

ESTUDIO DE MERCADO CON MIRAS A EXPORTAR ROPA DEPORTIVA PARA  
CICLISTAS DE LA EMPRESA DEPORTE TOTAL, BUCARAMANGA SANTANDER.

DANIEL MAURICIO REVILLA SANDOVAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2018

ESTUDIO DE MERCADO CON MIRAS A EXPORTAR ROPA DEPORTIVA PARA  
CICLISTAS DE LA EMPRESA DEPORTE TOTAL, BUCARAMANGA SANTANDER.

DANIEL MAURICIO REVILLA SANDOVAL

Trabajo de grado para obtener el título de Negociador Internacional

Asesor: GUERDIS DAVID PAOLA LOPEZ

Negociadora Internacional

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA SEGUNDO SEMESTRE 2018



## Resumen

Colombia es un país que a nivel mundial cuenta con reconocimiento por su producción textil de calidad. En los últimos años el ciclismo ha aumentado la cantidad de seguidores debido a la importante participación de colombianos en los certámenes internacionales (Nairo Quintana, Rigoberto Uran, Sergio Luis Henao, Esteban Chávez, entre otros) además de que sus participaciones dan excelentes resultados, como es el caso de Nairo Quintana que, en lo que va de su carrera, ha obtenido 35 títulos y fue reconocido como el primer colombiano en ser incluido en el salón de la fama del ciclismo. Todo esto ha motivado a los consumidores a entrar en la práctica del deporte y la compra de todos los equipos necesarios para practicarlo. Entonces, la empresa Deporte Total, encuentra que pueden fabricar prendas de ciclismo de calidad para satisfacer esas necesidades y quiere emprender la investigación para ver la viabilidad de exportar a otros mercados dicho producto.

*Palabras clave:* exportación, ciclismo, ropa deportiva.

## Abstract

Colombia is a country that is recognized worldwide for its quality textile production. In recent years, cycling has increased the number of followers due to the important participation of Colombians in international competitions (Nairo Quintana, Rigoberto Uran, Sergio Luis Henao, Esteban Chavez, among others) and their participation gives excellent results, such as This is the case of Nairo Quintana who, in his career, has won 35 titles and was recognized as the first Colombian to be included in the Cycling Hall of Fame. All this has motivated consumers to enter the practice of sports and purchase all the equipment necessary to practice it. Then, the company Total Sport, finds that they can manufacture quality cycling garments to meet those needs and wants to undertake research to see the feasibility of exporting said product to other markets.

**Keywords:** export, cycling, sportswear.

## Introducción

La presente investigación tiene el propósito de evaluar la incursión de la empresa Deporte Total ubicado en Bucaramanga, Santander en los mercados internacionales. Esta empresa está especializada en la confección de uniformes deportivos, además de la comercialización de implementos de la misma índole. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado local y la gerencia ha creído pertinente la expansión de la empresa a otros países.

La gerencia elige las prendas de ciclismo como producto exportable dado el crecimiento de la demanda en el mercado local y la calidad con la que la empresa produce las prendas, siendo la más alta de la región.

Para analizar la viabilidad de dicha propuesta es necesario tener en cuenta varios factores que influirían en la toma de decisiones; estado actual de la empresa, las exportaciones colombianas de esos productos a otros mercados y la selección de un mercado meta vasado en diversas variables.

El método de investigación que se empleará en esta investigación es exploratoria, ya que se caracteriza por una recolección de datos generalizados que ayudaran a la gerencia a tomar decisiones más acertadas.

**Índice**

Planteamiento del problema.....	1
Descripción del problema .....	1
Objetivos.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación .....	4
Marco Referencial.....	5
Marco legal.....	5
Metodología de la investigación .....	6
Marco conceptual .....	7
Marco teórico .....	9
Resultados .....	12
Análisis de la empresa Deporte Total .....	12
Preselección de mercados.....	26
Tabla de selección país.....	44
Determinación de mercado meta.....	51
Conclusiones .....	53
Recomendaciones y/o propuestas de mejoramiento .....	54
Referencias.....	61

**Índice de tablas**

Tabla 1 .....	12
Tabla 2 .....	13
Tabla 3 .....	15
Tabla 4 .....	17
Tabla 5 .....	18
Tabla 6 .....	19
Tabla 7 .....	24



## Índice de gráficos

Grafico 1: ventas anuales 2014-2017.....	16
Grafico 2: países importadores de la partida 61.09.90.90.00 desde Colombia.....	26
Grafico 3: importaciones de USA desde Colombia.....	27
Grafico 4: importaciones de Ecuador desde Colombia.....	27
Grafico 5: importaciones de México desde Colombia.....	28
Grafico 6: importaciones de Costa Rica desde Colombia .....	29
Grafico 7: importaciones de Argentina desde Colombia.....	29
Grafico 8: importaciones de Países Bajos desde Colombia.....	30
Grafico 9: importaciones de Perú desde Colombia.....	30
Grafico 10: importaciones de Panamá desde Colombia .....	31
Grafico 11: importaciones de Japón desde Colombia.....	31
Grafico 12: importaciones de Uruguay desde Colombia.....	32
Grafico 13: países importadores de la partida 61.03.43.00.00 desde Colombia.....	32
Grafico 14: importaciones de Estados Unidos desde Colombia.....	33
Grafico 15: importaciones de Argentina desde Colombia.....	33
Grafico 16: importaciones de Honduras desde Colombia .....	34
Grafico 17: importaciones de Costa Rica desde Colombia .....	34
Grafico 18: importaciones de Ecuador desde Colombia.....	35
Grafico 19: importaciones de Uruguay desde Colombia.....	35
Grafico 20: importaciones de Piasas Bajos desde Colombia.....	36
Grafico 21: importaciones de Canadá desde Colombia.....	36
Grafico 22: importaciones de Aruba desde Colombia.....	37

Grafico 23: importaciones de Chile desde Colombia .....	37
Grafico 24: países importadores de la partida 61.04.63.00.00 desde Colombia.....	38
Grafico 25: importaciones de México desde Colombia.....	38
Grafico 26: importaciones de Estados Unidos desde Colombia.....	39
Grafico 27: importaciones de Países Bajos desde Colombia.....	39
Grafico 28: importaciones de Costa Rica desde Colombia .....	40
Grafico 29: importaciones de Perú desde Colombia.....	40
Grafico 30: importaciones de Ecuador desde Colombia.....	41
Grafico 31: importaciones de Argentina desde Colombia.....	41
Grafico 32: importaciones de España desde Colombia .....	42
Grafico 33: importaciones de Canadá desde Colombia.....	42
Grafico 34: importaciones de Panamá desde Colombia .....	43

## **Planteamiento del problema**

Estudio de mercado con miras a exportar ropa deportiva para ciclistas de la empresa deporte total, Bucaramanga Santander.

## **Descripción del problema**

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) exportaciones 2018: en Colombia el principal grupo de productos exportados son los combustibles y los productos de la industria extractiva que entre los meses de enero y mayo del 2017 fueron de 8.175,8 millones USD FOB y en el 2018 de 9.889,7 millones USD FOB representando una variación del 21,1% y una participación total en la producción nacional de 57,7%. (DANE, 2018)

En cuanto a las manufacturas en general de enero a mayo del 2017, las exportaciones fueron de 2.854,4 millones USD FOB y en lo que va del 2018 fueron de 3.041,3 millones USD FOB lo que representa una variación del 19,2% y una participación total de las exportaciones de 19,8%.

Según estos datos se puede asegurar que el país aún sigue muy dependiente a las industrias extractivas, puede ser negativo de cierta forma, pero brinda la oportunidad de incursionar en un sector que es bastante relevante a nivel mundial y nacional, por lo menos en Colombia genera alrededor de 600.000 empleos.

PTP (Programa de Transformación Productiva) informe 2018: afirma que en Colombia el sector de las manufacturas se divide en varias industrias, una de ellas es la de sistema moda, que está dividida a su vez en dos subsectores que son el textil y el de las confecciones.

Las exportaciones de esta industria en enero y mayo de 2017 según el PTP fue de 156.096 millones USD, lo que se esperaba para ese periodo era una cifra que rondaba los 130.000 millones USD. En lo corrido de este año las exportaciones fueron de 174.587 millones USD y se esperaba que fueran de 147.349 millones USD lo cual corrobora el buen momento por el que pasa esta industria. (Programa de Transformación Productiva PTP, 2018)

Si se es más específico la competencia por el mercado de la ropa deportiva en Colombia lo encabezan empresas nacionales como lo informa la revista Dinero (2017) son: Tania, Agua bendita y Punto blanco. Esto es provocado por el cambio en los hábitos de vida por unos más saludables tanto en alimentación como en actividad física.

El sector está mejorando, se está viendo la inversión en innovación por parte de los empresarios. A nivel internacional se reconocen los diseños y la calidad de la tela con la que se fabrican las prendas. La gran variedad de TLC y acuerdos que ha firmado Colombia con diferentes países, permite contemplar la posibilidad de llevar los productos de Deporte Total al exterior.

Deporte Total es una empresa con 26 años de experiencia en el sector. Actualmente patrocina al equipo Atlético Bucaramanga. Sus ventas se dividen en dos; en su punto de venta principal que está ubicado en el Cra. 21 No. 37-38 Bucaramanga Santander, y también por asesoría externa.

Su portafolio de productos comprende desde implementos deportivos como: uniformes, canilleras, balones de todos los deportes, gorros, guantes etc. Y dotaciones para instalaciones deportivas como: tableros de baloncesto, arcos, mallas, sacos y ring de boxeo.

Las ventas de los últimos años en la empresa son las siguientes: para el año 2014 las ventas anuales fueron \$ 1.567.708.250 COP, en el año 2015 fueron \$ 2.049.208.921,07 COP, en el 2016 fueron \$ 2.002.991.949 COP y en el 2017 fueron \$ 1.603.375.424 COP. Estas cifras evidencian que las ventas efectivamente están disminuyendo y la empresa necesita una nueva fuente de ingresos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar estudio de mercado con miras a exportar ropa deportiva para ciclistas de la empresa Deporte Total ubicada en Bucaramanga Santander.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar estado actual de la empresa Deporte Total ubicada en Bucaramanga Santander.
- Analizar las exportaciones colombianas de ropa deportiva para ciclistas.
- Diseñar matriz selección país para la exportación de ropa deportiva de ciclistas por parte de la empresa Deporte Total Bucaramanga Santander.
- Determinar país o países para la exportación de ropa deportiva de la empresa Deporte Total.

## Justificación

El objetivo de esta investigación es dar una solución a una dificultad que apremia a la empresa Deporte Total, en los últimos años las ventas se han visto disminuidas debido a una fuerte competencia en precios bajos. Según Fernando Pabón, gerente en Deporte Total: Los uniformes hechos a pedido para equipos o escuelas deportivas están siendo fabricados por “empresas” pequeñas que no escatiman en reducir sus ganancias hasta casi no obtener una suma considerable de utilidad por prenda. La calidad de fabricación es muy inferior, pero su costo hace muy atractivo la compra de sus uniformes. (Martin, 2018)

Aun con los competidores que han surgido, Deporte Total ha diversificado con los años sus productos, la mayoría de ellos no son de fabricación propia, pero se venden bien en el punto principal.

Deporte Total tiene 26 años en el mercado y la gerencia ha visto la necesidad de incursionar en nuevos mercados para despegarse de la zona de confort en la que se encuentra la compañía.

Se buscará una nueva alternativa de generar ventas para la empresa, por esta razón se realizará una investigación de mercado con miras a exportar prendas deportivas para ciclistas. El objetivo principal es buscar nuevos socios y fortalecer la empresa incursionando en mercados internacionales.

## Marco Referencial

### Marco legal

Colombia cuenta con normativas para todo lo relacionado con el comercio exterior; exportación e importaciones de bienes y servicios, zonas francas, dumping, acuerdos comerciales, inversión extranjera, entre otras. Para este caso se expondrán las que están relacionadas con la exportación de bienes.

- Artículo 9 de la constitución política: define que las relaciones exteriores del estado se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto a la autodeterminación de los pueblos y en el reconocimiento de los principios del derecho internacional aceptados en Colombia se orientará hacia la integración latinoamericana y del caribe. (constituyente, 1991)
- Artículo 333 de la constitución política: define las actividades económicas y la iniciativa privada como libres, dentro de los límites del bien común. Para ejercer este derecho no se necesita de permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. También define a la empresa como base de desarrollo económico y tiene una función social que implica obligaciones. (constituyente, 1991)
- Ley 7 de 1991: ley marco de comercio exterior y por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el ministerio de comercio exterior, se determina la composición y funciones del consejo superior de comercio exterior, se crean el banco de comercio exterior y el fondo de modernización económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras

disposiciones. (constituyente, 1991)

- Decreto 390 de 2016: compilación de las normas, conceptos y sentencias que rigen las relaciones jurídicas entre la administración aduanera y los diferentes actores que participan en los procesos de importación, exportación y tránsito. (constituyente, 1991)

Tener una visión clara de la legislación colombiana en lo concerniente a comercio exterior, permite a esta investigación y la empresa en cuestión, saber las normas y los pasos o procedimientos reglamentarios para llevar a cabo una exportación exitosa sin exponerse a sanciones.

### **Metodología de la investigación**

La presente investigación es cualitativa dado que se dará lugar a una recolección general de información, tanto de la empresa como de los segmentos de mercado a los cuales se podría llegar, con el fin de saber su comportamiento de consumo y así tomar una decisión acertada.

La investigación comercial cualitativa es el conjunto de todas las cosas que se hacen para seguir la pista de los mercados y encontrar los rasgos que distinguen a las personas (consumidores, las organizaciones...) y a las cosas (productos, bienes, servicios, sectores de actividad), sus propiedades y atributos, sean estas y estos naturales o adquiridos. (Tuleda, 2007).



## Marco conceptual

En esta sección se hará un análisis conceptual de los principales términos que se abordaran durante esta investigación. Los principales términos a tener en cuenta son los siguientes:

proveedor, venta, empresa, producto, importar, exportar, arancel, partida arancelaria, producir, negocios internacionales, análisis financiero, investigación de mercados, entre otros.

