ANÁLISIS DE LOS MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SISTEMA MODA
ENFOCADO EN EL SECTOR DE LA LENCERÍA: CASO LEONISA S.A.

LEIDY JOHANA MARTÍNEZ HUERTAS
LAURA MANUELA NISSMAN ZAPATA
GUILLERMO SILVA TARAZONA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
OPCIÓN DE GRADO

NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
ENERO, 2019
DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de investigación a todos los interesados en el tema de la internacionalización siendo una guía para aquellas empresas que quieren expandir sus horizontes de mercado hacia el exterior, así como las personas que estuvieron a nuestro lado en todo nuestro proceso de formación académica y personal, incluyendo a nuestra familia, profesores y amigos.
AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos y a cada uno de los que hicieron de este proyecto un hecho, agradecemos a nuestro decano y tutor Andrés Mauricio Castro Figueroa, por la oportunidad de participar en este proyecto de investigación y por guiarnos en el proceso. Agradecemos a nuestra familia y amigos por apoyarnos siempre durante estos cinco años de formación académica.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Sección</th>
<th>Página</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>INTRODUCCIÓN</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>RESUMEN</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>ABSTRACT</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOSARIO</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>MARCO TEÓRICO</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Internacionalización desde la Perspectiva Económica</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoría Económica</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoría de la Internacionalización</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Enfoque macroeconómico</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelo de la Ventaja de las Naciones (Competitividad Sistemática)</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Internacionalización desde la Perspectiva de Procesos</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>El modelo Uppsala – Escuela Nórdica</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>El modelo de Innovación</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelo de Planeación Sistemática</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelo de Ciclo de Vida de producto de Vernon</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Internacionalización desde la Perspectiva de Redes</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoría de Redes</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoría de Born Global</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Enfoque de Fases, Procesos y Ciclo de vida</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>CHOICE OF ENTRY MODE</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelo Choice of Entry Mode o Modelo para la Elección del Modo de Entrada</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>ALGUNOS MODOS DE INGRESO A MERCADOS INTERNACIONALES</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>Franquicias</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Licencias</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Alianzas Estratégicas</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>EL SISTEMA MODA EN COLOMBIA</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema Moda</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Necesidad del Sector</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital humano</td>
<td>43</td>
</tr>
</tbody>
</table>
CONTENIDO DE IMÁGENES

Imagen 1: La Ventaja Competitiva de las Naciones .......................................................... 24
Imagen 2: Modelo Uppsala ............................................................................................. 27
Imagen 3: Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon ....................... 29
Imagen 4: Modelo de Redes, la Internacionalización de empresas ................................. 32
Imagen 5: Choice of Entry Mode .................................................................................... 35
Imagen 6: Panorama del Sistema Moda en Colombia (2017) ........................................... 40
Imagen 7: Estudio de Prospectiva del sector Confección (Aspectos Políticos y Económicos)....62
Imagen 8: Estudio de Prospectiva del sector Confección (Aspectos Sociales, Tecnológicos y Ambientales) ................................................................. 63
Imagen 9: Visión del Sector a corto, mediano y largo plazo ......................................... 65
Imagen 10: Mercados de oportunidad/diversificación .................................................... 66
Imagen 11: Producción y distribución Internacional de Leonisa S.A. .............................. 76
Imagen 12: Ruta de Internacionalización de Leonisa S.A. ............................................. 82

CONTENIDO DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución anual del tamaño del mercado de la Lencería a nivel mundial entre 2008 y 2016 ............................................................................................................. 53
Gráfica 2: Las tendencias cambiantes del sostén push-up Vs. el Bralette de triángulo .......... 54
Gráfica 3: Cambio de las tendencias de Sostenes en un año .............................................. 58
Gráfica 4: Aumento en menciones de minoristas de Bralette/sujetador en triángulo .......... 59
CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Desglose surtido de los estilos de Brasier para mujeres ...........................................55
Figura 2: Desglose de Calzones para mujeres ........................................................................56
Figura 3: Los colores de ropa interior de mujer más vendidos ...............................................57
Figura 4: Exportaciones en valores (subpartida 62.12.10.0000) ..............................................67
Figura 5: Importaciones desde Colombia (subpartida 62.12.10.0000) ......................................68
Figura 6: Importaciones por Departamento (subpartida 62.12.10.0000) ..................................69
Figura 7: Exportaciones desde Colombia (subpartida 62.12.10.0000) ...................................69
Figura 8: Exportaciones por Departamento (subpartida 62.12.10.0000) .................................70
Figura 9: Exportaciones en valores (subpartida 62.12.20.0000) ............................................71
Figura 10: Importaciones desde Colombia (subpartida 62.12.20.0000) ..................................71
Figura 11: Importaciones por Departamento (subpartida 62.12.20.0000) ...............................72
Figura 12: Exportaciones año 2015 (subpartida 6212100000) .................................................84
Figura 13: Exportaciones año 2016 (subpartida 6212100000) ................................................85
Figura 14: Exportaciones año 2017 (subpartida 6212100000) ...............................................86
Figura 15: Exportaciones año 2015 (subpartida 6212200000) ................................................88
Figura 16: Exportaciones año 2016 (subpartida 6212200000) ................................................89
Figura 17: Exportaciones año 2017 (subpartida 6212200000) ...............................................90
Figura 18: Estado de resultados Leonisa S.A. ...........................................................................93
Figura 19: Indicadores sector manufacturero ............................................................................94
Figura 20. Relación estado de Leonisa S.A frente al sector manufacturero colombiano ...........95
INTRODUCCIÓN

Cada vez más las compañías inmersas en los diferentes sectores económicos, encuentran alternativas de expansión o supervivencia en el mercado internacional. Ya sea por llevar a cabo un plan de crecimiento empresarial, o simplemente por hacerle frente a la inmersión de grandes multinacionales en su mercado local específico. Estas compañías identifican en los mercados extranjeros atractivos que las impulsan a explorar territorios desconocidos. Si bien es cierto que para muchos casos satisfacer la demanda local resulta bastante lucrativo, el paradigma de las relaciones internacionales hoy en día es tan volátil que permite dos escenarios importantes: que lo que se considera un sector estable dentro del contexto más cercano, deje de serlo y lo que alguna vez se pensó eran territorios o mercados difíciles de alcanzar, hoy ya no lo sean.

Como consecuencia de ello, se puede evidenciar el cambio de percepción por parte de las empresas (grandes y medianas) hacia la exploración de mercados internacionales. Pero, ¿hay una razón puntual que pueda explicar el por qué una empresa toma la decisión de internacionalizarse? o lo que puede resultar más interesante aún, ¿cómo lo hacen? algunos autores han desarrollado postulados que amplían el panorama sobre ambas incógnitas.

Hoy en día las empresas colombianas están transformando la manera de operar sus actividades; están utilizando estrategias más novedosas, y el tema de internacionalización es un acontecimiento más popular y común. En su mayor parte, esta transformación es gracias a la globalización y a las tendencias cambiantes de los nuevos mercados. Estos acontecimientos afectan a las empresas de manera que ellas mismas se exigen más y por eso mismo son más competitivas.
La internacionalización para una empresa es un logro altamente importante, pues significa que tuvo la capacidad de generar una estrategia lo suficientemente exitosa para posicionar su marca nacionalmente como en el exterior. Con este logro, la compañía va tener la oportunidad de fortalecer la integración de la nación a la economía global a través de su productividad. Con la internacionalización, la empresa también se va encontrar con el nuevo reto de innovar y mejorar su producto a través de modelos o procesos nuevos.

