalidad distinta que permita otra temporalidad.

El cumplimiento adecuado de este proceso es clave no solo para evitar sanciones, sino también para garantizar la elegibilidad de Harmony Jeans en programas estatales de fomento a las exportaciones, acceder a líneas de crédito internacionales, demostrar solvencia ante aliados comerciales y mantener la trazabilidad financiera que exige el entorno regulatorio. El incumplimiento, por su parte, puede generar consecuencias significativas, entre ellas sanciones por parte de la DIAN, restricciones operativas, pérdida de beneficios fiscales, multas cambiarias o investigaciones por evasión. Por tal motivo, es imprescindible que la empresa implemente controles internos robustos entre sus áreas de comercio exterior, contabilidad y tesorería, que aseguren no solo el cumplimiento de los plazos y procedimientos, sino también la integridad documental de cada operación.

Adicionalmente, la normativa establece que el exportador debe conservar durante un período mínimo de cinco años toda la documentación soporte del reintegro de divisas, lo cual incluye la Declaración de Exportación (DEX), la factura comercial, el comprobante de pago internacional (como transferencias SWIFT, cartas de crédito o pagos vía plataformas electrónicas), el formulario de declaración cambiaria debidamente diligenciado y validado por el banco, así como los soportes contables y financieros relacionados. Esta documentación será objeto de revisión en auditorías realizadas por el Banco de la República, la DIAN u otras entidades de control, por lo que su adecuada gestión forma parte integral de la estrategia de cumplimiento y sostenibilidad en mercados internacionales.

El reintegro de divisas no puede ser considerado un trámite aislado dentro del proceso exportador, sino que representa un componente estratégico del flujo financiero internacional. Su correcta ejecución garantiza no solo la legalidad y trazabilidad de las operaciones de comercio exterior, sino también el acceso al sistema financiero formal, la estabilidad de las operaciones de tesorería y el cumplimiento integral de las obligaciones normativas que rigen el comercio internacional colombiano. La implementación de una política cambiaria clara,

soportada en buenas prácticas documentales y financieras, será fundamental para el éxito sostenido de la empresa en su incursión en el mercado ecuatoriano y otros destinos internacionales.

4.9 Aproximación a la Estrategia de Comunicación y Promoción

La estrategia se compone de los siguientes puntos:

4.9.1 *Objetivo general*

Diseñar y ejecutar una estrategia de marketing y comunicación orientada al posicionamiento de la marca Harmony Jeans en el mercado ecuatoriano, mediante una propuesta de valor diferencial centrada en el diseño, la calidad y la identidad femenina, con el fin de alcanzar notoriedad, captación y fidelización del público objetivo, y asegurar un crecimiento sostenido en ventas durante los dos primeros años de operación en el país.

4.9.2 *Público objetivo*

La segmentación del mercado ecuatoriano debe ser precisa, basada en criterios demográficos, psicográficos y de comportamiento. El público objetivo principal se define como:

Género: Femenino

Edad: 20 a 35 años

Ubicación geográfica: Áreas urbanas, especialmente Quito, Guayaquil y Cuenca.

Nivel socioeconómico: Medio y medio-alto (B y C+ según clasificación local).

Estilo de vida: Mujeres jóvenes, activas, que valoran la estética, comodidad y autenticidad; consumidoras digitales, con hábitos de compra híbridos (físico y online).

Comportamiento de compra: Sensibles a las tendencias de moda, interesadas en marcas con propósito y diseño, compradoras frecuentes de prendas de vestir, especialmente Denim de uso versátil.

4.9.3 Propuesta de valor

- **Diseño colombiano con identidad latina:** El estilo refleja una fusión entre las tendencias globales y la silueta de la mujer latina.
- **Calce ergonómico y estilizado:** Patronaje técnico que garantiza confort y estética para diferentes tipos de cuerpo.
- **Producción responsable:** Denim con procesos de lavado eficientes y prácticas sostenibles en confección.
- **Marca con propósito:** Comunicación que promueve la autoconfianza, la diversidad corporal y el empoderamiento femenino.
- **Experiencia de compra digital personalizada:** Interfaz fácil, recomendaciones por tipo de cuerpo y atención directa al cliente en canales online.