- Proveedor: dicho de una persona o empresa. Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc. (RAE)
- Empresa: unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (RAE)
- Venta: contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado. (RAE)
- Producto: cosa producida. (RAE)
- Importar: introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros. (RAE)
- Exportar: vender géneros a otro país. (RAE)
- Arancel: tarifa oficial determinante de los derechos que se han de pagar en varios servicios, como el de costas judiciales, aduanas, etc. (RAE)
- Partida arancelaria: una partida describe y codifica cada mercancía, a través de una enumeración que va generalmente de dos a diez dígitos, diferenciando cada elemento de la partida. (ProColombia, 2016)
- Producir: fabricar elaborar cosas útiles. (RAE)
- Negocios internacionales: son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. (Rugman & Richard )

- **Análisis financiero:** El propósito de un estudio o análisis financiero, es conocer el estado actual de la empresa en sus niveles de inversión (a través de indicadores de rentabilidad), financiación (con indicadores de endeudamiento) y de operación (con indicadores de actividad y rendimiento) (Toro)
- **Investigación de mercados:** precisa adoptar una aproximación sistemática con el fin de recoger la información que requiera la información que requieren quienes toman decisiones. (d'Astous, Raul Sanabria , & Pierre Sigué, 2000)
- **PIB per cápita:** es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes. (Sanchez Galan , s.f.)
- **Inflación:** que se mide a partir de un nivel de precios, generalmente el índice de precios al consumo, eliminando del mismo sus componentes más volátiles, como alimentos frescos, bienes y servicios energéticos. (RAE)
- **Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución. (RAE)
- **Segmento:** unidad o conjunto de unidades que pueden aislarse en la cadena oral mediante una operación de análisis. (RAE)

Con la anterior información se buscó que el lector tenga una visión más clara de los conceptos que se manejan en la negociación internacional y al abordar el contenido de este escrito pueda comprender con facilidad la información que se suministrará en las siguientes secciones.

## **Marco teórico**

En esta sección se estudiarán y expondrán los fundamentos teóricos que serán de utilidad para desarrollar la investigación de mercados propuesta. Se indicarán bases de datos, libros o tesis de ser necesarias para la solución de cada objetivo específico establecido.

Como fuente de datos para realizar el análisis de la situación actual de la empresa se tuvo en cuenta los siguientes libros: Administración de ventas escrito por Virgilio Torres Morales, Análisis financiero: un enfoque integral escrito por Víctor Manuel García Padilla y Gerencia: planeación y estrategia escrito por Jairo Amaya Amaya.

Para la solución de la tabla de selección de mercado se utilizó el libro de dirección de mercadotecnia escrito por Philip Kotler, Investigación y técnicas de mercado escrito por Ángel Fernández Nogales.

También sirvieron de apoyo los siguientes documentos para realizar el análisis de las exportaciones de Colombia de la partidas arancelarias 61.09.90.90.00, 61.03.43.00.00 y 61.04.63.00.00 Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia escrito por Diana Marcela Escandón Barbosa y Andrea Hurtado Ayala y Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana escrito por Piedad Cristina Martínez Carazo.

Según (Kotler, 2001) en dirección de mercadotecnia el análisis, planeación, implementación y control de todos los procesos de mercadotecnia para posicionar los productos, marcas y empresas en mercados determinados, diferenciando nichos de mercado y comportamiento del consumidor.

Como lo dice (Fernandez Nogales, 2004) en investigación y técnicas de mercado; el objetivo fundamental del marketing es fomentar la relación de intercambio entre la empresa y su entorno

de forma satisfactoria para ambas partes. En este contexto, la investigación comercial es un elemento esencial para la obtención de información útil para el desarrollo de decisiones comerciales y, por tanto, para el diseño e implantación del plan de marketing.

Para analizar la empresa lo extraído en “análisis financiero un enfoque integral” (García Padilla, 2015) el análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de los componentes. Es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización. (p. 8)

Administración de ventas (Torres Morales, 2014) todo negocio tiene la oportunidad de realizar distintos tipos de ventas de sus productos o servicios. En particular de decisión de vender de manera directa, o mediante el uso de canales de distribución masiva, lo que conlleva a usar, o no, publicidad para mejorar el desempeño de ventas del producto o servicio. (p. 3)

Gerencia; planeación y estrategia (Amaya Amaya) con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. (p. 45)

Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia, el proceso actual de globalización conduce a la investigación de los nuevos paradigmas que rigen a las empresas, y uno de los aspectos más relevantes presentados en este proceso de globalización es la internacionalización de la empresa, reconocida como la entrada de las empresas a los mercados

extranjeros, con el firme objetivo de contribuir al crecimiento de la empresa, la generación de valor y el desarrollo económico de un país. (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2014)

Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana; las pymes colombianas, al igual que las de América Latina, afrontan una serie de barreras para la exportación asociada a la carencia de recursos y capacidades organizacionales y directivas, las cuales hacen que su permanencia en los mercados internacionales sea cuestionable. Al no superar tales barreras y no mostrar una posición competitiva más fuerte difícilmente estas podrán penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. (Martínez Carazo, 2009)

Como seleccionar los mercados de destino: podemos fácilmente afirmar que la selección de mercados exteriores es una de las decisiones más importantes en la internacionalización de la empresa lo que decidamos compromete a la empresa a medio y largo plazo, por lo que determina la expansión internacional de la empresa.

La situación de los mercados interiores, la salida exterior de nuestros competidores y la menor cuota de mercado en el mercado nacional hace que la elección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la estrategia empresarial. (Suárez Terol)

Con la fundamentación bibliográfica que anteriormente se describió se pretende desarrollar los objetivos específicos propuestos al inicio de la investigación, cada aporte bibliográfico fundamenta teóricamente el planteamiento del problema y las variables de los objetivos, se busca dar respuesta al objetivo general: Estudio de mercado con miras a exportar ropa deportiva para ciclistas de la empresa deporte total, Bucaramanga Santander.

## Resultados

### Análisis de la empresa Deporte Total

Se considera pertinente analizar el estado de la empresa Deporte Total, para esto se analizará el historial de ventas por vendedor, los productos que la empresa más vende, los proveedores con los cuales hace negocios la empresa, adicional a esto se hará un análisis financiero general de la empresa para verificar el estado actual de la misma, para finalizar con un análisis DOFA de la empresa.

**Ventas generales de la empresa.** La siguiente información representa las ventas totales por año de la empresa Deporte Total, además se especifica el empleado o asesor que vendió esa suma en el periodo estudiado. Así se podrá analizar cómo han evolucionado las ventas de la compañía en los tres años de los cuales se tomarán los datos.

Tabla 1

*Ventas año 2015 empresa Deporte Total*

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2015</b>
Claudia Inés Lukerna	asesor externo	329.698.310
Efigenia Angulo Lagos	asesor externo	376.865.478
Fernando Pabón Martin	gerente	872.407.557
Rosalba Galvis Rodríguez	asesor externo	1.883.860
<b>Total</b>		<b>1.580.855.205</b>

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2015</b>
Alirio Pabón Martin	asesor mostrador	71.075.766
Álvaro Roberto Ramírez Velandia	asesor mostrador	22.045.771
Angie Paola Beltrán	asesor mostrador	1.844.242
Claudia Liliana Mendoza Quinte	asesor mostrador	-38.793
Claudia Roció Riberos Beltrán	asesor mostrador	28.488.203
Cristian Eduardo Gualdron Zam	asesor mostrador	4.989.396
Dayana Vanessa Carrillo Román	asesor mostrador	13.336.173
Diana Paola Ríos	asesor mostrador	54.872.109

Eddy Francesco Santa Maldonado	asesor mostrador	1.120.481
Ingrid Dayana Muñoz Martínez	asesor mostrador	2.293.523
Karen Lizeth Quijano Ávila	asesor mostrador	31.880.308
Lizeth Yoaira Galvis Hernández	asesor mostrador	26.153.884
María Alejandra Pabón López	asesor mostrador	15.540.075
Maribel Rocío Blanco Arguello	asesor mostrador	211.951
Silvia Fernanda Solano Medina	asesor mostrador	189.156.143
Yuly Tatiana Rueda López	asesor mostrador	5.384.485
<b>Total</b>		<b>468.353.717</b>

---

**Fuente:** Revilla 2018

En el año 2015 como se presenta en las tablas anteriores, se constata que las ventas en ese año fueron de 2.049.208.921 COP. Los empleados implicados en ese periodo en la compañía en el área de venta, independientemente de que sean externos o de mostrador fueron veinte.

Las ventas por asesoría externa tuvieron un valor de 1.580.855.205 COP, los empleados implicados en estas ventas fueron cuatro, siendo Fernando Pabón Martin el máximo vendedor externo con una suma de 872.407.557 COP. Vale la pena resaltar que Fernando es el gerente de la empresa Deporte Total.

Las ventas de mostrador fueron de 468.353.717 COP y los empleados que trabajaron en ese año para alcanzar esa suma fueron dieciséis. El máximo vendedor de mostrador en el 2015 fue Silvia Fernanda Solano Medina con una cantidad de 189.156.143 COP.

Conclusiones generales sobre las ventas en el año 2015: fue muy importante para la compañía la asesoría externa debido a que representaron el 77,14% de las ventas totales y solo un 22,85 % las ventas de mostrador. Además solo se necesitaron cuatro empleados para hacer el 77% de las ventas externas y dieciséis para completar un 22% en las ventas de mostrador.

Tabla 2

Ventas año 2016 Deporte Total

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2016</b>
Claudia Inés Lukerna	asesor externo	381.739.982
Efigenia Angulo Lagos	asesor externo	817.208.614
Fernando Pabon Martin	asesor externo	221.897.778
<b>Total</b>		<b>1.420.846.374</b>
<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2016</b>
Alirio Pabón Martín	asesor mostrador	160.278.354
Álvaro Roberto Ramírez Velandi	asesor mostrador	6.796.126
Angie Paola Beltrán	asesor mostrador	35.749.283
Claudia Liliana Mendoza Quinte	asesor mostrador	163.874.206
Claudia Rocío Riberos Beltrán	asesor mostrador	5.101.333
Cristhian Eduardo Gualdron Zam	asesor mostrador	81.854.254
Dayana Vanessa Carrillo Román	asesor mostrador	1.681.984
Karen Lizeth Quijano Ávila	asesor mostrador	42.805.788
María Alejandra Pabón López	asesor mostrador	3.595.422
Silvia Fernanda Solano Medina	asesor mostrador	28.741.965
Yuly Tatiana Rueda López	asesor mostrador	51.666.860
<b>Total</b>		<b>582.145.575</b>

Fuente: Revilla 2018

En el 2016 como se presenta en las tablas de este periodo, las ventas totales fueron de 2.002.991.949 COP. El número total de empleados implicados en las ventas del periodo fueron catorce, cuatro menos de los que tuvieron contratados en el 2015.

Las ventas por asesoría externa fueron de 1.420.846.374 COP, para alcanzar esa suma se necesitaron tres empleados, uno menos que el año anterior. El principal vendedor de este año fue Efigenia Angulo Lagos, sus ventas fueron de 817.208.614 COP.

Las ventas de mostrador fueron de 582.145.575 COP para ello participaron once empleados. El mejor vendedor del periodo fue Claudia Liliana Mendoza Quintero con una suma de 163.874.206 COP.



Las conclusiones del año 2016 las ventas fueron 46.216.972 COP menores con respecto al 2015. Se empleó menos vendedores y los principales vendedores variaron. La diferencia entre las ventas de mostrador y las de asesoría externalizar disminuyó también, siendo de 70,90% para las ventas externas y un 29,10% para las ventas de mostrador.

Tabla 3

*Ventas año 2017 Deporte Total*

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2017</b>
Claudia Inés Lukerna	asesor externo	323.773.863
Efigenia Angulo Lagos	asesor externo	514.117.786
Fernando Pabón Martin	asesor externo	226.984.564
Miguel Pinzón Martínez	asesor externo	13.993.423
Rosalba Galvis Rodríguez	asesor externo	1.248.734
<b>Total</b>		<b>1.080.118.370</b>

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>2017</b>
Alirio Pabón Martin	asesor mostrador	135.773.100
Cristhian Eduardo Gualdron Zam	asesor mostrador	13.049.821
Dayana Vanessa Carrillo Román	asesor mostrador	131.926
Eddy Francesco Santa Maldonado	asesor mostrador	3.618.708
Ingrid Dayana Muñoz Martínez	asesor mostrador	27.758.388
Jennifer Tatiana Rueda Esparza	asesor mostrador	71.492.553
Karen Lizeth Quijano Ávila	asesor mostrador	65.001.891
Lizeth Yoaira Galvis Hernández	asesor mostrador	98.522.216
Maribel Rocío Blanco Arguello	asesor mostrador	18.542.417
Sara Daniela Jiménez López	asesor mostrador	89.353.409
Yuly Tatiana Rueda López	asesor mostrador	12.625
<b>Total</b>		<b>523.257.054</b>

**Fuente:** Revilla 2018

Las ventas totales en el año 2017 fueron de 1.603.375.424 COP, el número de empleados utilizados este periodo fue de dieciséis.

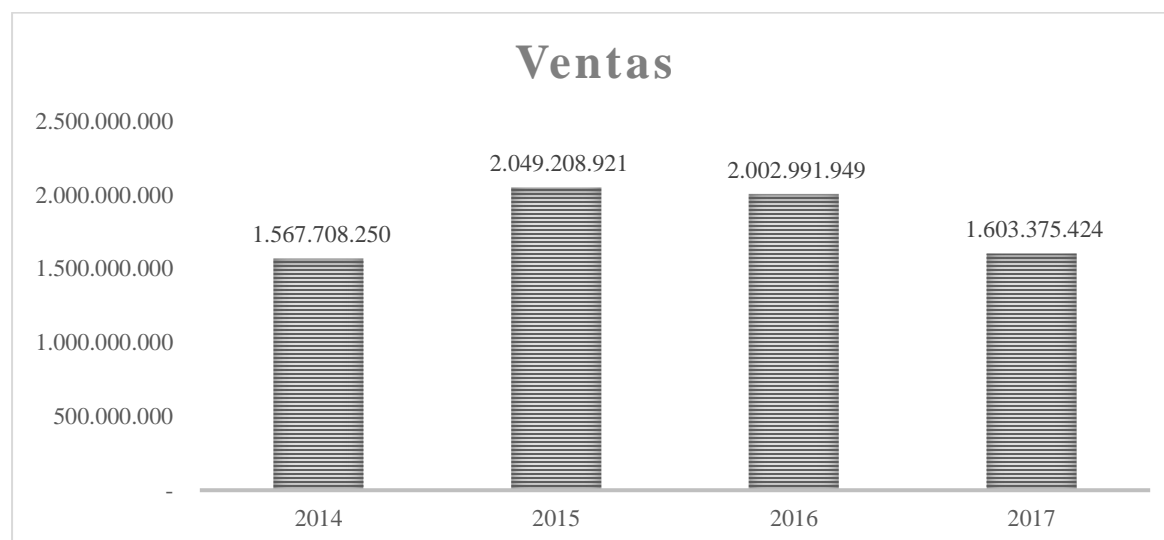
Las ventas por asesoría externa tuvieron un valor de 1.080.118.370 COP y los empleados implicados en estas ventas fueron en total cinco. En el mostrador se vendieron 523.257.054 COP y en estas ventas participaron once empleados, la misma cantidad que el año anterior y las ventas disminuyeron.