Para esta investigación se pretende realizar un análisis enfocado al proceso de internacionalización de la compañía Leonisa S.A., que permita contemplar las metodologías, los modelos y estrategias realizadas, apoyándonos en diferentes teorías que servirán para orientar a empresas del sistema moda en Colombia, especialmente las enfocadas en la lencería.
RESUMEN

Por medio de un estudio basado en teorías administrativas de la empresa colombiana de lencería Leonisa S.A., se logró entender y percibir las diferentes estrategias y modelos con el que la empresa logró su posicionamiento, tanto nacional como internacional. También tuvimos la oportunidad de servir de guía a empresas similares en su proceso hacia la internacionalización, proporcionándoles información y estrategias competitivas para ser exitosas en el proceso.

De este modo se identificó que Leonisa S.A. pudo internacionalizarse exitosamente gracias a sus estrategias expansivas y por medio de una red de comercialización que la llevó a realizar exportaciones a más de veinte países. Esta más que claro que esta empresa cumple progresivamente con los estándares que otras empresas similares utilizan para iniciar su proceso de internacionalización. Con estos estándares ya formulados y experimentados por Leonisa, estas organizaciones pueden avanzar considerablemente en la medida en que haya un reconocimiento de la marca y un posicionamiento notable en la región o país determinado.

Sin duda alguna las características más sobresalientes que llevan a Leonisa al éxito nacional e internacional, van ligadas a la innovación y calidad de productos y a las investigaciones que fueron utilizadas para definir y promover estrategias de penetración de mercados y sus segmentos. Estas características ayudarán a Leonisa S.A. y a muchas otras empresas similares a redefinir las metas y objetivos para un desarrollo continuo y un futuro próspero en el mundo de la internacionalización.
**Palabras claves:**

Posicionamiento de marca, Mercado internacional, Proceso de internacionalización, Exportación, Sistema moda, Manufactura, Confección, Lencería, Innovación.
ABSTRACT

Through a study based on administrative theories of the Colombian lingerie company Leonisa S.A., it was possible to understand and perceive the different strategies and models with which the company achieved its positioning, both nationally and internationally. We also had the opportunity to guide similar companies in their process towards internationalization, providing them with competitive strategies to be successful in the process.

It was identified that Leonisa S.A. was able to expand itself internationally and successfully thanks to its expansive strategies and through a marketing network that led the company to export to more than twenty countries. It is more than clear that this company meets the standards that other similar companies use to start their internationalization process. With these standards already formulated and experienced by Leonisa S.A., these organizations can advance considerably as long as there is a recognition of the brand and a respectful position product wise in the region or country the company wants to act upon.

Undoubtedly, the most outstanding characteristics that lead Leonisa S.A. to national and international success are linked to innovation and product quality, as well as to the research that was used to define and promote market penetration strategies and its segments. These characteristics will help Leonisa S.A. and many other similar organizations to redefine their goals and objectives for a continuous development and a prosperous future in the world of internationalization.
Key words:

GLOSARIO

Alianza Estratégica: Hace referencia a la unión de dos o más partes que persiguen un objetivo en común.

Globalización: Iniciación de mercados nacionales e internacionales como resultado de la creciente comunicación en el mundo.

Apertura Económica: Proceso de modernización de la economía de un país, internacionalizándola, para lograr mayor eficiencia en la producción de sus bienes y servicios para efectuar sus procesos productivos y de exportación a menor costo, además de volverse competitivos en mercados internacionales, haciendo crecer su economía.

Área de Libre Comercio: Modo mediante el cual se realiza una integración económica para eliminar barreras de entrada entre los países que participan en la integración. Los aranceles son usualmente las primeras barreras que se eliminan.

Benchmarking: Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.

Clima de Negocios: Riesgo asociado a las inversiones en los mercados nacionales o extranjeros sobre productos financieros.
**Comercio Exterior:** Intercambio de bienes o servicios entre diferentes países.

**Costos de Transacción:** Es el costo de desarrollar una actividad de traslado o expansión. Se aplica a los costos que implican desarrollar la actividad productiva en un país extranjero.

**Economías de Escala:** Aquellas donde el aumento en la cantidad producida disminuye los costos marginales de producción, disminuyendo el costo unitario y a su vez el precio del mismo.

**Empresa Exportadora:** Empresa que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior.

**Empresa Global:** Empresa que centraliza sus actividades de valor y terceriza aquellas en las cuales no es productiva, aprovechando las ventajas del mercado extranjero.

**Empresa Multinacional:** Empresa que opera en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.

**Empresa Transnacional:** Son empresas que buscan hallar un balance entre la rentabilidad y la eficiencia económica, y que esto vaya de la mano con una adaptación más flexible al mercado.

**Estrategia:** Es el esquema mediante el cual se establecen los objetivos o metas de largo plazo de la empresa y los pasos a seguir.

**Exportación:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero.
**Franquicia:** Contrato mediante el cual se otorga una licencia a una empresa, cediendo para esta su marca registrada, maquinaria y cultura administrativa.

**Fusión:** Proceso en el que dos o más empresas se unen con el propósito de conformar una empresa nueva, usualmente prescindiendo de las anteriores.

**Innovación:** Son aquellos cambios que se hacen con el objetivo de mejorar los resultados e impactos tanto en la empresa como con el consumidor. Estos cambios se hacen con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, con el fin de mejorar la producción con la misma o menor cantidad de recursos.

**Internacionalización:** Es el proceso por el cual una empresa, sector o país, enfocan sus estrategias, productos e ideas para llevarlas a cabo en mercados extranjeros.

**Inversión Extranjera Directa (IED):** Cuando un inversionista local, tiene como objetivo tener una participación que perdure en el tiempo en una economía o país extranjero.

**Joint Ventures:** Alianza efectuada entre dos o más empresas mediante la cual se crea una nueva empresa en conjunto con un objetivo específico.

**Licencia:** Es un contrato mediante el cual una empresa le otorga a otra el derecho de uso de varios de sus activos a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos. Estos activos son propios de la empresa otorgante, como su marca, patentes o tecnologías.

**Mercado:** Lugar donde se ejercen las fuerzas de la oferta y la demanda, con el fin de realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.
Organigrama: Es el gráfico que muestra la estructura cómo está conformada la organización, ilustrando los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

Patente: Es el derecho que el propietario tiene para explotar un proceso innovador, una tecnología específica o un invento propio u otorgado por licencia a un tercero, natural o jurídico, durante un periodo de tiempo.

Ventaja Competitiva: Ventaja que se refiere a cualquier característica de la organización considerada como una marca o diferencia con la competencia. Se genera por diferenciación o liderazgo en costos, manteniendo estas condiciones en el tiempo.

Teoría de redes: El modelo de internacionalización basado en las posibles redes con diferentes entidades para lograr la expansión.

Modelo de Uppsala: El modelo de internacionalización basado en el enfoque del proceso.

Mercado: El compilado de oferentes y demandantes para los bienes o servicios existentes o potenciales.

Ventaja Comparativa: Es aquella ventaja que una empresa tiene sobre otra, sin que necesariamente se sostenga sobre todas las demás.
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

Teoría económica

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país producirá y exportará aquellos productos en los que es más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción.