4.9.4 Mensajes claves

- Harmony Jeans ofrece un ajuste ergonómico y estilizado que realza la figura de la mujer latina, con diseño técnico adaptado a diversas siluetas.
- El Denim utilizado garantiza alta durabilidad y resistencia, manteniendo su color y forma incluso después de múltiples lavadas.
- Cada colección fusiona tendencias internacionales con esencia latinoamericana, reflejando un estilo auténtico, moderno y versátil.

- La marca promueve moda responsable, con procesos de confección eficientes y prácticas sostenibles que respetan el entorno.
- La experiencia de compra está pensada para acompañar a la clienta: asesoría personalizada, guía de tallas intuitiva y atención directa en canales digitales.

4.9.5 Canales de comunicación

Se propone una estrategia multicanal integrada, que combine medios propios, pagados y ganados, con especial atención al entorno digital:

Canales Digitales

- Instagram y TikTok: Para branding visual, influencers, lanzamientos y generación de comunidad.
- E-commerce: Con versiones adaptadas para Ecuador, pasarelas de pago locales y blog de moda.
- Email marketing y SMS: Envíos personalizados, promociones y fidelización.

Canales Presenciales (con aliados)

- Puntos de venta físicos de distribuidores o tiendas multimarca.
- Participación en ferias de moda o pop-ups temporales en centros comerciales.
- Material POP en tiendas: exhibidores, cartelería, espejos con mensaje de marca.

Relacionales

- Alianzas con influencers locales y estilistas.
- Activaciones BTL con enfoque experiencial (pruebas de tallaje, “el jean perfecto para ti”).

- Eventos colaborativos con marcas locales afines (cosmética, calzado, accesorios).

4.9.6 Promociones y lanzamientos

La estrategia de introducción al mercado se apoyará en una campaña que combine activaciones y promociones estratégicas:

Lanzamiento

- **Campaña “Denim con historia”:** Lanzamiento en canales digitales acompañado de story telling de las prendas, testimonios de mujeres reales, cápsulas sobre el diseño y confección.
- **Regalo con primera compra:** Tote bag de marca o accesorio complementario.
- **Edición limitada Ecuador:** Modelos diseñados exclusivamente para el mercado local, reforzando la personalización del producto.

Promociones

- Descuento de bienvenida en primera compra online.
- **Referidos digitales:** Clientes que recomienden la marca reciben descuento.
- **Venta Cruzada:** Compra de dos o más jeans con precio especial.
- **Campañas estacionales:** Black Friday, Navidad, regreso a clases (target universitario).

4.9.7 Indicadores claves Kpi's

- Alcanzar un volumen mínimo de 800 unidades vendidas en el mercado ecuatoriano durante los primeros seis meses de operación.
- Lograr una tasa de recompra igual o superior al 20% entre las clientas ecuatorianas en el primer año.
- Reducir el índice de devoluciones por error de talla o expectativa del producto a menos del 5% mensual durante el primer año.

- Incrementar en un 10% mensual el alcance orgánico de la marca en redes sociales (Instagram y TikTok) durante los primeros seis meses.
- Obtener un puntaje promedio igual o superior a 4.5 sobre 5 en evaluaciones de satisfacción post-venta en todos los canales de venta.

5. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción

5.1 Matriz DOFA y estrategias

La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico organizacional que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce Talacón, 2006). Esta matriz es una herramienta que permite una perspectiva general de la situación estratégica de una organización y constituye la base para la formulación de estrategias organizacionales, así mismo, permite desarrollar diferentes tipos de análisis estratégicos complementarios.