Sigue siendo mucho más relevante en la participación de las ventas la asesoría externa, en este caso su participación fue de 67,33% en este también se incluyen las licitaciones que se hacen con entidades públicas.

Se pueden representar gráficamente las ventas para ver más detalladamente su comportamiento: para el estudio se analizará a partir del año 2014.

Gráfico 1

*Ventas anuales 2014-2017*



**Fuente:** Revilla 2018

Las ventas en general en los últimos cuatro años se han mantenido estables. El aumento que hubo en los años 2015 y 2016 fue a causa de un consorcio en el cual participo Deporte Total lo cual aumento considerablemente sus ventas en esos periodos. En ventas de mostrador y externas se mantuvieron con muy pocas variaciones.

Las ventas de lo va del 2018 son las siguientes:

Tabla 4

*Ventas actuales del 2018*

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>ENE-JUL 2018</b>
Claudia Inés Lukerna Angarita	asesor externo	4.467.642
Efigenia Angulo Lagos	asesor externo	281.205.971
Fernando Pabón Martin	asesor externo	80.183.934
Miguel Pinzón Martínez	asesor externo	105.603.924
<b>Total</b>		<b>471.461.471</b>

<b>ASESOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>ENE-JUL 2018</b>
Alirio Pabón Martin	asesor mostrador	71.703.342
Alix Santamaría Roso	asesor mostrador	151.627.704
Andrés Pinzón Cáceres	asesor mostrador	38.801.452
Carlos Fabián Ariza Rallón	asesor mostrador	1.530.754
Jennifer Tatiana Rueda Esparza	asesor mostrador	10.147.202
Laura Lizeth Pimiento Benavides	asesor mostrador	136.002.527
<b>Total</b>		<b>409.812.981</b>

**Fuente:** Revilla 2018

Las ventas tienden a mantenerse estables, a mitad de año se han vendido en conjunto asesores externos y de mostrador 881.274.452 COP es más o menos la mitad de la cantidad vendida el año anterior.

**Productos más vendidos.** Deporte Total es una empresa que vende al por menor dotación deportiva de diferente índole o especialidad, además fabrica uniformes de ciclismo, futbol, baloncesto y uniformes para empresas.

Los productos que más se venden son los siguientes (Se utilizan como muestra los diez primeros productos en cantidad de ventas totales):

Tabla 5

*Productos más vendidos año 2018*

<b>Producto</b>	<b>1-ene</b>	<b>2-feb</b>	<b>3-mar</b>	<b>4-abr</b>	<b>5-may</b>	<b>6-jun</b>	<b>7-jul</b>	<b>Grand Total</b>
Juego de uniforme para futbol	5	446	569	217	433	116	2.616,00	4.402,00
Camiseta	0	201	40	120	333	177	297	1.168,00
Lazo para salto mango plástico Malla	5	5	1	3	6	1.003,00	12	1.035,00
Peto sencillo		111	12		342	202	180	847
Bolsa plástica	39	332	150	29	30	1	127	708
Camiseta orig. 2018-1 sem.a.b t/l amarilla		311	138	122	46	32	35	684
Camiseta tipo polo	16	11	240	97	22	133	50	569
Camiseta orig. 2018-1 sem.a.b t/m amarilla		255	125	112	27	23	22	564
Camiseta orig. 2018-1 sem.a.b t/xl amarilla		240	101	84	20	19	17	481
Camisa manga corta		10	5		278	82	24	399

**Fuente:** Revilla 2018

Tal y como se vio en las tablas de ventas por periodos, los productos vendidos por asesoría externa, como los uniformes de futbol hechos a pedido, son los más vendidos. En lo que va del 2018 se han registrado 4.402 unidades.

El equipo Atlético Bucaramanga es patrocinado por esta empresa, lo cual, hace responsables ha Deporte Total de la fabricación de las camisas oficiales. La venta de las camisas por talla es inferior a las ventas de los juegos de uniformes para futbol que hasta julio del 2018 fueron vendidas 1.729 unidades.

Las ventas de los otros productos varían bastante, dependiendo de los pedidos al por mayor y de las ventas al menudeo que se dan en el mostrador.

**Proveedores.** Son un importante eslabón en la cadena de producción de Deporte Total, es por eso que se debe hacer un análisis de las principales empresas proveedoras para saber si ofrecen realmente insumos que generaran valor en el producto final producido por Deporte Total.

En la siguiente tabla se expondrán las principales empresas proveedoras de lo que va del año 2018:

Tabla 6

*Principales proveedores 2018*

<b>Proveedor</b>	<b>1-ene</b>	<b>2-feb</b>	<b>3-mar</b>	<b>4-abr</b>	<b>5-may</b>	<b>6-jun</b>	<b>7-jul</b>	<b>Grand Total</b>
TEXTILES LAFAYETTE S.A.S	15.231.419	24.130.551	7.021.761	7.732.850	1.575.173	16.036.172	15.192.560	86.920.486
ANDICOLOR S.A.	8.602.060	16.432.630	7.097.330	9.494.330	6.591.350	6.125.400	5.139.860	59.482.960
MANUFACTURAS ELIOT S.A.S	6.144.971	5.505.560	4.211.550	9.087.712	3.946.400	8.927.023	4.887.052	42.710.268
ESCOBAR Y MARTINEZ S.A.		15.329.505	4.457.862			6.080.022	1.458.000	27.325.389
ANTONIO MARIA VEGA REYES		4.980.000	4.200.000	780.000	610.000	2.160.000		12.730.000
LUIS JAIME VEGA BAUTISTA				8.859.200	386.965	743.100		9.989.265
GERMAN GIRALDO ARBELAEZ	2.830.750		2.298.900				4.831.300	9.960.950
COMERTEX S.A.			2.521.927	4.184.750	2.016.000	706.818		9.429.495
JOSE MANUEL SERRANO ALARCON	1.000.000	4.800.000	720.000	960.000	560.000		400.000	8.440.000
DISMOVEL S.A.			6.397.023			508.660		6.905.683

**Fuente:** Revilla 2018

Los cuatro proveedores principales son Textiles Lafayette S.A.S, Andicolor S.A., manufacturas Eliot S.A.S y Escobar y Martínez S.A. A continuación se dará una breve descripción de la empresa y de los productos que vende a Deporte Total:

*Textiles Lafayette S.A.S.* es una empresa textil verticalmente organizada y de origen colombiano que cuenta con más de 2000 empleados y una planta de más de 80 mil metros

cuadrados de área construida. Los productos que le interesan a Deporte Total son los siguientes: laftech membrana que ofrece impermeabilidad máxima al agua y respirabilidad superior al vapor, permitiendo la salida de vapor desde el interior. Son de tejido plano y 100% de poliéster.

Lafayette atlantic es utilizado para la fabricación de polos deportivos que cuentan con la facilidad de secado debido a su tecnología en el transporte de humedad, protección anti manchas de sudor y protección solar. Sus tejidos son de punto y 100% de poliéster. Lafayette red su fabricación es 90% poliéster y 10% lycra son resistente al sudor a la elasticidad y son anti manchas de sudor. Todas las telas cumplen con las normas AATCC 16, AATCC 61, ASTM D6614 Y AATCC 15.

**Andicolor S.A.** Es una empresa con 28 años de experiencia en la venta de impresoras textiles y gráficos. Los productos que adquiere Deporte Total de esta empresa son las tintas para uso textil. La mayoría de sus insumos son importados de Japón y de Estados Unidos.

**Manufacturas Eliot S.A.S.** es una empresa industrial que comercializa productos textiles y de confecciones con 50 años de experiencia. Cuenta con cerca de 4.400 empleados. Exporta a Ecuador y Venezuela. Los principales productos que adquiere Deporte Total de esta empresa son telas.

**Escobar y Martínez S.A.** es una empresa especializada en la fabricación de productos deportivos como lo son GOLTY, que ha llegado a más de 20 países en el mundo.

Las empresas aliadas a Deporte Total se caracterizan por cumplir con altos estándares de calidad, lo cual da un parte de tranquilidad que acerca un poco más a la empresa a los mercados internacionales.

**Análisis financiero.** Se realizará un análisis financiero de la empresa Deporte Total, para saber el estado actual de la compañía y su solides financiera para realizar inversiones a futuro, necesarias para iniciar exportaciones.

Lo primero que se puede destacar de parte de la empresa es su falta de rigurosidad de sus estados financieros, no cuentan con una política de costos clara, lo cual no genera una visión exacta de los resultados que se generan en los estados financieros y el estado de resultados. Aun así se realizaron algunos análisis para ver el comportamiento de la empresa en tres años de estudio.

**Rendimiento.** El rendimiento del patrimonio en el año 2016 fue del 22.98 %, para el siguiente año fue de 14.69%, lo que representa un descenso del 8.29 %. En los activos en el año 2016 el rendimiento fue de 23 %, para el año 2017 descendió al 21 %, lo cual representa una diferencia de 2 %. En general la empresa ha dejado de ser rentable, además de que su porcentaje de rentabilidad en ambos años de estudio es muy bajos.

**Rotación.** La razón de la rotación de los activos para el año 2016 fue de 1.02 para el año 2017 fue de 0.7. Estas cifras demuestran que en el año 2016 los inventarios rotaron cada 12 meses, significando así que la mercancía estuvo estancada en la bodega de la empresa todo el año. En el 2017 la mercancía no roto por completo, para poder rotar toda la mercancía tuvo que implicarse promociones en el año actual (2018) en los primeros meses del año.

**Prueba acida.** Esta razón nos muestra la capacidad que tiene la empresa de pagar sus obligaciones. Para el año 2016 la prueba acida arrojó 1.49, lo cual significa que por cada peso que deben tienen 1.49 para pagar esas obligaciones. En el año 2017 la prueba acida fue de 0.86,



en este año muestra problemas para pagar sus pasivos, esto se debe en parte al problema que tiene la empresa en este año para rotar sus inventarios.

***Deudores comerciales.*** Los deudores comerciales son una cuenta de los activos corrientes que muestra la cantidad de dinero que terceros adeudan a la empresa. Deporte Total es una empresa que pertenece al régimen simplificado, obligada por su cantidad de ventas anuales a llevar contabilidad de régimen común. Las deudas de la empresa, y del dueño de la misma, se mezclan dado a que es persona natural. Esta cuenta muestra realmente el dinero que ha extraído el gerente y que pasa a ser una deuda de su parte con la empresa, dinero que realmente no será regresado. Esta cuenta no muestra realmente el dinero con el que realmente cuenta la empresa ya que nunca se recuperará.

Como se había planteado en un principio no se pudo hacer un análisis responsable de la empresa ya que no cuentan con la información necesaria. Aun así los datos arrojados anteriormente sí cuentan con un grado de seguridad que permite ser expuestos en este documento.

**Análisis DOFA.**

Tabla 7

*Análisis DOFA empresa Deporte Total*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene una estructura organizacional clara</li> <li>• No cuentan con la capacidad de producir grandes cantidades de mercancía.</li> <li>• El personal no está motivado.</li> <li>• La facturación mensual viene decreciendo.</li> <li>• La fuerza de ventas no es la adecuada.</li> <li>• No cuentan con una política de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.</li> <li>• La competencia más marcada está muy débil o no tienen el tamaño para competir.</li> <li>• Hay posibilidad de exportación.</li> <li>• Se pueden adquirir nuevas tecnologías para mejorar la fabricación.</li> <li>• El mercado deportivo está creciendo.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en la fabricación de la mercancía.</li> <li>• Los proveedores son los más capacitados.</li> <li>• Cuenta con reconocimiento en el mercado local.</li> <li>• Cuenta con tecnología adecuada para fabricar sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumo no crece de acuerdo a la velocidad esperada por la gerencia.</li> <li>• Las barreras de entrada a la industria no son altas.</li> <li>• Competidores con bajos precios.</li> <li>• No se conoce adecuadamente el mercado.</li> </ul>

**Fuente:** Revilla 2018

Después de todo el análisis hecho de la empresa Deporte Total se pudieron establecer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Las oportunidades más notables son la capacidad que tiene la empresa para desarrollar nuevos productos y la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías para mejorar el proceso productivo. Esto conlleva a la capacitación del personal y al aumento de la cadena de valor de la empresa.

Fortalezas internas con las que cuenta la empresa, por sobre todo, es la calidad en los productos que manejan y producen, implicando a proveedores estratégicos que aseguran que las materias primas cuentan con los estándares esperados.

Para los mercados internacionales es de vital importancia contar con estas características que dan un buen índice de oportunidad para consolidar aliados estratégicos a largo plazo y así alcanzar los objetivos esperados por la empresa.

Las debilidades de la empresa son causadas por un planteamiento gerencial desordenado, sin embargo pueden ser transformadas en fortalezas planteando estrategias de ventas y de costos claros, lo cual generará una obtención de datos que pueden ser utilizados para tomar decisiones acertadas en el futuro.

Todo el análisis antes expuesto permite tener claridad de lo que puede y no hacer la empresa en estos momentos, también da una guía de lo que es crucial mejorar para poder participar en escenarios internacionales y no perder dinero en el intento.

## Preselección de mercados

La pre selección de los mercados se ha realizado mediante la evaluación de las importaciones provenientes de Colombia a los países destino.

Después de esta selección de países se pasará a analizar la tendencia de la importación en cada mercado para observar si las importaciones van a tender a la alza o a la baja y con base a esta información se ubicarán en la tabla.