Una visión más contemporánea de la perspectiva económica agrupa las teorías que describen el proceso de internacionalización desde una óptica puramente basada en los costos y

Tales planteamientos se caracterizan por pretender explicar la existencia de la empresa multinacional, siendo su característica común, considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales (Buckley y Casson, 1976); (Rialp y Rialp, 2001); entre otros. Dentro de estos modelos se consideran los siguientes:

**Teoría de la ventaja monopolística o teoría de la organización industrial.**

Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores sugieren que las empresas (multinacionales) deben como condición, poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero. Así, podrían competir con las empresas locales en sus propios mercados, que a pesar de poder encontrarse mejor establecidas y tener mayor conocimiento del mercado, podrían verse obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja, y por lo tanto, se verían incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

**Teoría de la internacionalización.**

Esta teoría trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles como por ejemplo, el know-how) entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado (cuyas bases conceptuales provienen de la teoría de costos de transacción).
Por otro lado, Anderson y Gatignon (1986) proponen una teoría llamada **costos de transacción**, la cual supone que una compañía toma la decisión de convertirse en internacional dependiendo de las ventajas que conlleva este proceso. Asimismo, el postulado estipula que para que este escenario pueda darse deben darse dos condiciones importantes:

1. Que, en el mercado exterior, donde se quiere localizar, existan ventajas para la empresa. En ella se deben tener en cuenta los costos de infraestructura, transporte, mano de obra, entre otros con base a la comparación de los costos del bien en el país de origen y los costos en el país extranjero.

2. Que se realicen actividades que agreguen valor a la empresa y que estas sean más eficientes que venderlas en el país donde quieren entrar; ésta se conoce más como franquicia o licencia.” (Roldán, Ramírez, & Gordillo, 2011, pág. 8) / (Pineda, Sanabria & Santana, 2011, pág. 8 y 9)

En concordancia con esta línea de pensamiento, aparece JH Dunning (1988), quien teniendo en cuenta lo planteado por Anderson y Gatignon, hace un aporte al **paradigma de internacionalización** desde el punto de vista económico diciendo que: “la intención de una empresa de internacionalizarse surge precisamente de la actividad estratégica de la organización.” Castro Figueroa, (2009) , “la extensión, la forma y el patrón de producción internacional (tal y como se ha visto en el caso de los costos de transacción) de una empresa, están fundamentados en la relación o conexión de las ventajas específicas de la empresa, sean comparativas o competitivas, y en especial esta última; la propensión a internalizar mercados exteriores, es decir, generar un mismo patrón internacional igual que el local; y el atractivo de dichos mercados para producir allí Dunning (1988).” Tomado de: Castro Figueroa (2009)
Dunning (1988) plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costos de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional.

“La principal contribución de Dunning (1988) al estudio de la internacionalización de las empresas es el aporte de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido detectados con anterioridad por otros teóricos como determinantes para la realización de una inversión directa en el extranjero. Plá Barber y Suárez Ortega (2001).” Tomado de: (Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra, 2006, p.10)

Según este autor, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional:

Primero, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden darse en virtud de que la empresa posee derechos de propiedad o activos intangibles como, por ejemplo, de carácter estructural, capacidad organizativa, trabajo en equipo, o know-how, entre otros; o por las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos.

Segundo, a la empresa que posee dichas ventajas le puede ser más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas en otros países.
Tercero, a la empresa le debe resultar rentable localizar algunas de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de esas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras, identificándose entre la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costos de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales, entre otras. Dunning (1988).

Y cuarto, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior, esta debe estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.

**Enfoque macroeconómico.**

Siguiendo el planteamiento empleado por Vernon (1966) para explicar el comercio y la inversión internacional (internacionalización) de las empresas estadounidenses, Kojima (1973), estudió la trayectoria de las empresas japonesas. A diferencia del enfoque seguido por Vernon, Kojima (1982) define su modelo como el enfoque macroeconómico de la inversión directa en el exterior (IDE). Su intención es explicar por qué los países realizan IDE, partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional teoría de la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

**Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)**

Porter, M. (1990). Indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costos de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el costo. Para ello, los factores productivos se pueden dividir en básicos y avanzados. Los básicos
se refieren a los que se encuentran de manera natural y en mayor o menor grado en todos los países, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada. Los avanzados, son aquellos que no se encuentran de manera natural como la mano de obra especializada, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica, y pueden ser clasificados como generales y especializados.

Ambos autores coinciden en la base que fundamenta la intención de internacionalizarse, el pensamiento racional; es decir, toda compañía que tenga una perspectiva económica respecto al mercado extranjero, evaluará todos los beneficios que esta decisión pueda proporcionarles además de identificar un ahorro comparativo en las variables: infraestructura y mano de obra con relación a su mercado local. Luego de ello sin importar la experiencia que se tenga en el mercado al cual se desea incursionar, se tomará la decisión de ingresar por el atractivo económico que significa. Por lo general las empresas que optan por esta alternativa, cuentan con los recursos financieros necesarios para ingresar al mercado internacional realizando una inversión de gran escala por lo que se les considera “grandes empresas”. 
Imagen 1: La ventaja competitiva de las naciones


Internacionalización Desde la Perspectiva de Proceso

Procesos
Bajo esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación) y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vernon, 1966). Describen cómo y por qué empresas estrictamente
nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales. Indicando, además, cuándo están preparadas para dar los distintos pasos que la llevarán a un grado más alto de internacionalización. Rialp y Rialp (2001).

Por otro lado, se tiene conocimiento de una óptica diferente acerca del proceso de internacionalización de una compañía; la propuesta del modelo Uppsala.

**El modelo Uppsala – Escuela Nórdica**

Este, hace referencia a que una empresa desarrolla vínculos con un mercado extranjero de manera gradual, con el fin de adquirir experiencia e ir avanzando en la escala de las operaciones internacionales hasta conseguir si es posible, establecer operaciones en el mercado destino. Se conoce también como “fases de desarrollo”. Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza (2006).

Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975); y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. Rialp (1999).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) proponen también que: “Dicha teoría de las fases de desarrollo (como se citó en Trujillo, Rodríguez, Guzman & Becerra, 2006) establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que constituye para la Escuela de Uppsala, la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se define esta cadena en las siguientes cuatro etapas:
1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación,

2. Exportaciones a través de representantes independientes,

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, y

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Anónimo, Eumed.net (s.f.)

En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente (Johanson y Wieder- Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Otro concepto introducido por los autores del modelo es el de “distancia psicológica” Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al país de origen; definiendo distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industrial.
El modelo de innovación

Paralelo al enfoque escandinavo, los autores de este modelo que surge en Estados Unidos, sugieren que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, básica para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Bilkey y Tesar, (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981); Czinkota (1982). El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.
El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

1. Mercado doméstico
2. Pre Exportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida

**Modelo de planeación sistémica**

Estos modelos están basados en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios. Hay propuestas como la de Miller (1993) citados por Li, Li y Dalgic (2004) que sugiere que las empresas siguen diez pasos en su proceso de internacionalización y selección de varios planes de operación en el extranjero. Root (1994) citados por Li, Li y Dalgic (2004) ve el proceso como una secuencia de cinco pasos:

1. Medición de oportunidades de mercado
2. Planteamiento de objetivos
3. Selección del modo de entrada
4. Formulación del plan de mercadeo y
5. Ejecución

**Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon**

Vernon (1966), combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina
la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales.

De esta forma el trabajo de Vernon (1966), constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional. Melin (1992).