5.1.1 Fortalezas

- Diseños cómodos, silueta juvenil y telas de alta calidad con stretch y fits inclusivos.
- Poseen una fuerte fidelización de clientes en medios digitales y redes sociales.
- Capacidad productiva escalable que permite atender nuevos mercados.
- Alta flexibilidad en los canales de venta y modelos de distribución logísticos que permiten llegar a zonas alejadas en el país.

5.1.2 Oportunidades

- Acuerdos comerciales entre los 2 países, que permiten eliminar barreras de entrada y la expansión en nuevos mercados.
- El consumo de moda en Ecuador ha venido en tendencia creciente, especialmente en la población joven, favoreciendo así el tamaño de mercado.
- Posibilidad de integración vertical para robustecer la operación y la presencia en Ecuador.
- Aprovechar la omnicalidad que poseen actualmente para replicarlo y desarrollar modelos de ventas digitales en Ecuador.
- Costos logísticos y de exportación controlados.

5.1.3 Debilidades

- Alta dependencia de los proveedores locales.
- Acceso limitado a instrumentos financieros para realizar una expansión internacional.
- Limitada trazabilidad y tracking del producto en la cadena logística internacional.
- Ausencia de una estrategia formal de sostenibilidad, que puede limitar el acceso al mercado y reducir la competitividad frente a otras marcas.

5.1.4 Amenazas

- Presión de precios por alta informalidad en el país, especialmente en el sector textil.
- Riesgos logísticos y regulatorios, que puedan impactar la cadena de suministro y la entrega al cliente o distribuidor final
- Riesgo cambiario, volatilidad del dólar e impacto financiero.
- Inestabilidad política, cambios en las políticas de los acuerdos comerciales por decisiones de Gobiernos de turno.
- Presiones ambientales para reducir las emisiones y huella ambiental que genera el Denim.

5.1.5 Recomendaciones estratégicas

Estrategias FO

- Aprovechar la experiencia productiva y el conocimiento logístico para posicionarse como una marca relevante en Ecuador.
- Capitalizar la cercanía y afinidad cultural para generar una mayor adaptabilidad de sus productos en el mercado.
- Utilizar la capacidad operativa para ingresar de forma progresiva en Ecuador, con el propósito de validar el modelo comercial, de costos y de regulación.

Estrategias DO

- Generar alianzas estratégicas con distribuidores o socios comerciales en Ecuador que permitan complementar la experiencia en el ingreso al nuevo mercado.
- Fortalecer las capacidades internas del equipo, con asesores cambiarios y expertos en comercio internacional para estructurar los procesos de internacionalización.
- Diseñar la estrategia de sostenibilidad empresarial, para fortalecer la propuesta de valor.

Estrategias FA

- Aprovechar la flexibilidad y adaptación en los productos para responder rápidamente a los cambios en tendencia de consumo de los clientes en Ecuador.
- Generar modelos de planificación de producción y logística internacional para tener modelos y estructuras de costos rentables y que se mitigue el impacto ante la volatilidad del dólar.
- Fortalecer la identidad de marca.

Estrategias DA

- Establecer nuevos procesos para gestionar oportunamente las alertas del entorno macroeconómico internacional o cambios en regulaciones.
- Definir los protocolos y marcos de acción para escalamiento con proveedores y garantizar cumplimiento de la demanda internacional.

5.2. Cronograma de actividades para la implementación del Plan Exportador

A continuación, se propone una serie de actividades definidas que pueden guiar el proceso de internacionalización de una forma escalonada y organizada, cumpliendo con la regulación vigente.

5.2.1 Fase 1. Investigación y trabajo en campo

Propósito:

Comprobar los supuestos del plan exportador y generar relaciones estratégicas.

Acciones principales:

- Visitas a potenciales distribuidores y puntos de venta en Ecuador.
- Solicitud y análisis de cotizaciones de servicios logísticos, incluyendo transporte internacional, gestión aduanera y seguros.
- Revisión y validación de requisitos regulatorios aplicables en Ecuador, así como normas técnicas y exigencias de etiquetado vigentes.
- Reuniones con agentes de aduanas, cámaras de comercio y entidades de apoyo al comercio exterior.