**Partida arancelaria:** 61.09.90.90.00 T-shirts y camisetas, de punto, de materia textil (exc. de algodón): las demás

### Camiseta deportiva para ciclista.

Grafico 2

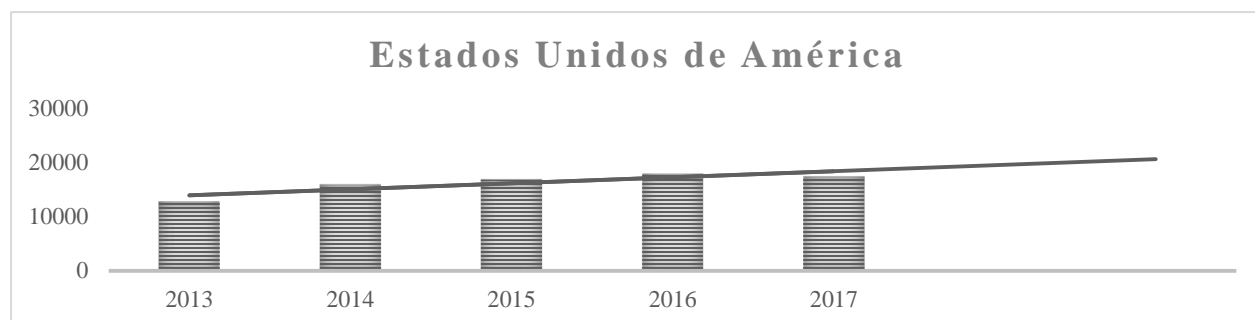
*Países importadores de la partida 61.09.90.90.00 desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

Grafico 3

*Importaciones de USA desde Colombia*

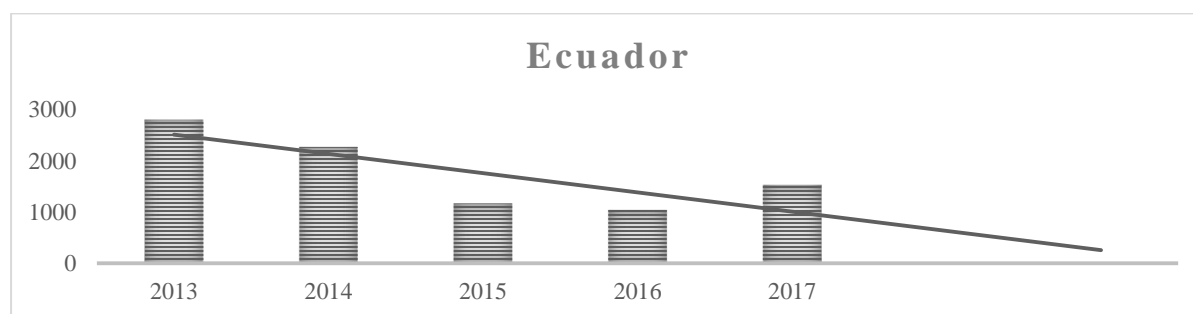


**Fuente:** Revilla 2018

Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia en cuanto al valor de las exportaciones de la partida arancelaria. Las exportaciones en los últimos años han ido creciendo gradualmente con un pico máximo en el 2016 de 17.921 millones USD y un leve descenso en el año 2017 con 17.376 millones USD. El comportamiento que se espera a largo plazo como se evidencia en la gráfica tiende a ser estable y en crecimiento.

Grafico 4

*Importaciones de Ecuador desde Colombia*

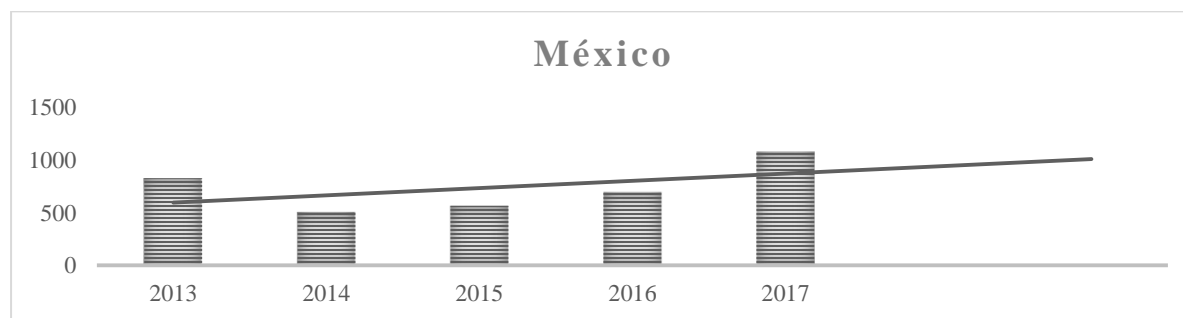


**Fuente:** Revilla 2018

Ecuador en la importación de productos provenientes de Colombia de la partida 61.09.90.90.00 ha presentado una caída constante desde el año 2013 con 2.798 millones USD hasta el 2016 con 1.042 millones USD. En el 2017 presentó una subida en las importaciones con un valor de 1.531 millones de USD.

Grafico 5

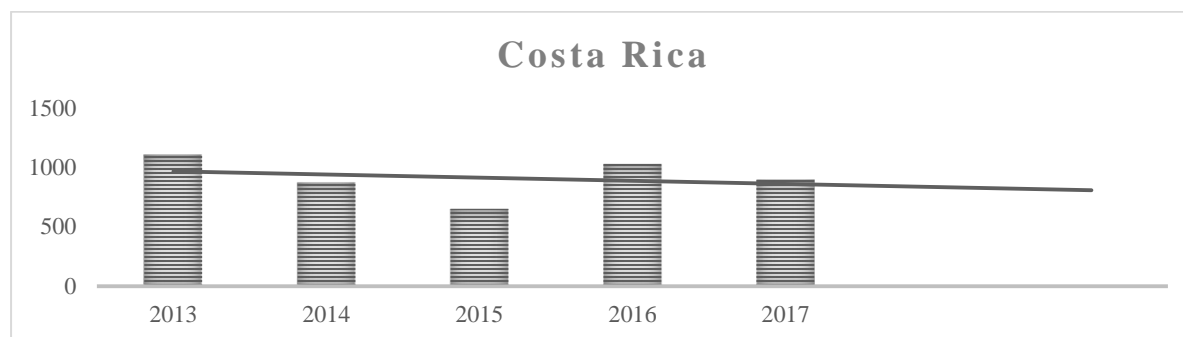
*Importaciones de México desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de México desde Colombia después de la caída que tuvieron en el 2014 han ido elevándose paulatinamente hasta llegar en el 2017 a 1.080 millones de USD. Sigue sin ser una cantidad considerable como las del primer socio comercial de Colombia, Estados Unidos.

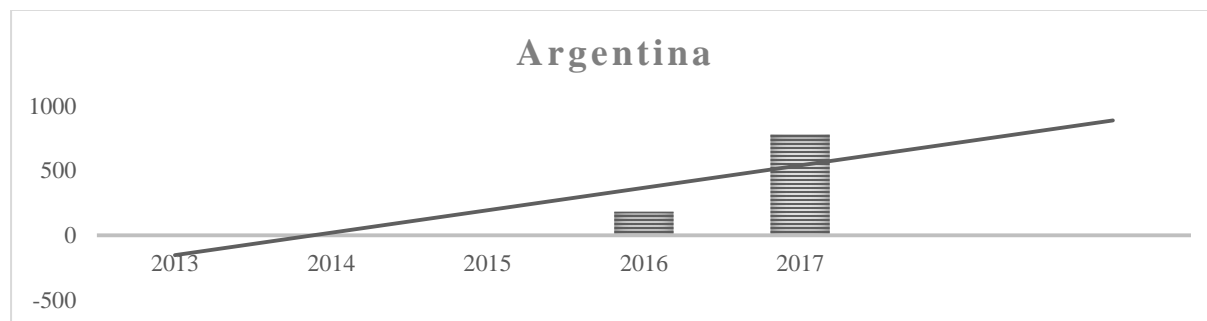
Grafico 6

*Importaciones de Costa Rica desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Costa Rica no presenta una conducta estable en sus importaciones, su pico más alto fue en el 2013 con 1.109 millones USD.

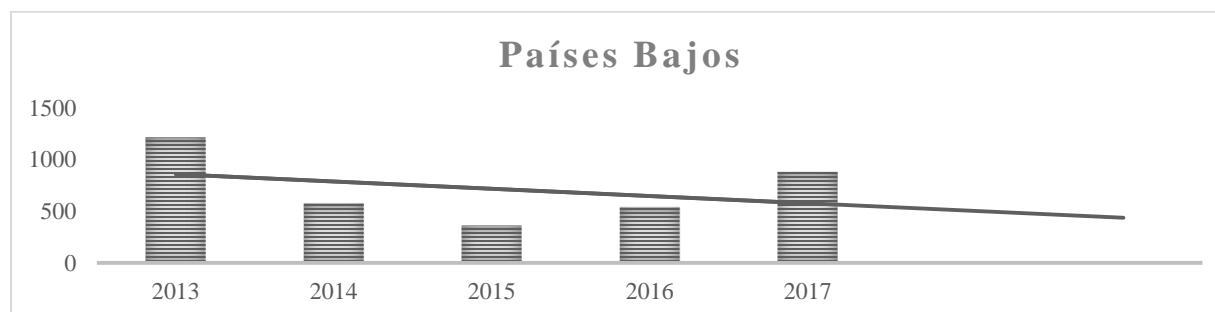
Grafico 7

*Importaciones de Argentina desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Argentina comenzó a importar esta partida arancelaria desde el 2016, aunque la cifra aumenta en el 2017 no es suficiente para establecer un comportamiento a futuro.

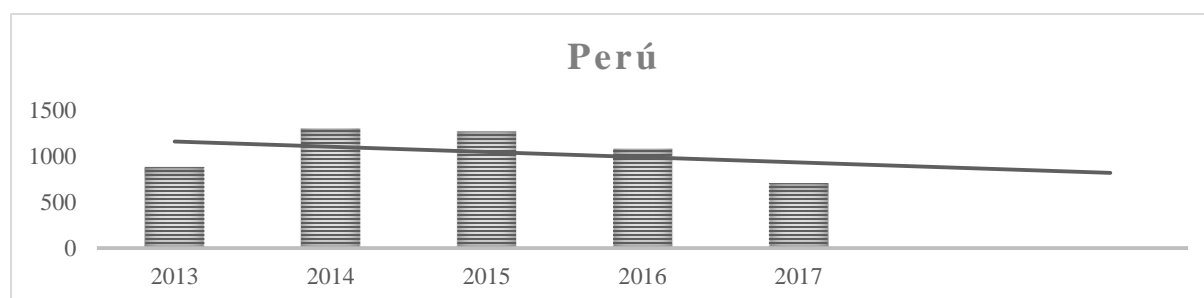
Grafico 8

*Importaciones de Países Bajos desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Países Bajos disminuye sus importaciones en el 2014 y 2015. Empieza a recuperarse en el 2016, en el 2017 las importaciones llegan a 885 millones USD.

Grafico 9

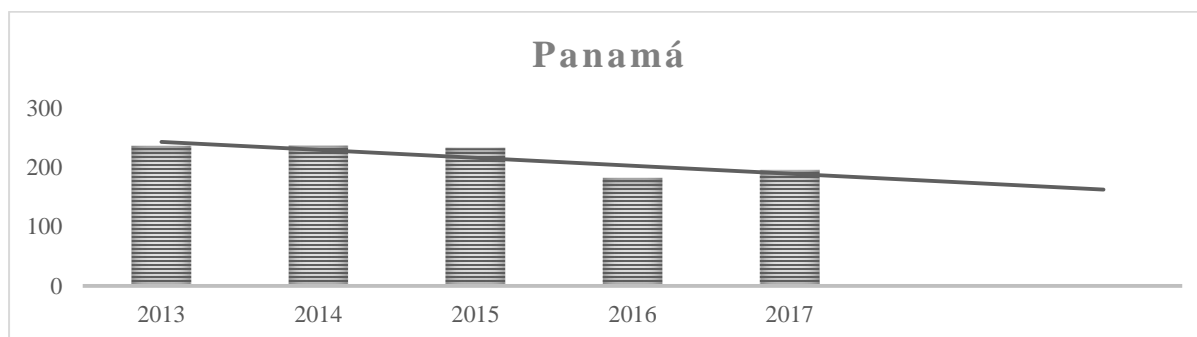
*Importaciones de Perú desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Perú tuvo su pico en el 2014 con 1.298 millones USD, a partir de esta fecha su descenso en las importaciones ha sido constante hasta llegar al 2017 con 707 millones USD, su conducta a largo plazo muestra una intención descendente.



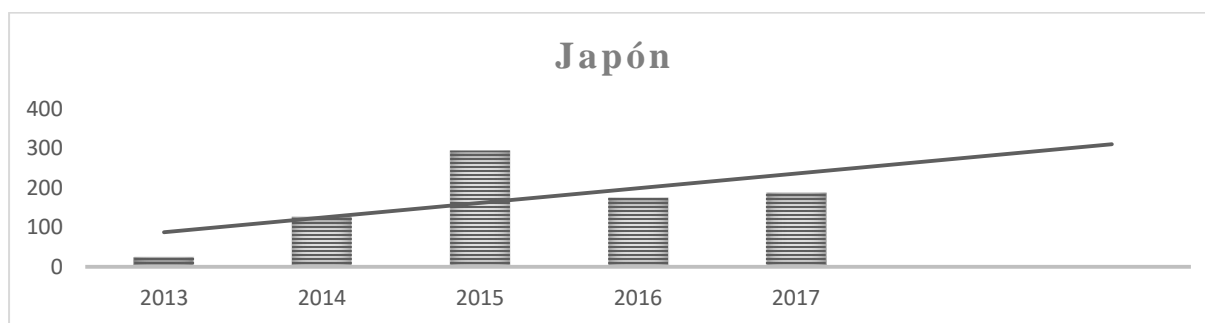
Gráfico 10

*Importaciones de Panamá desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de Panamá son muy estables, solo tuvo una ligera caída en el 2016 y en el siguiente año ya se estaba recuperando. A largo plazo tiende a seguir bajando sus importaciones.

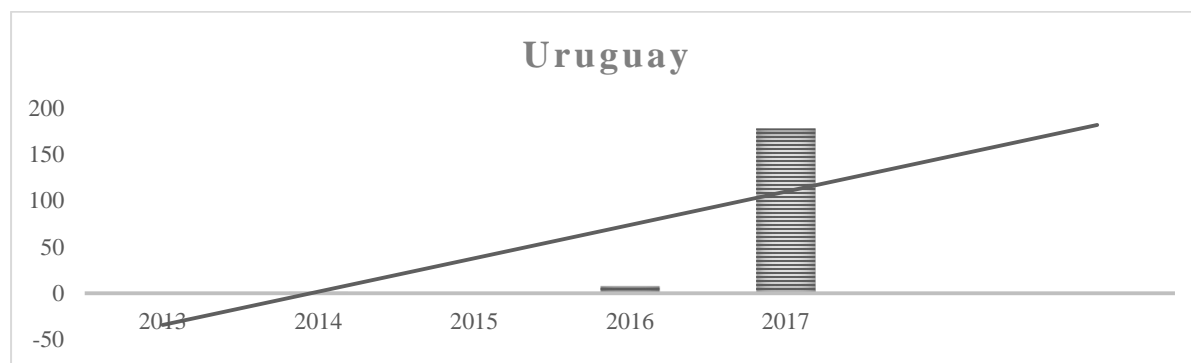
Gráfico 11

*Importaciones de Japón desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Japón es un país poco explorado comercialmente por Colombia, pero la tendencia de sus importaciones tienden aumentar y su pico más alto fue en el 2015 con 294 millones USD.