Imagen 3: Etapas del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas del ciclo de vida</th>
<th>Etapa de la internacionalización</th>
<th>Descripción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Introducción</td>
<td>Orientación hacia el país de origen</td>
<td>El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Crecimiento</td>
<td>Orientación hacia los principales países industrializados</td>
<td>Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Madurez</td>
<td>Relocalización de la inversión directa</td>
<td>Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Declive</td>
<td>Abandono del país de origen</td>
<td>La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suárez Ortega, S.M. (1999)

Internacionalización Desde la Perspectiva de Redes

Teoría de redes

Por último, se encuentra otro gran postulado que permite analizar la importancia de las relaciones “personales” de una empresa y la incidencia que pueden tener en el desarrollo del proceso de internacionalización: La Teoría de Redes
Este modelo supone que la capacidad para internacionalizarse de una empresa está fundamentada en la dinámica de “redes” que posea la misma; en otras palabras, si una empresa ha desarrollado buenos contactos a medida que evoluciona su producción, en algún momento podría pensar en gestionar un tipo de alianza estratégica que vincule a su red y resultar en un modelo de internacionalización exitoso.

“Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o en alianza con empresas extranjeras a través de Joint – Ventures o alianzas internacionales. Blankenburg Holm (1995); Ford (1980); Johanson y Mattson (1988).”
Tomado de: (Anónimo, eumed.net, p.123)

“Desde esta perspectiva, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados externos depende de los beneficios particulares de la red social de cada individuo”. En otras palabras, las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influyen en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar. Ellis (2000).
Tomado de: (Anónimo, eumed.net, p.124)

Bajo esta denominación se agrupan las teorías que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas. A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados exteriores es entendida como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando esto que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales. Johanson y Mattson (1998).
De acuerdo con el enfoque de redes, la entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre la empresa y la red externa, y la propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios (calidad) de la información que aporta cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia personal. Ellis (2000).

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson (1988) con respecto a la internacionalización de las empresas, incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red, aumenta y las relaciones con estos se estrechan.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores. Rialp y Rialp (2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

1. Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).

2. Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).

3. Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países (Rialp y Rialp, 2001).
Imagen 4: Modelo de redes, la internacionalización de empresas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grado de internacionalización de la red</th>
<th>Bajo</th>
<th>Alto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bajo</td>
<td>La empresa iniciadora</td>
<td>La empresa rezagada</td>
</tr>
<tr>
<td>Alto</td>
<td>La empresa internacional en solitario</td>
<td>La empresa internacional junto con las otras empresas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

**Teoría de las Born Global**

Se entienden por Born Global a empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Este enfoque es una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante bibliografía que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI. Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997); Fillis (2000).

Esta temática ha sido ampliamente estudiada, especialmente si se trata de explicar los factores que influyen en el proceso de internacionalización de estas empresas y que pueden generar información relevante para las empresas nacientes (Fillis, 2000; Knight y Cavusgil,
Este tipo de estudios tiene como común denominador la aplicación de esta teoría en sectores elegidos a priori como los relacionados con alta tecnología (Jolly, Alahutha y Jeannet, 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997). Por lo tanto, esta teoría puede ser considerada como desafío de las teorías tradicionales de la internacionalización, pues demuestra cómo las pequeñas empresas vinculadas a sectores de alta tecnología, logran incursionar en nuevos mercados sin tener que desarrollar un proceso de incursión, gracias a dirigentes propensos al riesgo e innovadores (Knight y Cavusgil, 1996).

Las Born Global, dentro de un nicho de mercado específico, logran desarrollar competencias altamente diferenciadoras con el fin de competir con las grandes empresas, minimizando sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles (Madsen y Servais, 1997), es decir, las Born Global logran buscar una eficiente distribución de sus recursos escasos y enfocarse en la creación de valor como forma de asegurar su sostenibilidad dentro del mercado.

Madsen y Servais (1997) justifican la aparición de las empresas Born Global cuando se presentan tres factores básicos: nuevas condiciones de mercado, desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte o comunicación, y capacidades de emprendimiento empresarial que se consolida con este tipo de empresas.

Las nuevas condiciones de mercado o del entorno hacen referencia al aumento de nichos de mercado, que generan productos cada vez más específicos y, por tanto, crean la necesidad de incursionar en nuevos mercados que logren absorber la oferta creada por estos nuevos productos. Esto también es el resultado de los desarrollos tecnológicos en sectores de comunicación,
transporte y de producción, que permiten generar condiciones propicias para el establecimiento de empresas en mercados internacionales.

**Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida**


Ahora bien, luego de haber expuesto las bases teóricas que fundamentan en gran medida muchos procesos y casos exitosos de internacionalización, se puede hacer la relación de cómo ha sido el desarrollo de estas prácticas en el escenario colombiano y lograr identificar cuáles son las rutas que las grandes, medianas y pequeñas empresas siguen para involucrarse en el contexto internacional. Es de común conocimiento que al ser Colombia un país en vía de desarrollo el escenario ha sido mucho más favorable para las multinacionales de gran trayectoria que han logrado ingresar al territorio y sacar provecho de él; sin embargo, el sector empresarial colombiano también realiza operaciones relevantes de carácter internacional y a continuación se expondrá un análisis general de este proceso.
Imagen 5. CHOICE OF ENTRY MODE

Modelo Choice of Entry Mode o Modelo para la Elección del Modo de Entrada.

Para el empresario, es de vital importancia identificar cual es el método más adecuado de acuerdo a su posición en el mercado para tomar la decisión de internacionalizarse. Al hablar de expansión o crecimiento al interior de una compañía, es imposible encasillar o tratar de enmarcar una sola ruta óptima la cual se debe seguir para lograr el éxito en el proceso de crecimiento pues debido a que no todas las empresas se encuentran en las mismas condiciones competitivas en cuanto a capacidad financiera y relaciones estratégicas para salir a un mercado internacional a gran escala, es prudente identificar el modelo o camino que mejor se adecue a la capacidad de la compañía. Por tal motivo, (Pan & Tse 2000) plantean un modelo jerárquico de elección de modo de entrada al mercado internacional basado en la capacidad de capital que dispone una compañía. (Yigang Pan y David K. Tse, 2000).
Este modelo está ramificado en dos importantes rutas que determinan un “perfil de crecimiento”: Equity mode y Non Equity mode, haciendo referencia a compañías que cuentan con una capacidad financiera elevada y empresas con capacidad financiera un poco más reducida.

Al no contar con una gran cantidad de recursos monetarios para salir al escenario internacional de manera contundente, se debe generar un plan de crecimiento progresivo el cual le permita a la empresa evolucionar paso a paso; en ello radica el enfoque de los modos non Equity. Por otro lado, compañías que cuentan con el enfoque internacional más desarrollado, poseen mejores relaciones estratégicas para desarrollar operaciones comerciales en el exterior y cuentan con solvencia monetaria mucho más amplia, suelen encaminarse por la segunda ramificación, los Equity modes. Respecto a este modelo existen diferentes posturas literarias que confrontan los los “diferentes” modos de entrada planteados, su viabilidad y el éxito alrededor de cada uno, Robledo (2011), profesora del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Eafit, relaciona uno de los principales modos de entrada al escenario internacional y el caso colombiano.

**ALGUNOS MODOS DE INGRESO A MERCADOS INTERNACIONALES**

Robledo (2011), señala que a pesar de los esfuerzos gubernamentales e institucionales dedicados a promover las exportaciones colombianas han logrado, la formación de lo que podría llamarse hoy “cultura exportadora”, desafortunadamente no han hecho énfasis en las diferentes estrategias o modos de ingreso a los mercados internacionales. En ese orden de ideas, es necesario conocer estos modos de ingreso que le permiten a las empresas colombianas acceder a nuevos mercados. Robledo, C (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Dinero.