Productos esperados:

- Informe de visitas realizadas y contactos comerciales establecidos.
- Resumen de cotizaciones logísticas y de servicios asociados.
- Documento de validación normativa y regulatoria para el mercado ecuatoriano.

5.2.2 Fase 2. Organización de información para exportación

Propósito:

Preparar la estructura documental y operativa necesaria para iniciar la exportación hacia Ecuador.

Acciones principales:

- Registro en los sistemas de comercio exterior correspondientes y obtención de firma digital, según la normativa ecuatoriana.
- Gestión del certificado de origen ante la entidad competente del país exportador.
- Elaboración del manual de empaque y etiquetado conforme a las normas técnicas ecuatorianas aplicables.
- Definición del Incoterm más conveniente para la operación (FOB recomendado).

Productos esperados:

- Documentación legal, comercial y técnica completa para exportar.
- Manual de empaque y etiquetado validado.
- Certificado de origen y declaración juramentada.

5.2.3 Fase 3: Definición de cantidades a exportar en el piloto

Propósito:

Determinar el primer envío con carácter piloto hacia Ecuador.

Acciones principales:

- Selección del mix de productos a exportar.

- Verificación de inventarios disponibles y control de calidad previo al despacho.
- Embalaje y rotulado conforme a las disposiciones técnicas y comerciales ecuatorianas.

Productos esperados:

- Lista de empaque.
- Factura comercial.
- Inventario clasificado y listo para envío.

5.2.4 Fase 4: Preparación y logística de la exportación

Propósito:

Ejecutar el transporte internacional de la mercancía hacia Ecuador.

Acciones principales:

- Coordinación con agentes de aduana en el país exportador y en Ecuador.
- Transporte terrestre hasta el puerto o punto de salida.
- Envío marítimo o terrestre hacia el puerto o zona de ingreso en Ecuador.
- Seguimiento del tránsito y apoyo en el proceso de nacionalización en destino.

Productos esperados:

- Documento de transporte internacional. BL
- Declaración de exportación.
- Confirmación de entrega en Ecuador.

5.2.5 Fase 5: Finalización exportación y reintegro de divisas a Colombia

Propósito:

Evaluar y documentar los resultados del primer envío internacional.

Acciones principales:

- Confirmación de recepción de la mercancía por parte del cliente o distribuidor en Ecuador.
- Revisión integral de la documentación y del cumplimiento normativo.
- Gestión del reintegro de divisas y cumplimiento de las obligaciones cambiarias ante la autoridad monetaria correspondiente.

Productos esperados:

- Informe de cierre de la exportación inicial.
- Declaración cambiaria.
- Retroalimentación del cliente o distribuidor.

5.3 Conclusiones del Plan Exportador

El desarrollo del plan exportador permitió contraponer la creencia que suelen atribuírsele a las PYMES en Colombia. A partir de un análisis sistemático, se validó que una empresa con recursos limitados puede contemplar posibilidades de expansión internacional y de sostenibilidad del largo plazo, gracias a la cohesión de equipos y tener una propuesta de valor muy bien establecida. En consecuencia, se demostró con el análisis que el alcance internacional de las empresas no es solo un terreno exclusivo para grandes corporativos, mostrando así que las PYMES cuando articulan capacidades y visión estratégica pueden competir de forma directa en el comercio internacional.

En este sentido, la adopción de herramientas de análisis estratégico, como: Canvas, PESTEL, CAGE y las 5 fuerzas de Porter resultaron claves para orientar la toma de decisiones y para brindar un marco de actuación importante en la elección de los potenciales mercados de entrada. Así mismo, la utilización de estas herramientas elimina por completo el carácter subjetivo, y contribuyó a identificar condiciones reales de entrada, mapear la dinámica del sector textil en LATAM y delimitar los riesgos asociados a las operaciones extranjeras.