Gráfico 12

*Importaciones de Uruguay desde Colombia*

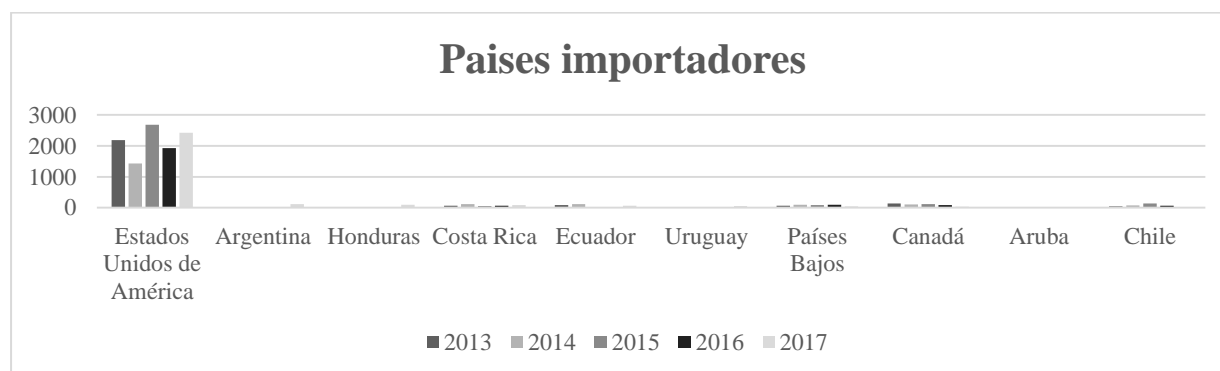
**Fuente:** Revilla 2018

Uruguay importó en el 2017 174 millones USD, el resto de años la cifra no es relevante.

**Partida arancelaria:** 61.03.43.00.00 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de punto, de fibras sintéticas, para hombres o niños (exc. calzoncillos y pantalones de baño).

**Short con o sin peto deportivo para ciclista (hombres o niños).**

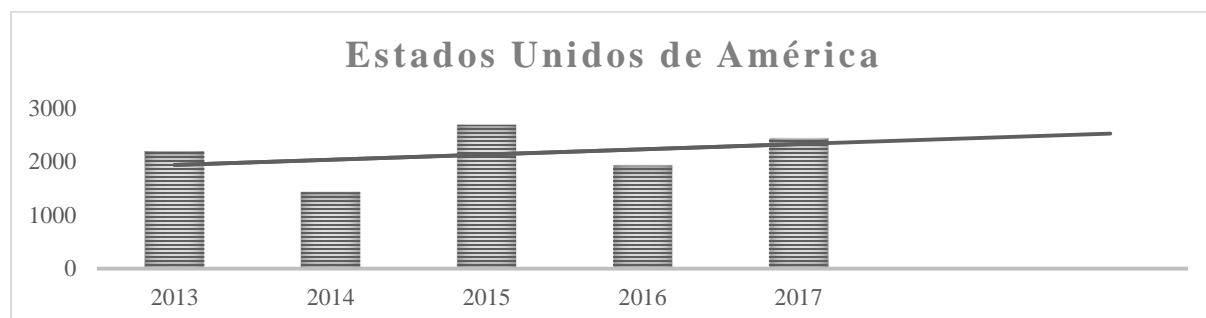
Gráfico 13

*Países importadores de la partida 61.03.43.00.00 desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Gráfico 14

*Importaciones de USA desde Colombia*

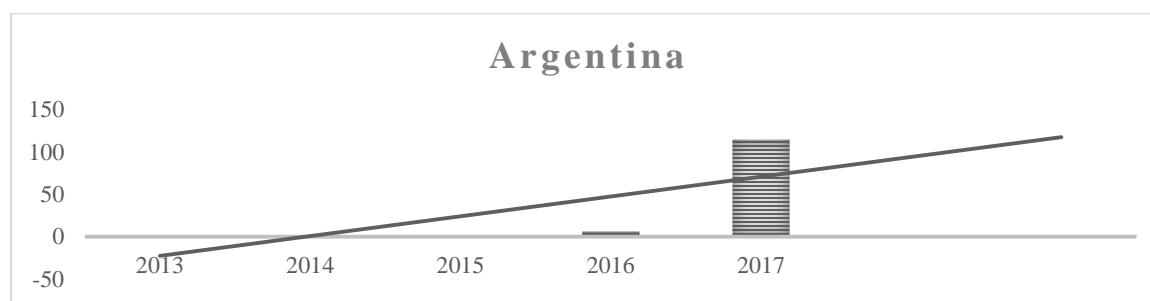


**Fuente:** Revilla 2018

Estados Unidos es el principal importador de la partida arancelaria. Sus importaciones no han tendido a la alza en todos los años, pero tiende a futuro a seguir creciendo. Sus importaciones más elevadas fueron en el 2015 con 2.686 millones USD.

Gráfico 15

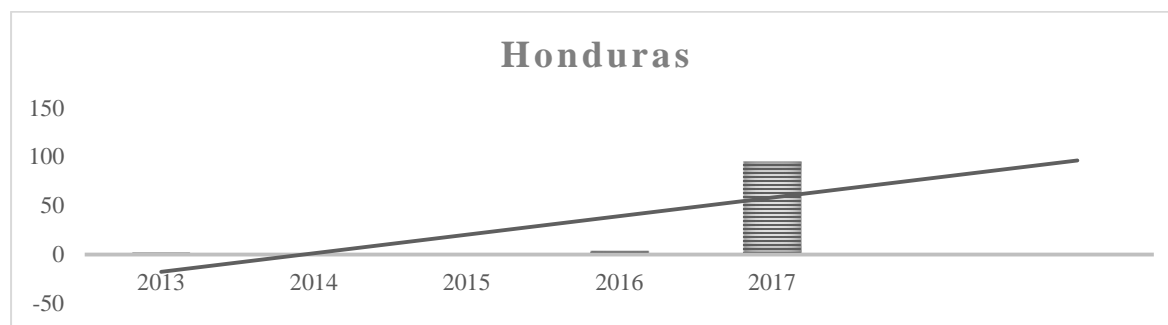
*Importaciones de Argentina desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

Argentina ha comenzado las relaciones comerciales con Colombia con respecto a la partida arancelaria 61.03.43.00.00 en el 2016 e incremento exponencial mente en el 2017. Aun así no es lo suficiente para determinar el comportamiento a futuro sus importaciones.

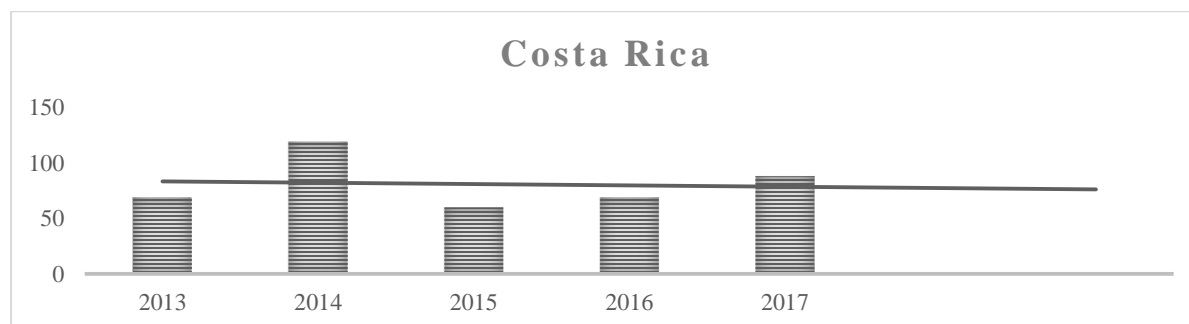
Grafico 16

*Importaciones de Honduras desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de Honduras de la partida arancelaria desde el 2013 al 2016 estuvieron por debajo de los 10 millones USD y en el 2017 ya tuvo un incremento significativo cerca de los 100 millones USD.

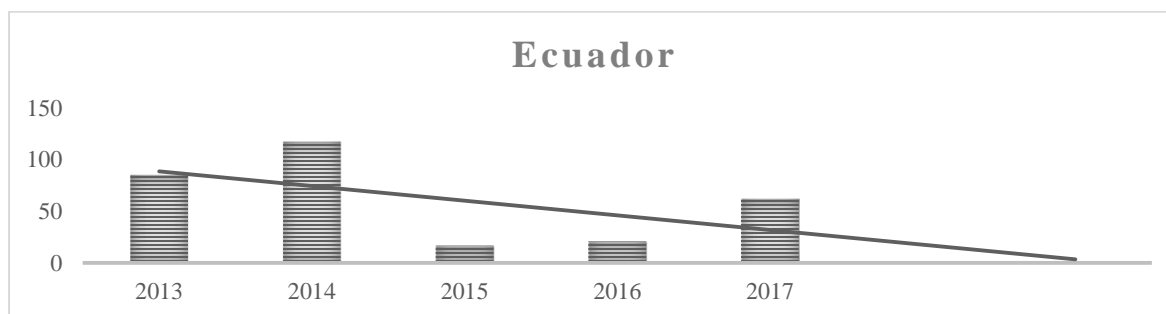
Grafico 17

*Importaciones de Costa Rica desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de Costa Rica son bajas, con subidas y descensos pero tienden a permanecer estables en el futuro.

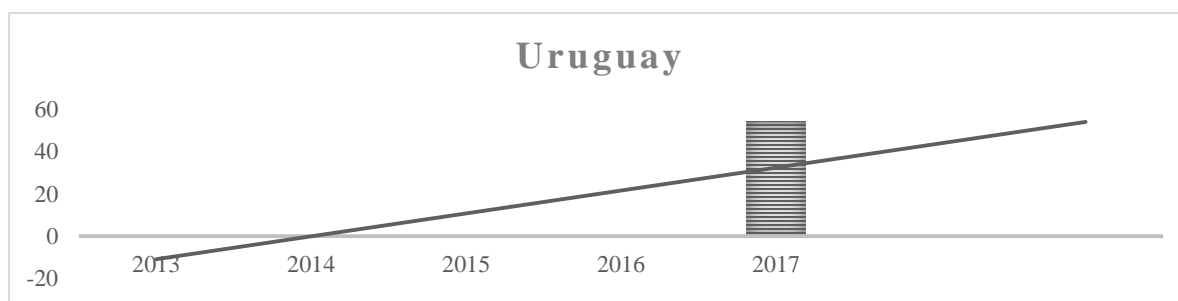
Gráfico 18

*Importaciones de Ecuador desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Ecuador no es estable con las importaciones de este producto. Al extrapolar la línea de tendencia de sus importaciones, se puede constatar que tienden a disminuir. Sus importaciones de la partida arancelaria más elevadas fueron en el 2014 con 117 millones USD.

Gráfico 19

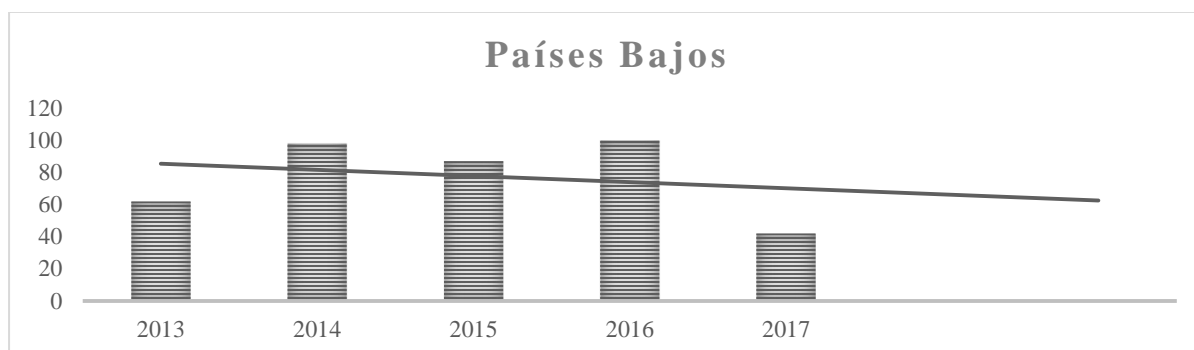
*Importaciones de Uruguay desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Uruguay no representa un mercado atractivo en cuanto a cantidades importadas de la partida arancelaria, solo ha importado en el 2017 una cantidad de 54 millones USD.

Gráfico 20

*Importaciones de Países Bajos desde Colombia*

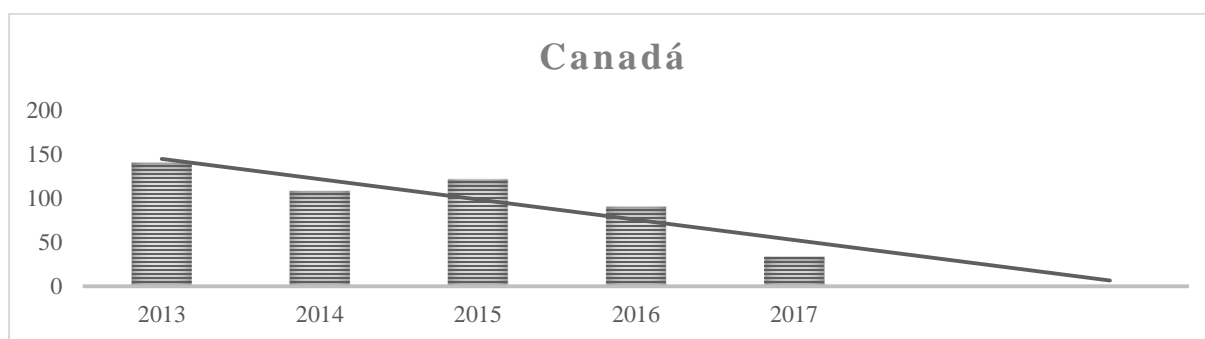


**Fuente:** Revilla 2018

Tendencia decreciente, con altos y bajos en sus importaciones. EL último año bajó el valor de sus importaciones a 42 millones USD. A largo plazo se proyecta a seguir bajando.

Gráfico 21

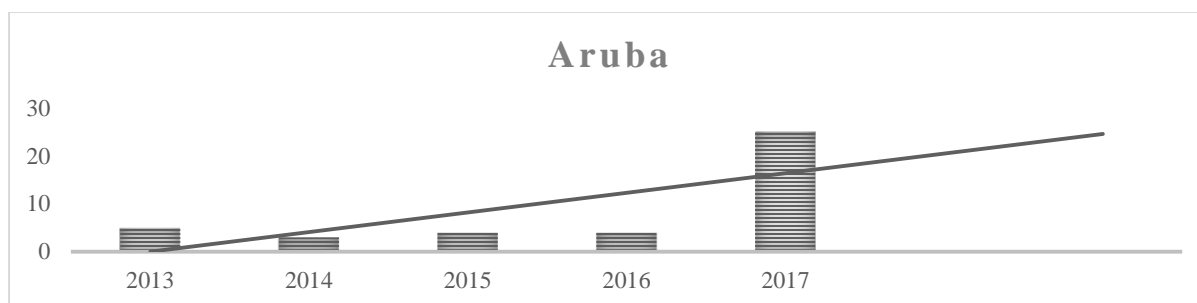
*Importaciones de Canadá desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de Canadá descienden uniformemente desde el año 2013 hasta el 2017 con una cantidad final de 34 millones USD. No muestra índices de crecimiento.