Estos son algunas de las alternativas de los modos de ingreso a mercados internacionales de las cuales pueden hacer uso aquellas empresas que quieran internacionalizarse:

**Franquicias:** consisten básicamente en la transferencia de un modelo de negocios a un socio local en el mercado destino, mediante un contrato que incluye numerosas restricciones con el fin de proteger al propietario de dicho modelo. El socio local podrá replicarlo y explotarlo pagando en contraprestación unas regalías. Robledo, C (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Dinero.

**Licencias:** permiten otorgar a un tercero el derecho de uso sobre un derecho de propiedad intelectual. Es decir, el licenciado puede usar un derecho intelectual previamente registrado por el licenciante, bien sea este una marca, una patente, un diseño, un secreto industrial, entre otros. En contraprestación, al igual que en el caso de las franquicias, el licenciado pagará unas regalías. Robledo, C (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Dinero.
Alianzas estratégicas: dentro de este tipo de estrategias existen dos modalidades según involucren inversiones de capital o no. Cuando la alianza implica una adquisición parcial de otra compañía en el exterior, generalmente se habla de una operación de Inversión Extranjera, la cual requiere mayores recursos que una operación de exportaciones. Bajo la segunda modalidad, se habla de acuerdos contractuales que permiten a dos compañías compartir ciertos recursos (conocimientos, capacidades, acceso a canales de distribución, etc.) con el fin de generar sinergias y beneficios para ambas. Robledo, C (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Dinero.

Es necesario aclarar que las empresas colombianas pueden hacer uso de estas alternativas de acuerdo con sus capacidades y recursos, además acceder a nuevos mercados, logrando una combinación de riesgo e inversión que se adecúe a sus posibilidades. Incluso pueden realizar combinaciones de estas alternativas para construir su propio modelo de internacionalización. Robledo, C (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. Dinero.
EL SISTEMA MODA EN COLOMBIA

Está conformado por los subsectores de Textiles (fabricación de telas) y de Confecciones (fabricación de prendas con valor agregado). El sector Sistema Moda tiene una tradición de más de 100 años en Colombia, ha experimentado grandes cambios en innovación y tecnología y es hoy en día uno de los sectores más dinámicos del país y de los que más empleos genera, con cerca de 600.000. Este sector se basa en el talento humano altamente calificado, creativo y competitivo, acompañado de la apropiación de una cultura nacional hacia la productividad y la competitividad, apoyada por el Gobierno e impulsada por numerosos casos exitosos a nivel mundial. (PTP, 2016)

Sistema Moda

Sector prioritario para el país impulsado por el Programa de Transformación Productiva, alianza público privada que trabaja por la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial. A lo largo de la última década, las ventas del sector de prendas crecieron a una tasa compuesta anual del 9,9% con un valor de mercado de US$ 6.832 a 2014. Colombia se ubicó como el tercer país en la región que creció en este sector. Euromonitor International (2015).
Colombia tiene una creciente demanda de textiles, las importaciones de esta categoría aumentaron a una tasa compuesta anual de 15%, entre 2010 y 2014 para suplir los requerimientos del mercado local y oferta exportable de bienes terminados hacia principales socios comerciales como Estados Unidos, México y Ecuador. DIAN (2015). Colombia cuenta con un tejido empresarial con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones. INEXMODA (2012).

Además, más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada; en 2014 el sector generó aproximadamente 94.506 empleos y aporta con el 14% del total de empleo del sector industrial. Por otro lado, el sector cuenta con entidades de apoyo para el sector como el Clúster Textil y Confección, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP, SENA, entre otros; además, entidades como el SENA, ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores. Actualmente cuenta con más de 26 programas especializados para el sector textil y confecciones con cobertura nacional.

Imagen 6: Panorama del sistema moda en Colombia (2017)

En el 2017, las exportaciones de este sistema comercial generaron ingresos a Colombia por US$921 millones y 1.333 empresas nacionales participaron de este mercado, de acuerdo con ProColombia. Aunque Antioquia aún concentra la mayoría de las compañías (461), los industriales de Bogotá (449), Valle del Cauca (147), Santander (116) y Atlántico (51), entre otros, también han visto futuro en exportar en el sector. (Elejalde, 2018)

Precisamente, en el 2017, Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca enviaron al exterior 77,7% de los productos contemplados en la cadena Sistema Moda, alcanzando US$716,5 millones entre las empresas de los tres departamentos. (Elejalde, 2018)
De acuerdo con ProColombia, Colombia destaca internacionalmente en el sector por ser el primer exportador de fajas y ropa de control de América y el tercero en todo el mundo, el primero en confecciones en tejido plano en Sudamérica y líder en la región en productos como brasieres, fajas, vestidos de baño, jeans, y ropa interior masculina.

Carlos Eduardo Botero, presidente de Inexmoda, explicó que “el país tiene una muy buena capacidad de aguja y de producción” y la industria nacional está trabajando actualmente en temas de competencia. Según el directivo del gremio textil, otro factor importante es que en Colombia hay “muy buena calidad de diseño, por lo tanto, a los negocios de exportación se les puede armar paquetes con más valor agregado que solo la producción”. (Elejalde, 2018)

El principal destino de las exportaciones de este sistema es precisamente el mayor socio comercial de Colombia, EE.UU., de donde el país recibió ingresos por US$286,4 millones en el 2017, por el comercio de productos de estas actividades. El segundo es Ecuador, con compras de nuestros productos nacionales en esta cadena por US$139 millones en 2017. Los otros principales destinos son México, Perú y Costa Rica. (Elejalde, 2018)

Para diseñadores como Juan Pablo Socarrás, “el futuro es Asia”, por su cantidad de población, capacidad económica y porque son compradores de diseño. Según el diseñador, los creativos también buscan exportar, y este es un mercado que normalmente los colombianos no miramos, “pues estamos enfocados en EE.UU., Europa y Centroamérica”. (Elejalde, 2018)
ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Con este análisis se pretende informar sobre la situación actual del sector manufacturero en Colombia. Por otro lado, se analizarán algunos problemas que afronta el sector, como por ejemplo la falta de mano de obra, la tecnología y demás factores que conllevan a crear el fenómeno que está perjudicando la competitividad del mismo. Además, se relacionan los países más importantes para la exportación y se señalará algunas cifras cuantitativas que podrían ser útiles para entender el panorama reciente. De esta manera, se tendrá una perspectiva de las oportunidades y ventajas que tiene Colombia con relación a la moda y al sector de la manufactura y confecciones. Toda esta información es útil y necesaria para un mejor entendimiento del por qué o por qué no las empresas de este sector deciden exportar.
Necesidades del Sector

Capital humano

Existe una evidente escasez de mano de obra en el sector, principalmente de operarios, debido sustancialmente a que la población no lo considera un sector de interés ni para formarse ni para trabajar. A corto plazo, se identifica la necesidad de estructurar un entorno de oportunidades para las empresas y en la sociedad para la vinculación y retención de personas. Por otro lado, las empresas consideran que es necesario llevar a cabo una estandarización de la oferta formativa en función de las ocupaciones y competencias de personas.

A medio y largo plazo es necesario adquirir competencias técnicas en las nuevas tendencias tecnológicas de cara a los cambios en éste campo, en comercio exterior de cara a la internacionalización y en los procesos de I+D+I en las empresas y la gestión y transferencia de conocimiento desde los agentes de I+D hacia el sector productivo. (PTP, 2016)

Marco normativo

La informalidad y el contrabando continúan siendo los principales factores de preocupación por partes de las empresas y que limitan la competitividad de las mismas. Además, el 70% de las empresas del textil y el 40% en Confección no disponen de herramientas de detección de oportunidades de mercado, y las que disponen, la mitad de ellas utilizan sólo Internet.