La selección del mercado ecuatoriano, se fundamentó en criterios integrales que van más allá de tamaños de población o reconocimiento del país. Factores claves como la proximidad geográfica, afinidad cultural y lingüística, escenario regulatorio, legal y jurídico, condiciones logísticas y aspectos de la cadena de suministro configuran un escenario viable para la expansión hacia nuevos mercados. La iniciación del proceso de internacionalización en mercados con bajas barreras culturales de entrada puede favorecer directamente adaptación al portafolio, para lograr un modelo comercial y logístico con menor exposición al riesgo, para posteriormente, escalar hacia mercados internacionales con políticas y estándares mucho más rigurosos.

En el contexto del mercado ecuatoriano, se evidencian condiciones favorables para la introducción de productos Denim con adaptación en Fit, telas de alta calidad que se reflejan en una mayor preocupación por el estilo y la relación costo/beneficio, especialmente en los segmentos jóvenes. De manera complementaria, los avances que posee la empresa en comercio electrónico y estrategias de omnicanalidad constituyen factores claves para la presencia en retails, plataformas digitales en Ecuador e incluso alianzas comerciales.

Harmony posee ventajas competitivas, asociadas a la capacidad productiva, integrando calidad, diseño, flexibilidad y funcionalidad en las prendas Denim, logrando así capacidad de respuesta y una gran relevancia al ingresar a Ecuador. Es importante mencionar, que la empresa debe capitalizar sus capacidades claves desde el mercado, la cadena de suministro, el cumplimiento técnico y normativo

para acelerar la curva de aprendizaje, optimizar la logística y poder ingresar a nuevos mercados internacionales.

En resumen, el desempeño y puesta en marcha del plan de exportación dependerá de la habilidad de Harmony para tener un equilibrio entre eficiencia operativa, estructura financiera rentable y conocimiento profundo del consumidor en el mercado de destino. La innovación empresarial, la correcta gestión del riesgo normativo y regulatorio, acompañado del constante aprendizaje, constituirán pilares claves para asegurar la correcta inmersión en mercados internacionales y lograr una ventaja competitiva en otras geografías.

6. Lecciones Aprendidas

6.1 Desde la óptica de la organización y del mercado

La elaboración del plan exportador desarrollado para Harmony, permitió derivar aprendizajes para orientar futuras decisiones estratégicas, específicamente en materia de expansión internacional. Uno de los principales hallazgos fue constatar que para el ingreso a un nuevo mercado es clave la integración e interacción de diferentes variables, que deben ser vistas de forma integral, contemplando aspectos claves, tales como: facilidad de acceso, entorno regulatorio y arancelario, estabilidad política y económica, afinidad cultural y disponibilidad de redes logísticas, para generar una real ventaja competitiva en el mercado de destino.

Avanzar primero hacia Ecuador, un país con proximidad y similitudes en idioma, hábitos de consumo, y códigos culturales, reduce en gran medida la adaptación del portafolio en el mercado de destino. Esta estrategia de penetración de mercados favorece el aprendizaje a bajo costo y un menor riesgo, ofreciendo un escenario ideal clave para realizar los ajustes necesarios en la propuesta de valor, afinar la operación logística y calibrar la comunicación de marca, antes de ingresar en nuevos mercados internacionales más heterogéneos.

Para el logro y aprovechamiento de las ventajas que ofrece un mercado como el ecuatoriano, resulta clave el fortalecimiento de las capacidades internas de la compañía, en materia de comercio internacional, regulación del mercado cambiario y debe ser capaz de tener un equipo con alta capacidad para evolucionar, reinventarse y movilizarse ante los cambios que el mercado demande.