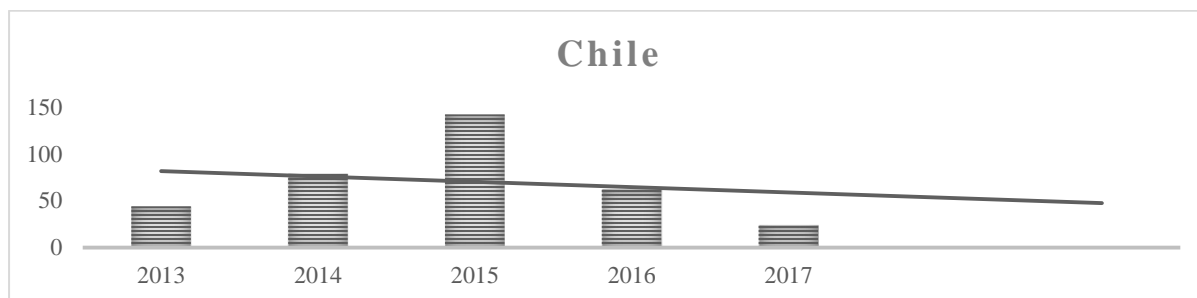
Gráfico 22

*Importaciones de Aruba desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones totales de Aruba son las más bajas de los 10 principales países socios de Colombia. Todas las cantidades fueron estables hasta el 2017 que aumentó súbitamente con un total de 25 millones USD.

Gráfico 23

*Importaciones de Chile desde Colombia*

**Fuente:** Revilla 2018

Chile tiene importaciones inestables, no tienden a crecer en el futuro y las cantidades son muy relevantes como para obviar lo irregular de la frecuencia de sus importaciones.

**Partida arancelaria:** 61.04.63.00.00 Pantalones, pantalones con peto, calzones y pantalones cortos de punto, de fibras sintéticas,...

**Short con o sin peto deportivo para ciclistas (Mujeres o niñas)**

Grafico 24

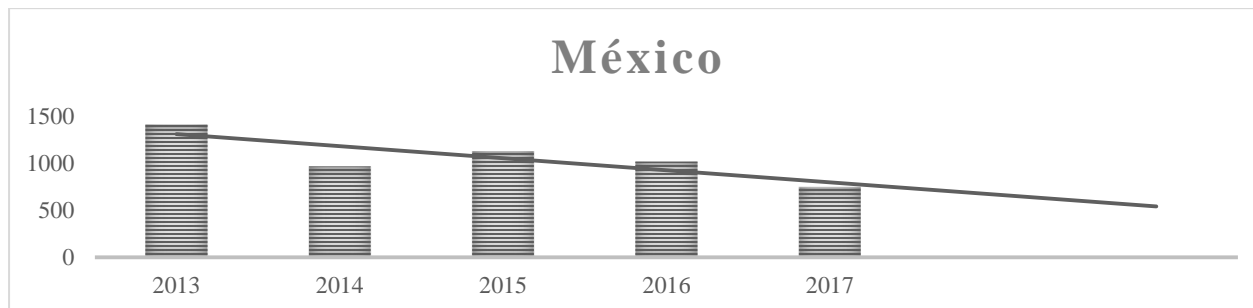
*Países importadores de la partida 61.04.63.00.00 desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

Grafico 25

*Importaciones de México desde Colombia*



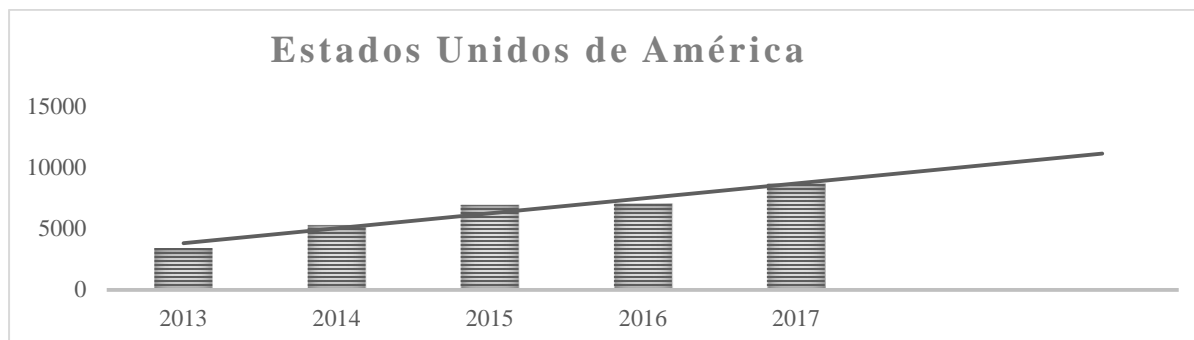
**Fuente:** Revilla 2018



Mexico es el segundo pais socio de Colombia en importar valores de la partida arancelaria en estudio, aunque sus importaciones han fluctuado no parece crecer en el futuro.

Grafico 26

*Importaciones de USA desde Colombia*

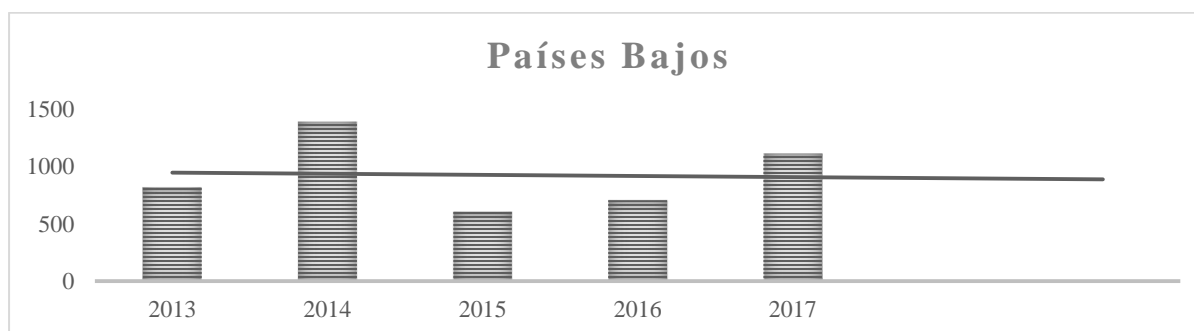


**Fuente:** Revilla 2018

Principal socio comercial de Colombia la proyeccion de sus importaciones tienden a crecer en el futuro, el año con mas compras fue 2017 con 8.634 millones USD.

Grafico 27

*Importaciones de Países Bajos desde Colombia*

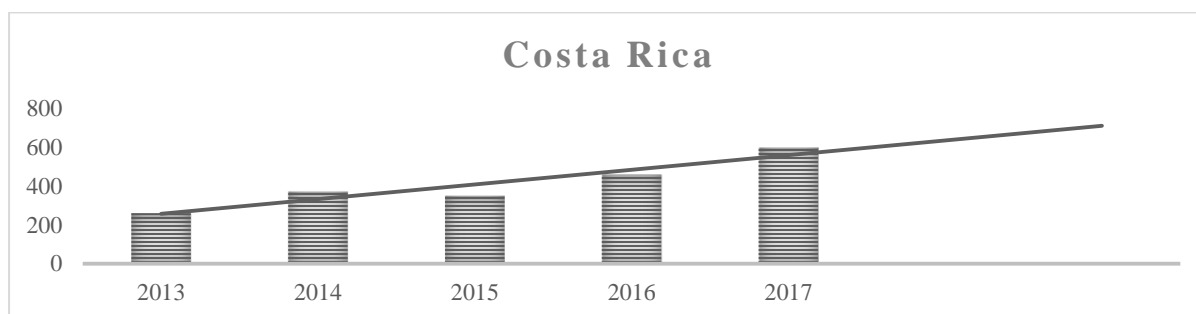


**Fuente:** Revilla 2018

Después de la disminución de las importaciones en el año 2015 ha aumentado hasta el 2017 con una cifra que llegue cerca de los 1.109 millones USD. A largo plazo parece mantenerse en el promedio de sus importaciones.

Grafico 28

*Importaciones de Costa Rica desde Colombia*

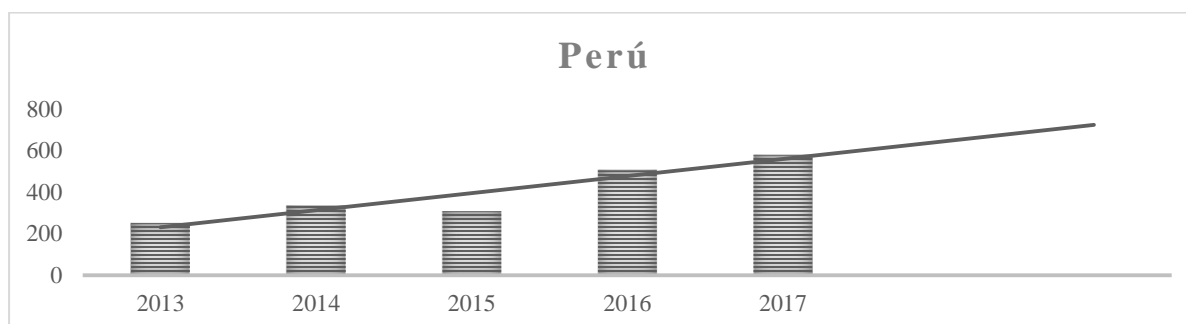


**Fuente:** Revilla 2018

Su crecimiento en la compra de la partida arancelaria desde el año 2013 hasta el 2017 ha revelado una tendencia muy positiva hacia el futuro. Su máxima participación de las importaciones fue en el 2017 con 598 millones USD.

Grafico 29

*Importaciones de Perú desde Colombia*

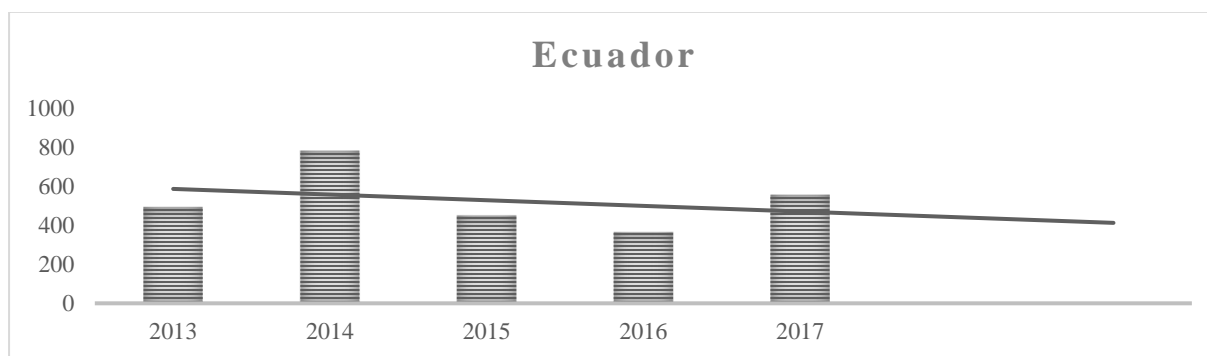


**Fuente:** Revilla 2018

Crecimiento exponencial de las importaciones de Perú excepto en el año 2015, con una ligera caída a los 308 millones USD, recuperándose en el 2016 y aumentando hasta su tope en el 2017 con una cantidad de 577 millones USD.

Grafico 30

*Importaciones de Ecuador desde Colombia*

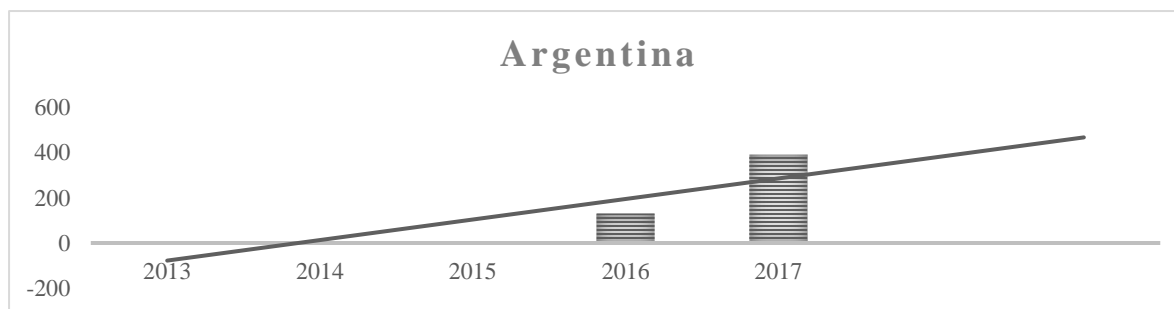


**Fuente:** Revilla 2018

Conducta irregular en la compra de la partida en todos los años de estudio, no muestra una tendencia creciente, su mejor año fue en el 2014 con 779 millones USD.

Grafico 31

*Importaciones de Argentina desde Colombia*

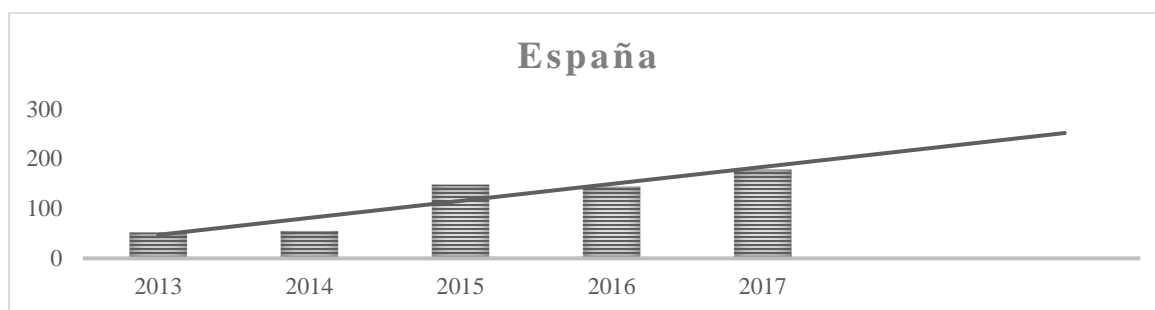


**Fuente:** Revilla 2018

Las importaciones de esta partida desde Colombia comenzaron desde el año 2016 con 130 millones USD y continúan en el 2017 con 389 millones USD. No muestra más datos los cuales no nos aseguran un comportamiento a futuro.