Por otro lado, Europa principalmente, además de EEUU y Centroamérica, son los países más atractivos para las empresas para exportar; sin embargo, tan solo la mitad de las empresas
disponen de marca, y de las que no disponen, la gran mayoría opina que disponer de marca sería un elemento diferencial para ellas. No obstante, el 80% de las empresas ve necesario trabajar en materia de promoción y mejora de la imagen del país en el exterior. (PTP, 2016)

**Fortalecimiento industrial**

El 70% de empresas afirma necesario seguir trabajando en materia de cooperación, principalmente dentro de la propia Cadena de Valor (90%), y consideran necesario fortalecerse en el desarrollo de productos de más valor agregado; sin embargo, a la confección le preocupa la poca flexibilidad del textil (volúmenes y plazos) y la calidad de las telas y acabados.

El 100% de las empresas entrevistadas ven completamente necesario realizar inversiones para su subsistencia, no solo para mejorar su producción, sino que les permita fabricar nuevos productos de más valor agregado; por otro lado, el 80% de las empresas ve necesario avanzar en materia de calidad y certificación de productos textiles, además, la mitad de ellas no conocen o tienen difícil acceso a laboratorios y centros de innovación para llevar a cabo controles de calidad y ensayos de certificación. (PTP, 2016)

**Infraestructura y sostenibilidad**

El 40% de las empresas no disponen de un sistema informatizado de gestión (principalmente microempresas; 70%), y el 50% aproximadamente no dispone de página web, tan solo un 17% en Textil y un 19% en Confección realiza venta on-line.

Tres de cada cuatro empresas consideran que es necesario la implantación de medidas y herramientas informáticas para mejorar la gestión de compras, de la organización, de la producción, del almacén y de stocks de la empresa. En Confección, tiene especial interés la
gestión del diseño; además, cuatro de cada cinco empresas entrevistadas consideran que es necesario la implantación de medidas para mejorar la eficiencia energética en su empresa y reducir costes energéticos, destacan sobre todo las medidas de optimización de procesos focalizadas en la reducción de costos energéticos en el subsector de teñidos y acabados. (PTP, 2016)

**Ventajas del sector**

1) 13 tratados de libre comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo.


3) Competitividad en acceso al mercado norteamericano a costos logísticos en promedio 3 veces más bajos que los que se incurren desde China.

4) Posibilidad de acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores gracias a la ubicación geográfica del país y a los Tratados de Libre Comercio que se tiene con países de la Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá.

5) Colombia cuenta con localización competitiva, con fácil acceso a los mercados mundiales, con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana. (La República, 2015).
ANÁLISIS DEL SECTOR - LENCERÍA

Línea de Confección: Lencería (Ropa Interior Femenina)

Estado del sector:

Según la revista Dinero (2017), la categoría de ropa interior en el país ha sido una de las más dinámicas en los últimos meses, a pesar de la evidente reducción en los niveles de consumo de los colombianos.
Solo el segmento de ropa interior femenina representó $931.000 millones comenzando el 2017. En los seis primeros meses, el gasto per cápita de este tipo de prendas fue de $18.960, según datos del Observatorio de Moda de Raddar e Inexmoda. (2017)

El mercado de la ropa interior es uno de los más importantes del sector textil en Colombia. Según cifras oficiales del Observatorio de Moda de Raddar e Inexmoda (2017), este mercado reportó ventas por 3,68 billones de pesos (1,23 billones de dólares) para el 2017 y creció de entre un 5% y un 8% para el 2018.

El retail nacional reportó en Colombia un consumo total de 13,8 billones en prendas de vestir y moda durante 2017, y sobre ese total un 26,6% correspondió a ropa interior. Tal y como lo revelaron cifras de Raddar e Inexmoda (2017), un colombiano gasta en promedio 85,000 pesos colombianos (unos 28 dólares) anuales en prendas íntimas y ropa interior.

A nivel comercial, la categoría es ampliamente liderada por empresas locales, a las que se suman las marcas extranjeras Oysho, compañía española y una de las más importantes en el mundo de la ropa interior, que pertenece al grupo español Inditex, y la estadounidense Victoria’s Secret. Según el estudio de consumo de Mall & Retail (2017), Leonisa S.A. es la empresa con mayor facturación dentro de la categoría en Colombia, con ventas por 498,316 millones de pesos en el 2017 (cerca de 170 millones de dólares).

Lili Pink, Feria del Brasier y Solo Kukos, Diane & Geordi y Tania completan el top 5 con ventas de entre 79,000 y 150,000 millones de pesos cada una, es decir, entre 28 y 50 millones de dólares anuales. Estas marcas, incluyendo claramente a Leonisa por ser número 1 en ventas y
comercio exterior, son las marcas más cotizadas y populares en Colombia y además tienen un gran potencial para crecer y expandirse aún más hacia el exterior.

Se estimaron un avance de al menos un 5% en las ventas nacionales del sector para el 2017 y se espera que se reactiven las exportaciones, principalmente a los países latinos y a Estados Unidos. Las empresas colombianas como Leonisa y Tania han tomado el mercado español como puerta de entrada a Europa, un destino que esperan afianzar entre 2018 y 2019. Fashionnetwork; (2018)

La lencería es uno de los principales productos de exportación nacional y es reconocida en mercados de gran exigencia, gracias a su excelente calidad y diseños innovadores, además porque tiene una oferta de marcas de alto valor agregado, y al mismo tiempo, una capacidad de producción importante, apta para la realización de paquete completo.

Colombia cuenta con una amplia oferta de textiles para la confección de ropa interior masculina y femenina e integración vertical de varias empresas productoras, lo cual garantiza el abastecimiento de las materias primas y el control de calidad en todo el proceso. Desarrollo e innovación de ropa interior con textiles inteligentes y beneficios, como control de abdomen, cadera, correctores de postura y telas antibacteriales. Además, la aplicación de nuevas tecnologías en la confección y corte de las prendas, permiten diversificar el portafolio de productos, como las prendas sin costuras.

En términos más cuantitativos; las exportaciones de ropa interior en el 2015 sumaron USD 66 millones, gracias a más de 152 empresas, que adaptan sus diseños a las necesidades de los consumidores actuales. Ejemplo de esto, es que los productos nacionales, fueron enviados a
más de 50 países, dentro de este grupo los mayores compradores fueron: Perú con USD 13,8 millones (20,9% de participación), Ecuador con USD 10,7 millones (16,3%), Estados Unidos con USD 10,6 millones (16,1%), Costa Rica con USD 7,9 millones (12%) y México con USD 7,5 millones (11,4%). Procolombia (s.f).

Leonisa, Éxito y Carmel son las empresas líderes en el segmento de ropa interior. Este trío acaparó 34% de la participación en un segmento que el año pasado facturó $2,1 billones y produjo más de 102 millones de unidades. Sin contar con que su volumen de ventas creció 24,9% del 2010 al 2015, según datos de la firma investigadora Euromonitor (2015). Incluso, el gasto per cápita anual de los colombianos en este tipo de prendas fue $42.800, más del doble de lo que se destinó en un artículo básico del armario como son los tenis.