6.2. Desde la óptica del proceso de Intervención del estudiante

Desde mi rol como estudiante, la elaboración del plan exportador para Harmony, representó una experiencia formativa integral, tanto en el ámbito académico como en el profesional. El desarrollo del proyecto permitió evidenciar la importancia de emplear metodologías estructuradas para enfrentar los desafíos que afrontan las PYMES en un contexto de globalización, en el que la internacionalización se presenta como una alternativa viable cuando se gestiona de manera progresiva, ordenada y sostenible. Más allá del componente teórico, el ejercicio demostró que, mediante el uso adecuado de herramientas de análisis, una empresa mediana del sector confección puede diseñar su ingreso a mercados internacionales de forma responsable y susceptible de medición.

A lo largo del trabajo fue posible llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el programa del MBA, particularmente en áreas como análisis de mercados y consumidores, gestión y mitigación de riesgos, logística y operaciones internacionales, proyecciones financieras, estrategia competitiva y mercadeo. Este tránsito de la teoría a un caso real permitió abordar problemáticas concretas, sustentar decisiones estratégicas y priorizar iniciativas con impacto tangible. Así mismo, el proyecto puso de relieve el papel del emprendimiento y del empleo formal dentro de la cadena textil, al demostrar cómo una PYME puede ampliar su contribución económica y social a través de la internacionalización, llevando productos de Denim con valor agregado a mercados como el ecuatoriano.

Un aspecto especialmente enriquecedor fue el acercamiento a la dinámica interna de la empresa. Esta experiencia permitió comprender que, en la práctica, los

procesos de internacionalización suelen depender menos de grandes estructuras organizacionales y más de equipos comprometidos, multifuncionales y resilientes. La calidad del talento humano, la capacidad creativa para resolver cuellos de botella y la disciplina operativa se evidenciaron como factores críticos para competir en mercados externos, especialmente en categorías de alta rotación y elevada competencia, como el sector del Denim.

Finalmente, el ejercicio de intervención implicó enfrentar escenarios reales caracterizados por restricciones, incertidumbre y necesidad de priorización, en los cuales los aportes realizados podían traducirse directamente en decisiones de negocio. La construcción del plan exportador fortaleció mis competencias analíticas y estratégicas, así como una visión de pensamiento global, la capacidad de articular enfoques interdisciplinarios y el sentido de responsabilidad social propio del ejercicio profesional en negocios.

Referencias Bibliográficas

Banco de la República. (2023). *Circular reglamentaria externa DCIP-83: Manual de cambios internacionales*. <https://www.banrep.gov.co/es/operaciones-cambiarias>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Cuentas nacionales trimestrales: Producto Interno Bruto*. <https://www.bce.fin.ec>

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., & Yeniyurt, S. (2023). *International business: Strategy, management, and new realities* (5th ed.). Pearson.

Chamorro, J., & Mera, E. (2025). Estudio de la crisis energética en el Ecuador por la dependencia en la generación de energía hidráulica. *Revista Científica*

INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación, 8(15), 1–15.
<https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/286>

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer* (2nd ed.). Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Harvard Business School Press.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo de población y vivienda 2022: Resultados nacionales*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU): Resultados nacionales*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales>.

J.P. Morgan Chase & Co. (2025). *Global Index Research: Index Research Factsheets (EMBI)*. <https://www.jpmorgan.com/markets/index-research/composition-doc>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy: Text & cases* (8ª ed.). Pearson.

Monroe, K. B. (2012). *Pricing: Making profitable decisions* (3rd ed.). Routledge.

Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía*.
<https://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

ProColombia. (2019). *Perfil logístico de Ecuador*.
https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia/trade/expo/profile-logistic/documents/Perfil_logistico_de_Ecuador_0.pdf.

Rodríguez, D. P. (2024, enero). *Al día, en el mercado colombiano se comercializan unas 100.000 unidades de jeans*. La República.
<https://www.larepublica.co/empresas/al-dia-en-el-mercado-colombiano-se-comercializan-unas-100-000-unidades-de-jeans-3789211>.

Ruiz Granada, L., & Becerra, L. R. (2000). El riesgo político de un país. Páginas: *Revista académica e institucional de la UCPR*, (58).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897797>.