Grafico 32

*Importaciones de España desde Colombia*

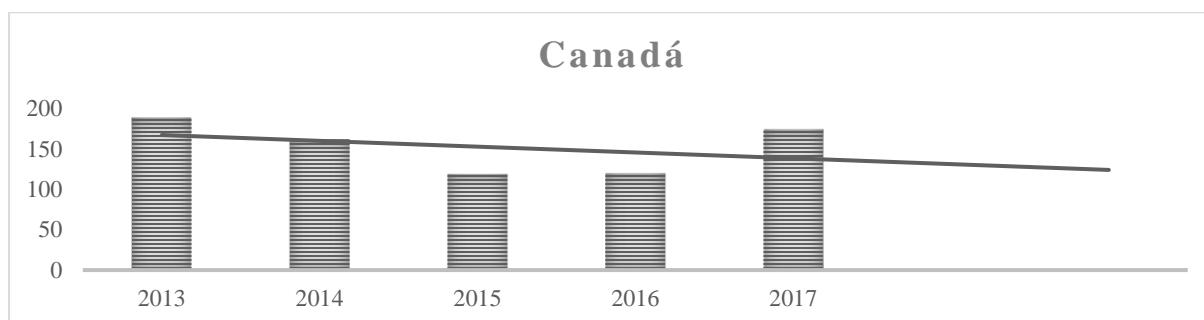


**Fuente:** Revilla 2018

Aumento periódico de las importaciones. Su tendencia muestra un crecimiento en los años próximos. El año con la cifra más alta en importación es el 2017 con 178 millones USD.

Grafico 33

*Importaciones de Canadá desde Colombia*

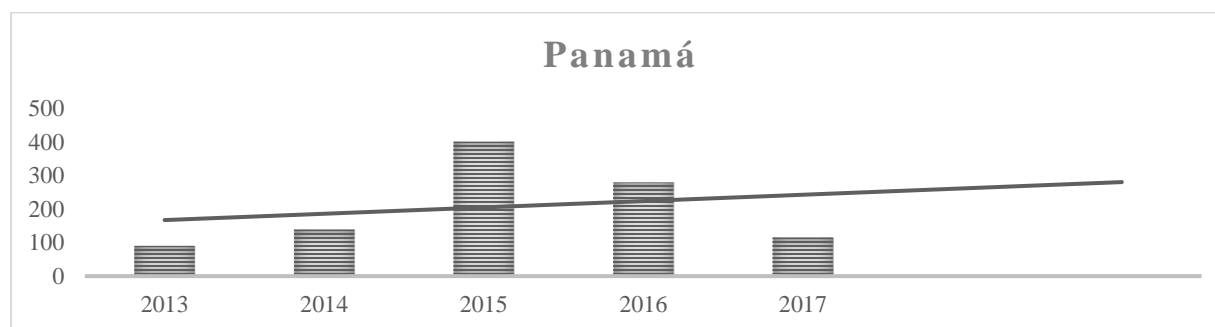


**Fuente:** Revilla 2018

Disminución considerable de las importaciones desde el 2013 hasta el 2015 con estabilización en el 2016 y aumento destacable en el 2017. Su proyección a futuro muestra que será en descenso.

Grafico 34

*Importaciones de Panamá desde Colombia*



**Fuente:** Revilla 2018

No muestra una tendencia estable, aumenta y disminuye las importaciones de un año a otro, su tope fue en el 2015 con 401 millones USD.

El análisis propuesto anteriormente fue clave para seleccionar los países más relevantes para la presente investigación. Es importante porque los países con mejores tendencia y cantidades de importaciones de la partida arancelaria desde Colombia tendrían un nicho al cual proveer las prendas de ciclismo.

## **Tabla de selección país**

La tabla de selección país es una herramienta utilizada para recolectar información, contrastarla y calificarla para ver con más claridad el comportamiento de los países y así poder elegir de forma más certera y confiable el país objetivo.

A continuación se expondrán algunas de las variables que se consideran más importantes de cada país. Algunas de las más relevantes a tener en cuenta son: PIB, PIB per cápita, población, desempleo, situación política actual y desarrollo económico.

**Estados Unidos.** Está ubicado en el norte de América, es conformado por 50 estados y un distrito federal. Su población es de más o menos 325 millones de habitantes. Su moneda es el dólar (USD) y la TRM ronda los 3.000 COP.

Su PIB para el año 2017 fue de 19.391 billones USD y crece a un 2.27% anual, su PIB per cápita fue de 59.531 USD, ubicándose en el puesto 20 de los países con el PIB per cápita más alto del mundo. Su inflación ronda el 1,26% lo cual es muy estable. Su tasa de desempleo es del 4,43%.

Actualmente forma parte de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), miembro del G8 que es una organización en la que participan los países más industrializados del mundo.

Cuenta con múltiples tratados de libre comercio, el caso que le concierne a esta investigación es el TLC de Colombia-Estado Unidos, que entro en vigor en Mayo de 2012, trayendo múltiples beneficios arancelarios para la industria colombiana, uno de esos beneficios es un aranceles del 0% que sin el tratado sería de 20% para los productos textiles. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Ecuador.** Es un país ubicado en sur américa entre Perú y Colombia, es un estado unitario presidencialista. Su población es de 16 millones de habitantes, su moneda es el dólar (USD) y la TRM ronda los 3000 COP.

El PIB de Ecuador para el año 2017 fue de 19.614 millones de USD y crece a un 3% anual, su PIB per cápita fue de 11.200 USD ocupando el puesto 132 a nivel mundial. Su inflación es de 1,72% y su tasa de desempleo es de 4,8%.

Colombia y Ecuador hacen parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) puesto en vigencia en 1969, lo cual genera exención total de los aranceles en todos los productos que produzcan ambos países. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**México.** Es país ubicado en américa del norte entre Estados Unidos, Guatemala y Belice, es una república, representativa, democrática, federal y laica; compuesta por 32 estados federales. Su población es de 127.5 millones de habitantes, su moneda es el peso mexicano y cada uno representa 159.56 COP.

El PIB de México es de 1.046 billones de USD el cual crece a un 2% anual. Su PIB per cápita es de 19.500 USD ocupando el puesto 88 a nivel mundial, su inflación es de 4,7% y su tasa de desempleo es de 3.5%.

Colombia y México tienen un tratado de libre comercio que está en vigencia desde el 11 de agosto de 2011, además hacen parte de la alianza del pacifico, en el que hacen parte Perú, Chile, Colombia y México y este acuerdo está en vigencia desde 15 de julio de 2015 y cuyo objetivo es buscar trascender el ámbito comercial con el objetivo de fortalecer la acción conjunta y

coordinada entre las agencias de promoción, así como la cooperación destinada a impulsar el fortalecimiento de la competitividad e innovación de las PYMES. De igual manera, busca impulsar la investigación en materia de cambio climático así como facilitar la movilidad estudiantil y académica, el tránsito migratorio, entre otros. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Costa Rica.** Está ubicada en centro América entre Nicaragua y Panamá. Tiene un sistema de gobierno democrático constituido por los tres poderes fundamentales: poder ejecutivo, legislativo y judicial. Su población 4.8 millones de habitantes. Su moneda es el colón y cada uno representa 5,13 COP.

El PIB de Costa Rica es 57,44 miles de millones USD y crece al 4,3 % anual. Su PIB per cápita es de 17.400 USD ubicándose en el puesto 99 a nivel mundial, su inflación es del 0% y su tasa de desempleo es de 8,5%.

Entre Colombia y Costa Rica hay un tratado de libre comercio que fue implementado el 16 julio de 2016, gracias a este se lograron beneficios arancelarios que se verán reflejados en 10 años ya que los productos textiles tienen categoría de desgravación B10 y hasta el momento el arancel para estos productos es de 15%. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Países Bajos.** Son un país de Europa occidental situado a orillas del mar del norte, en la desembocadura de los ríos Rin y Mosa. Limita con Bélgica al sur y con Alemania al este. Es una monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria. Su población es de 17 millones de habitantes, su moneda es el euro y cada uno representa 3.378 COP.



El PIB de Países Bajos es de 770 miles de millones USD y crece al 3.2% anual. Su PIB per cápita es de 53.600 USD ubicándose en el puesto 22 a nivel mundial. Su inflación es de 1.97% y su tasas de desempleo es de 3.9%.

Países Bajos es una economía de renta elevada, miembro de la organización de operación y desarrollo económico (OCDE). Es una economía que depende en gran medida del comercio exterior, tercer exportador mundial de productos agrícolas y hortalizas.

Gracias al tratado que tiene Colombia y debido a la participación de Países Bajos en el mismo, Colombia tiene un arancele del 0% para los productos textiles. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Argentina.** Es un país ubicado al sur de América Latina y que limita en gran parte de su territorio con Chile y en parte con Paraguay, Uruguay y Bolivia. Es una república federal basada en una democracia parlamentaria. Su población es de 43 millones de habitantes, su moneda es el peso argentino y cada uno representa 77.8 COP.

El PIB de Argentina es de 545 miles millones USD y crece al 2.8% anual. Su PIB per cápita es de 20.700 USD ubicándose en el puesto 85 a nivel mundial. Su inflación es de 25% y su tasa de desempleo es de 8.2%.

Es un país de renta intermedia, con un mercado financiero emergente. Argentina enfrenta una larga y costosa reconstrucción después de la crisis económica de 1998-2002. Es rico naturalmente y posee una agricultura orientada hacia la exportación.

Colombia tiene un acuerdo de complementación económica con MERCOSUR, del cual es participe Argentina, otorgando preferencias arancelarias. En este caso, para los productos de interés que son los textiles y enfatizando en las partidas 61.09.90.90 y 61.03.43.00 el tipo de

desgravación es categoría D lo cual equivale a un arancel actual de 43.9% sobre el valor de la mercancía. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Uruguay.** Es un país que está ubicado en sur américa y limita con Brasil y Argentina. Es una república basada en una democracia con una fuerte forma de gobierno presidencial. Su población es de 3.4 millones de habitantes y su moneda es el peso uruguayo y cada uno representa 96.8 COP.

El PIB de Uruguay es de 52.42 miles de millones y crece a un 1.5% anual. Su PIB per cápita es 22.400 USD ubicándolo en el puesto 82 a nivel mundial. Su inflación es de 9.6% y su tasa de desempleo es de 7.9%.

Es una economía de ingreso medio alto. Economía marcada por la agricultura, la industria agroalimentaria y el turismo. Avanzada en educación y en sistema de seguridad social.

Debido al tratado de complementación económica en el que participa Colombia en la CAN y Uruguay en MERCOSUR, los productos de interés para esta investigación son del 0%.

([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Panamá.** Es un país de Centroamérica ubicado entre Costa Rica y Colombia. Es una república basada en una democracia parlamentaria. Su población es de 4 millones de habitantes, su moneda es el balboa-dólar estadounidense y cada uno equivale a 2.990 COP.

El PIB de Panamá es de 55 miles de millones y crece a 5.3% anual. Su PIB per cápita es de 24.300 USD ubicándolo en el puesto 79 a nivel mundial. Su inflación es de 0.7% y su tasa de desempleo es de 5.5%.

Panamá es una economía de ingreso medio alto. Su economía se basa en las actividades portuarias, turismo, exportaciones de agricultura y tarifas del canal.

Colombia y Panamá tienen un acuerdo suscrito, pero no está vigente, los impuestos a la exportación a Panamá son de DAI: (derecho de importación) 10% y el ITBMS (traslado de bienes materiales y servicios) 7% en total sería un arancel para exportar del 17%. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Perú.** Es un país ubicado en Latinoamérica, tiene fronteras con Ecuador, Colombia, Chile, Bolivia y en mayor extensión con Brasil. Es una república basada en una democracia parlamentaria. Su población es de 31 millones de habitantes, su moneda es sol y cada uno representa 893 COP.

El PIB de Perú es de 192 miles de millones y crece a un ritmo de 3.9% anual. Su PIB per cápita es de 13.300 USD ubicándolo en el puesto 115 a nivel mundial. Su inflación es de 3.6% y la tasa de desempleo es de 3.7%.

Perú es una economía de ingreso medio bajo, economía financiera emergente. Las actividades agrícolas, mineras y turísticas son los sectores dominantes.

A partir del 2006 Perú liberó todos sus productos al pertenecer a la CAN, por lo tanto Colombia tiene una preferencia arancelaria del 0%. ([www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co))

**Canadá.** Es un país de América del Norte, limita con Estados Unidos por el sur y con Groenlandia por el norte. Canadá es una monarquía parlamentaria federal. Su población es de 36 millones de habitantes y su moneda es el dólar canadiense que equivale a 2.240 COP.

El PIB de Canadá es de 1,53 billones USD y crece a un 1,5% anual. Su PIB per cápita es de 48.100 USD ubicado en el puesto 34 a nivel mundial. Su inflación es del 1,4% y su tasa de desempleo es de 6,42%.

Canadá es un país de renta alta, miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), miembro del G8, segundo país más grande del mundo, primer productor mundial de zinc y uranio, gran importador de productos agrícolas.

El arancel base para las exportaciones de los productos textiles y confecciones es del 20%, gracias al acuerdo que tienen con Colombia el arancel es del 0%.

Gracias a esta información fue posible catalogar y seleccionar cinco países para una siguiente ronda de selección. Lo más importante al escoger los países fueron las barreras arancelarias que se presentaban a las importaciones provenientes de Colombia y las cantidades de las mismas.

En la siguiente sección se dará la selección final de los países objetivo, alternativo y contingente contrastando.

## **Determinación de mercado meta**

En esta sección se tomó como punto de partida factores relacionados con el comportamiento de consumo en cada mercado, específicamente asociado a la práctica del ciclismo y el dinero que tienden a gastar los consumidores en esta actividad, además la afinidad cultural de Colombia con esos mercados.

El comportamiento de mercado se tuvo en cuenta con el fin de saber las tendencias, preferencias y posibilidades de ventas que tendrán los productos de la empresa en los mercados preseleccionados con la tabla anterior. Teniendo en cuenta que dicha tabla ayudó a seleccionar los países con las mejores preferencias arancelarias, volúmenes y tendencia a crecer las importaciones desde Colombia.