De hecho, Ana María Restrepo, gerente general de Tania, dijo que hay muchas opciones para la mujer colombiana en términos de ropa íntima, y el mercado es muy maduro respecto a otros países de la región. Además, mantiene crecimientos moderados y cuenta con muchas marcas y canales. La experta además manifestó que por la devaluación los precios hoy son muchísimo más altos y todos tenemos los ojos puestos otra vez en el mercado colombiano y ropa interior producida en Colombia.

La estrella de este segmento, Leonisa S.A., tiene puestos importantes en el top 10 de las empresas manufactureras, según la Superfinanciera, pues sus ingresos operacionales llegaron a $416.239 millones, su patrimonio alcanzó $292.270 millones y completaron $493.362 millones en activos. La República. (24 de septiembre de 2016).
ANÁLISIS DE LA LENCERÍA BAJO UN CONTEXTO GLOBAL

A continuación, se revisarán algunas estadísticas de la Revisión del Mercado Global de Lencería - Pronósticos a 2023 de Research and Markets (novena edición), una compañía dedicada a la venta de informes de investigación de mercado. Según esta revisión y a lo largo de las ediciones, ha habido una característica constante: el mercado minorista mundial ha caracterizado la lencería en tres componentes principales; sujetadores, calzones y "otros".

Hechos de la Revisión del Mercado Global de Lencería - Pronósticos a 2023
• Europa cuenta con US $ 11,670 millones del total, y Norteamérica con US $ 7,93 mil millones. Juntos tienen una participación combinada del 66,3% del total mundial. El porcentaje de participación de Asia es del 20,4%, y la participación combinada de América del Sur y el resto del mundo es del 13,3%.

• Las marcas (minoristas o fabricantes) resuenan en los consumidores porque confían en ellos. Confían en ellos para su ajuste y por eso mismo son leales a ellos. Por lo tanto, aferrarse a las marcas en las que el consumidor cree es vital.

• El mercado mundial de sujetadores para 2016 tiene un valor de US $ 16.420 miles de millones. Los sujetadores representan el 55,5% del mercado mundial de lencería. Europa y América del Norte juntas tienen una participación porcentual combinada del 68,7%. Esto supera el porcentaje de participación de la lencería en general. En términos de unidades, las ventas de sujetadores son 1.596 millones de unidades por año.

• El futuro de la distribución está en el comercio minorista organizado. Los mercados desorganizados en un mundo en desarrollo se están erosionando. Esto significa que una marca se almacena en minoristas conocidos y para un minorista que tiene marcas propias o marcas de fabricantes de confianza. Las decisiones sobre qué almacenar, ya sea que avancen en la cadena de suministros o no, es una de las decisiones más importantes que se deben tomar en este negocio.

• El mercado mundial de calzones se cuantifica para 2016 en US $ 9.900 miles de millones de dólares. Esto representa el 33,5% del mercado total de lencería. En términos de unidades, las ventas de calzones son 5.260 millones de unidades por año.

La lencería ha sido un sector que ha tenido un crecimiento significativo en los últimos diez años. Cada año su participación en el mercado coge más auge, al igual que la competitividad. Es un sector con una amplia gama de diseños, telas, colores, precios y orígenes
para toda clase de mujer en el mundo y gracias a su competitividad se ha convertido en un producto accesible. A escala mundial, se espera que la lencería llegue a $ 55.83 mil millones para 2024 según Katie Smith de la revista estadounidense EDITED (2016).

Gráfica 1: Evolución anual del tamaño del mercado de Lencería a nivel mundial entre 2008 y 2016
Esta estadística refleja el tamaño del mercado del sector global de Lencería entre 2008 y 2016, expresado en miles de millones de dólares estadounidenses. Durante este período, se estimó un crecimiento que superaría por primera vez los 70.000 millones de dólares en 2014. Statista (mayo, 2014).
¿Push-up, Sujetador Deportivo o Bralette?

En los últimos años, el aumento en los estilos de vida activos ha hecho que tanto los consumidores como los minoristas se alejen de los estilos de sujetadores con énfasis en el busto tan populares en los años 90. Principalmente, el Push-up. Este ha caído en la lista de resultados, reemplazado por sujetadores deportivos (el tercer estilo de sostén más surtido en el mundo por el momento) y las líneas más suaves del sujetador / Bralette de triángulo.

Gráfica 2: Las tendencias cambiantes del sostén - Push-up Vs. el Bralette de triángulo


Los sostenes Push-up ya no se venden como antes y es poco probable que las estadísticas cambien, pero siempre habrá un consumidor que tenga un lugar para este estilo en su vestuario, independientemente de las tendencias dominantes. Aunque a principios de 2016 los precios de los sujetadores Push-up bajaron de precio, siendo más económico que un Bralette por $3.50 aproximadamente según la revista EDITED, los consumidores aún seguían prefiriendo el
Bralette. Esto se debe a lo explicado anteriormente, pues las mujeres ahora llevan un estilo de vida más activo y movido, por eso la mayoría prefieren comodidad, ante todo.

**Bragas y Brasieres con Relleno**

A pesar de que los estilos de Push-up están disminuyendo, los sostenes con relleno son el estilo de sostén más significativo actualmente en el mercado, como lo muestra la tabla a continuación.

![Figura 1: Desglose surtido de los estilos de Brasier para mujeres](https://edited.com/2018/03/lingerie-market/)


El número de estilos con relleno en stock ha crecido un 17% desde hace dos años. (2016 - 2018) Mientras tanto, los sostenes de lactancia subieron un 36% y los Bralettes aumentaron un 123% según datos de la revista EDITED.
Mientras tanto, las tangas subieron un 15% más que en el 2016. Ese es el mismo ritmo en que crecen las bragas. Ambos se ubican detrás de las fajas, una pequeña pero creciente proporción del mercado de ropa interior, con un aumento del 29% en dos años asegura la experta Katie Smith.

**Incremento en Colores Nude**

Otra estadística interesante en la categoría es el reciente aumento en los tonos nude (tonos que se asimilan a los diferentes colores de piel) vendidos de la ropa interior femenina. De hecho, las ventas de los tonos nude aumentaron un 101% en los últimos tres meses del 2018 según informes de la revista EDITED (2018).
Como se puede observar, en la figura 3, las ventas de los sujetadores Push-up han disminuido en un 50% en comparación con el año anterior, mientras que las ventas de Bralette, o sujetadores de triángulos, se han disparado en un 120%. Basado en una muestra que hizo la revista EDITED de 80 minoristas de lencería de todo el mundo. Junto con eso viene la revelación de que los sosteines acolchados, el estilo más surtido del segmento, han caído un 22% durante ese mismo período de tiempo. EDITED (2018).
Algunos minoristas de lencería, incluyendo Victoria's Secret, Nordstrom y House of Fraser, han reducido la novedad en la categoría de sujetadores acolchados en un 38%. De igual manera, según estadísticas de la muestra, la misma cifra también se ha recortado en los sujetadores Push-up y de camiseta, mientras que los sujetadores de maternidad bajaron un 55%, los sujetadores sin tirantes se recortaron en un 50% y los sujetadores de balcón se redujeron un 40%.

Hoy en día los consumidores quieren prendas funcionales y cómodas. Los sujetes deportivos y los sujetadores no estructurados son, para muchos, más cómodos que sus contrapartes reforzadas. Pero la tendencia hacia la facilidad ha tenido un costo para el mercado de lencería.
Los Bralettes son en promedio un 26% más baratos según las estadísticas de la revista EDITED (2018).