Según datos de Euromonitor y revistas deportivas de este país, el 90% de los peruanos no practica ningún deporte en especial. El 60% de los costarricenses no practican ningún deporte, aun así Colombia ya está consolidando sus prendas de ciclismo en el país. (Euromonitor, Consumer lifestyles in Peru, 2018)

Los canadienses no practican deportes por moda, solo se aficianan por el hockey y en general practican diversos deportes. Con respecto al ciclismo, el 70% de la población cuenta con una bicicleta. (Euromonitor, Consumer lifestyle in Canada, 2017)

El consumidor en los Países Bajos es muy comprometido con los deportes que practica, eso se ve reflejado en la compra de indumentarias para la práctica del mismo. Tienen una cultura fuerte hacia el ciclismo aunque no es el más practicado. (Euromonitor, Consumer lifestyle in the Netherlands, 2018)

Las actividades al aire libre en Estados Unidos como acampar o montar bicicleta comienzan a tener relevancia ya que son actividades que se pueden hacer acompañado y alejado de la rutina. La ventaja de este mercado es que es pluricultural y se puede encontrar un segmento de mercado para casi cualquier producto. (Euromonitor, Consumer lifestyle in USA, 2018)

Teniendo en cuenta la información suministrada el país objetivo es Estados Unidos. Fue elegido por el tamaño de su población, la sociedad pluricultural que posee y el gran consumo de deportes por parte de sus habitantes; baloncesto, futbol americano, escalada, futbol, lacrosse, baseball, rugby, tenis, hockey, etc. Suelen practicar por ocio varias actividades y su nivel de gasto es bueno.

El mercado contingente es Países Bajos, fue elegido por ser pequeño y no tener producción de estos productos, por ende es importada en su gran mayoría. Es conocido por su exigencia en la calidad de la cual hace alarde la empresa Deporte Total; el pib per capita de países bajos es de los más altos.

## Conclusiones

- Deporte Total es una empresa con más de 15 años de experiencia, pero tiene problemas gerenciales que deberían ser resueltos antes de iniciar el proceso exportador.
- Deporte Total no tiene una política de costos clara lo cual dificulta la obtención de información que es relevante para la empresa; cuanto les cuesta producir y cuanto podrían ganar. Esto puede dificultar procesos de negociación.
- La empresa tiene muy buenos proveedores, asegurando la calidad de los insumos.
- La mayoría de las ventas de deporte total son de productos del atlético Bucaramanga, lo cual es peligroso porque si se perdiera el convenio con el club, la empresa sufriría un golpe económico fuerte.
- Colombia es reconocido a nivel internacional por fabricar prendas de ciclismo de excelente calidad; varias empresas colombianas visten deportistas de elite como lo son Nairo Quintana (Suarez). Lo cual es una oportunidad para la empresa de explotar ese buen nombre nacional.
- Los mercados internacionales no muestran un consumo muy elevado ya que es un producto Premium. Es de vital importancia usar bases de datos especializadas que permitan contactar con empresas en esos mercados para hacer más seguro el proceso exportador.
- Estados Unidos y Países bajos son los mercados objetivos elegidos por la presente investigación.

## Recomendaciones y/o propuestas de mejoramiento

### Marketing

**Posicionamiento de marketing. ¿Por qué invertir en marketing?** Los empresarios erróneamente creen que invertir en marketing es gastar jugosas sumas de dinero en campañas publicitarias, lo cual es un error garrafal. En la historia han pasado tres tipos de marketing el 1.0 el 2.0 y actual 3.0, este último hace marketing para el cliente, es decir, se basa en las necesidades de los consumidores y no en el producto. Cuando el empresario cree que lo importante es el producto y no el cliente, se le denomina miopía de la mercadotecnia. (Google Activate, 2017)

Entonces, el marketing es entender lo que el cliente quiere o necesita y vendérselo. Además de que las campañas publicitarias hoy en día son bastante económicas y de gran impacto.

Se puede hacer marketing y posicionar la marca en los siguientes puntos:

Ser parte del ¼ de maratón de Bucaramanga con prendas deportivas diseñadas para este evento, generar incentivos a los participantes haciendo presencia de marca. (Mediano plazo)

Ejemplo de incentivos:

- Obsequiar 5 camisas deportivas a los 5 primeros puestos de los 5 km, 3 conjuntos completos de deporte para los primeros en terminar los 10 km.
- Obsequiar termos para los 20 primeros en cualquier categoría.

Todos los obsequios cuentan con el logo de deporte total.

Buscar la manera de ser patrocinadores de los equipos o deportistas santandereanos en las universidades para eventos deportivos como ASCUN. (Mediano plazo)

¿Con que fin?- con el fin de hacer presencia de marca en estos eventos deportivos.



¿Cómo?- Los uniformes llevarán el logo de deporte total.

Como resultado se les pueden dar a todos los deportistas tarjetas de descuentos, por participar 10%, por tener un tercer lugar 20%, por un segundo lugar un 30% y por un primer lugar un 40% de descuento en productos seleccionados dependiendo de su disciplina.

**Redes sociales.** Las tendencias de consumo están cambiando, las personas ahora son más exigentes para consumir un producto o servicio, suelen pedir consejos y recomendaciones sobre lo que quieren comprar, buscan saber mucho más de las cualidades del producto y de la empresa que lo produce y las redes sociales son una manera de estar atento de las expectativas de los consumidores para satisfacer estas necesidades. (Google Activate, 2017)

Con base en lo anterior se generarán estrategias de acercamiento y promoción de la empresa por las redes sociales más utilizadas.

Lo principal es saber lo que las personas que compran nuestros productos piensan de la empresa; esto ayudará a saber en qué se puede mejorar y que se está haciendo bien. Por Twitter se puede poner una encuesta y por Facebook un estado invitando a dejar un comentario o por interno en la bandeja de mensajes para solucionar dudas, inquietudes e inconformidades. Lo más importante de todo esto es escuchar al cliente.

Por otro lado la parte de las promociones es muy importante, podrían ser las siguientes y deben ser diferentes dependiendo de la red social.

En los partidos en los que juegue el Atlético Bucaramanga los primeros 10 clientes en entrar a cierta hora en el punto de venta tendrán un descuento de 15% en prendas deportivas del Bucaramanga (No se puede hacer en todos los encuentros, solo en los más importantes y no aplican para clientes hasta en tercer grado de consanguinidad).

Interactuar con los clientes mediante publicaciones: tweet's, historias, publicaciones en muros. Instagram como red social principal. Para cada red social es importante implementar una estrategia diferente.

Twitter: Por medio de hashtag, el tweet con más me gustas y que tenga el hashtag deporte total, tendrá de obsequio una camisa, pantaloneta, balón o un bono de 50% de descuento.

Instagram: El participante debe tomarse una foto con una prenda de la empresa, enfocando el logo de la misma, colocando también un hashtag y etiquetando la página. La foto con más me gusta ganará un conjunto deportivo de deporte total (camiseta, pantaloneta y sudadera).

Facebook: para participar cada persona debe etiquetar en un foto de la página (una foto estratégica de una promoción) a mínimo tres personas para participar por un premio.

Como estrategia continua y teniendo en cuenta que somos una empresa de implementos deportivos, además de saber que los medios de publicidad en video está en auge, se propone crear un canal de comunicación deportiva en el que un instructor de pautas para hacer ejercicio de forma adecuado a modo de ganar seguidores y posicionamiento.

## **Ventas**

**Estrategias de ventas.** Las estrategias de ventas están enfocadas en el desarrollo de habilidades que son necesarias para un vendedor, no se esfuerce por encontrar un vendedor estrella, usted mismo puede desarrollar habilidades especiales en sus vendedores, las habilidades a desarrollar son las siguientes (pymerang.com, 2018):

- **Actitud:** se entiende por como la persona (vendedor) se relaciona con su entorno, entonces buscamos una cultura de actitudes positivas en el trabajo, todo aquello que frustre este fin debe ser corregido y en última instancia eliminado. El trato desde cada puesto de trabajo debe ser respetuoso y ameno, deberá ser de carácter obligatorio. Todos los llamados de atención serán llevados a cabo con la mayor cautela y empatía posible, jamás en público. Todos esos factores influyen en como el empleado se para en el mostrador a recibir a los clientes.
- **Relaciones interpersonales:** interactuar de forma asertiva con los clientes, acercarse a conocerlos con interés genuino.
- **Escuchar:** se escucha con el objetivo de entender y saber a ciencia cierta lo que busca el cliente y así poder recomendarle productos. Las conversaciones con los prospectos deben ser de 60/40 los clientes con un 60 y el vendedor con un 40. Nunca se discute con un cliente sin importar si el vendedor tiene razón, se le da al cliente.

La actitud es el 90% de la venta, sin actitud, no hay venta.

- No hablar de características y precio, solo de beneficio y valor que genera el producto. – características + beneficios
- Orientar la venta hacia la satisfacción de una necesidad, no concentrarse en el producto sino en la necesidad.

**Generar estrategias de servicio pos venta.** Es supremamente importante la fidelización en una organización, ya que buscar clientes nuevos es más costoso que mantenerlos. Por esa razón es crucial extraer la mayor información de los clientes: teléfono, edad, fecha de nacimiento y afición deportiva (podrían ser mas) con el fin de que se familiaricen con la marca y vuelvan.

- Implementar meses de descuento. En este mes el cliente que cumpla años tendrá un % x de descuento por ser su cumpleaños en todo el almacén. (felicitar al cliente)

Llamar para promover prendas de temporada o productos nuevos. (Clientes que no usan redes sociales o que usan muy poco)

**Política de metas y comisiones.** Las políticas de metas deben ser propuestas con base a un análisis de las ventas que tuvo la empresa en el año anterior. Analizar sabiamente cuanto puede aumentar cada empleado individualmente y así aumentar los topes. Las metas de ventas no se pueden estipular por la cantidad de costos y gastos que posee una empresa, si no por el rendimiento de la misma.

Para puntualmente las comisiones es de vital importancia porque lo empleados ven el compromiso por parte de la empresa la remuneración de sus esfuerzos.

## **Costos**

Los costos de la empresa son fundamentales ya que con ellos podemos tener claro cuál es el porcentaje de la venta del producto que realmente le queda de ganancia. Estandarizar los costos permite agilizar los procesos de venta, licitaciones y pedidos.

## **Innovación**

En Latinoamérica la cultura de la innovación está infravalorado o no se conoce realmente los beneficios de estas prácticas. Colombia es el país numero 56 a nivel mundial en innovación, los países más desarrollados están en los primeros lugares. (Morales & Leon, s.f.)

Para ser una empresa competitiva y que tenga peso a nivel nacional y a futuro un posicionamiento mundial, es una obligación implantar la cultura de la innovación.

¿Por qué innovar?

La necesidad de diferenciarse de la competencia

La presión o ambición de hacer crecer su negocio

La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocio

Generar una cultura de la innovación mediante el puesto de trabajo, es decir, desde cada área el empleado será incentivado para dar una opinión de lo que podía ser una mejora o una implementación de una operación diferentes a las usadas habitualmente, con el fin de mejorar los procesos. Hacer a los empleados parte activa de la evolución y crecimiento de la empresa.

## **Estructura de la empresa**

La idea de una estructura organizacional clara ayuda a descubrir el talento que es necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa, también asegura que la cantidad de recursos humanos necesarios esté disponible. (Prieto Bejarano, 2013)

Es importante porque genera un flujo efectivo de la comunicación, para que los procesos se desarrollen con claridad.

Es importante definir encargados, para que los empleados sepan a quien preguntar y rendir cuentas, no se puede centrar todo el proceso en el gerente, es desgastante y propicia muchos errores, además es más fácil para el gerente pedir cuenta a unas pocas personas que a todo el personal por separado.

Cuando se tienen proyectos pendientes es más fácil terminarlos ya que cada gerente sabe con qué personal cuenta y así delegar responsabilidades. Con este el talento será puesto al servicio de los departamentos que lo requieran.

Revisar el anexo para que se visualice la primera fase de la estructura organizacional de la empresa.

Deporte total es una empresa constituida hace más de 15 años y en todos esos años sus ventas han aumentado paulatinamente hasta superar los 1000 millones COP lo cual supera los 3500 UVT reglamentarios para las personas naturales que pertenecen al régimen simplificado. Es necesario que en este momento la empresa ingrese al régimen común, constituyéndose como una persona jurídica, separar el patrimonio personal de la empresa. Ser régimen simplificado denota menor capacidad económica y financiera frente al mercado y el sector financiero.

## Referencias

- Amaya Amaya, J. (s.f.). *Gerencia: planeacion & estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas .
- constituyente, A. n. (4 de Julio de 1991). *Constitucion politica de Colombia*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com>
- DANE. (2018). *Exportaciones*. Bogotá .
- d'Astous, A., Raul Sanabria , R., & Pierre Sigué, S. (2000). *Investigacion de mercados* . NORMA.
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia . *ELSEVIER DOYMA*, 173-183.
- Euromonitor. (2017). *Consumer lifestyle in Canada*.
- Euromonitor. (2018). *Consumer lifestyle in the Netherlands*.
- Euromonitor. (2018). *Consumer lifestyle in USA*.
- Euromonitor. (2018). *Consumer lifestyles in Peru*.
- Fernandez Nogales, A. (2004). *Investigacion y tecnicas de mercado* . Madrid: ESIC.
- Garcia Padilla, V. M. (2015). *Analisis financiero un enfoque integral* . Mexico : Patria.
- Google Activate. (2017). Obtenido de <https://formacionactivate.withgoogle.com/marketingdigital/>
- Kotler, P. (2001). *Direccion de mercadotecnia*. esan.
- Legiscomex. (s.f.). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com>
- Martin, F. P. (19 de julio de 2018). Entrevista: induccion practica. (D. Revilla, Entrevistador)
- Martinez Carazo, P. C. (23 de Febrero de 2009). *Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana*. Obtenido de Science Direct: [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7634/CdG\\_913.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7634/CdG_913.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, M., & Leon, A. (s.f.). *Adios a los mitos de la innovación*. Obtenido de Innovare.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Obtenido de Universidad de Medellin: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20alento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- ProColombia. (2016). *Conozca las diferencias entre aranceles y subpartidas arancelarias* .
- Programa de Transformacion Productiva PTP. (2018). *Informe* .

pymmerang.com. (2018). Obtenido de <http://pymmerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas?page=2>

RAE. (s.f.). Madrid, España.

Rugman, A. M., & Richard, H. M. (s.f.). *NEGOCIOS INTERNACIONALES un enfoque de administracion estrategica*. Estados Unidos.

Sanchez Galan, J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>

Suarez Terol, J. R. (s.f.). Como seleccionar mercados de destino . En Acocex.

Toro, D. B. (s.f.). *Analisis financiero enfoque y proyecciones* . ECOE EDICIONES .

Torres Morales, V. (2014). *Administracion de ventas*. Mexico: Patria.

Tuleda, J. B. (2007). *Investigacion cualitativa*. Madrid: ESIC.

[www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co). (s.f.). Obtenido de [http://www.tlc.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=72961&name=abc\\_AlianzaPacifico2015-ok.pdf&prefijo=file](http://www.tlc.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=72961&name=abc_AlianzaPacifico2015-ok.pdf&prefijo=file)