Por otro lado, los sujetadores de formas suaves cuestan menos a la hora de ser fabricados, lo que resulta en un menor costo para los retailers. Las matemáticas son simples, tienes que vender más de ellas para alcanzar las mismas cifras de ventas que los sujetadores con relleno o Push-up. Y, sin embargo, el usuario no necesita poseer más de ellos de lo que lo haría con los estilos más caros. Eso les da a los minoristas dos opciones: llegar a más clientes o recibir repetidas visitas de los compradores existentes de Bralette recordándoles que el producto sigue siendo una tendencia candente. EDITED (2018).

**Gráfica 4: Aumento en menciones de minoristas de Bralette / sujetadores en triángulo**


En el 2016, los minoristas comenzaron a aumentar las menciones de los sostenes de Bralette / triángulo en sus boletines y la tendencia se aceleró; para septiembre, los nuevos estilos
estaban llegando a su punto máximo y las comunicaciones se dispararon, acierta la revista EDITED (2018).

**PROSPECTIVAS DEL SECTOR MANUFACTURERO**

Desde la implementación de la Ley Anticontrabando, el sector textil y confecciones se ha visto enormemente beneficiado. Además de esto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la DIAN tienen en marcha 10 acciones para beneficiar a los empresarios y mejorar la competitividad: diversificación y valor agregado a través de la Política de Desarrollo Productivo; apoyo efectivo a innovadores y emprendedores; financiamiento presente y futuro a través de Bancóldex; promoción del mercado interno a través de compro colombiano; formalización para juego limpio y cancha equilibrada; sin tregua contra el contrabando; aranceles contra precios ostensiblemente bajos; promoción de comercio exterior; acciones para atraer compradores internacionales; y la Alianza del Pacífico. Incp, MinComercio (2017).

El Programa de Transformación Productiva (PTP), dispone de $331,4 millones de inversión para el mejoramiento productivo del sector. En cada región hay acciones destinadas a orientar a las empresas, a mejorar sus procesos, en busca de que produzcan más a un menor costo, con más calidad y valor agregado para ganar competitividad en precio y calidad frente a la competencia, tanto local como internacional.

Entre los servicios que se ofrecen a los empresarios están asistencia técnica, intervención y acompañamiento para que adopten metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación especializados en alianza con empresas e instituciones educativas, orientación y financiamiento para la obtención de certificaciones como requisito para la entrada a mercados internacionales. Incp, MinComercio (2017).
Por otro lado, a través de iNNpulsa se adelantan diversos programas para desarrollar la innovación y el emprendimiento del sector textil y de confecciones, los cuales han beneficiado la productividad de las empresas, franquicias nacionales con proyección internacional, encadenamientos productivos, aplicación de nuevas tecnologías para problemas específicos y desarrollo de opciones novedosas.

iNNpulsa cuenta con inversiones por $1.500 millones en convocatorias para alistamiento internacional, mejoramiento de productividad e innovación y emprendimiento. La ejecución de estos recursos depende de la respuesta a las convocatorias. Incp, MinComercio (2017). Además, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo puso en marcha una estrategia que busca incentivar la formalización empresarial, y con la cual se espera lograr una cancha de juego limpio para los empresarios y generar un mayor desarrollo y más empleo de calidad.

La estrategia cuenta con seis ejes fundamentales: 1. La capacitación y acompañamiento y la campaña ‘A lo Bien’, 2. La facilidad para hacer negocios, 3. La reglamentación y políticas públicas, 4. El fomento al emprendimiento, 5. El fortalecimiento de herramientas de apoyo, 6. Las brigadas por la formalización y la lucha contra el contrabando.

En total se destinarán $2.208 millones para fortalecer la productividad a través de la formalización de las unidades de textiles. Se realiza en Alianza con Inexmoda. Brinda un acompañamiento integral en procesos de formalización empresarial, asistencia técnica para el mejoramiento de procesos productivos y fortalecimiento en procesos de comercialización (diversificación de mercados y búsqueda de clientes potenciales) a 150 empresas del Sistema Moda, en los departamentos de Risaralda, Tolima y Norte de Santander. Incp, MinComercio (2017).

En cuanto al comercio exterior del país y con el fin de aumentar las exportaciones de confecciones, ProColombia trabaja para identificar y desarrollar nuevos nichos, nuevos canales, nuevos clientes y nuevos mercados; incrementar las exportaciones de las 22 empresas más destacadas del sector (empresas TOP) y fomentar el pensamiento global para el proceso de internacionalización de las unidades productivas.
Los productos priorizados del sector de confecciones son jeans, ropa de hogar, ropa interior, camisetas, ropa deportiva, ropa de control, ropa casual y vestidos de baño. De estos, ProColombia considera que existe mayor potencial de crecimiento en nichos específicos debido al valor agregado y alto reconocimiento a nivel internacional de ropa deportiva, ropa de control (fajas) y vestidos de baño.

Además de las 22 empresas TOP, el sector incluye 797 pymes exportadoras y 1.226 exportadoras no constantes, de acuerdo con la información recopilada por ProColombia. Además, se maneja una cifra de futuros exportadores que suma un total de 787 empresas, conformados por 153 que exportaron hace mucho tiempo. Incp, MinComercio (2017).

Una ventaja que tienen las empresas del sector confección que quieren internacionalizarse es la Alianza del Pacífico; actualmente el comercio de Colombia con los países de la Alianza se encuentra desgravado 100% en las posiciones arancelarias relacionadas con confecciones. Además, la Alianza (México, Perú, Chile y Colombia) permite la incorporación de bienes intermedios e insumos de cualquier país del grupo en el bien final para exportar a los países miembros. Esto quiere decir que, al momento de confeccionar una prenda de vestir, el empresario puede usar materias primas de Chile y México, para exportar el bien final a Perú, gozando de la preferencia arancelaria. Incp, MinComercio (2017).

Imagen 7: Estudio de prospectiva del sector confección ( Aspectos Políticos y Económicos)
Algunos de los aspectos políticos y económicos que van a influir en el futuro en el sector confección son: en el corto plazo, una legislación no igualitaria, políticas de protección al empresario; al mediano plazo, definición y adaptación de los TLC, aranceles a las importaciones de MP, elevados impuestos, proceso de paz y en el largo plazo, informalidad y falta de continuidad en políticas.

**Imagen 8: Estudio de prospectiva del sector confección (Aspectos Sociales, Tecnológicos y Ambientales)**
Algunos de los aspectos sociales, tecnológicos y ambientales que influirán en el sector confección a corto plazo, la imagen del país, modernización de la industria, mejora eficiencia productiva, incorporación de nuevas tecnologías, costes medioambientales, leyes medioambientales, factores climáticos; en el mediano plazo, alineación programas de formación empresarial, adopción de procesos de innovación, deficiencias infraestructurales, dependencia de importaciones, sostenibilidad y reciclabilidad de los productos textiles; en el largo plazo, mayor conciencia medioambiental del consumidor, responsabilidad social corporativa

Los factores que influyen en el sector son la informalidad, normalización y certificación en confección, sostenibilidad y reciclabilidad de los productos textiles, dependencia de importaciones, incorporación de las nuevas tecnologías, adopción de procesos de innovación, mejora de eficiencia productiva, modernización de la industria, responsabilidad social corporativa y alineación de programas de formación y necesidad empresarial.
Por otro lado, los factores que influyen en el costo país son la balanza comercial negativa, falta de financiación, desempleo, bajo poder adquisitivo, falta de continuidad en políticas, proceso de paz, elevados impuestos, legislación no igualitaria, aranceles a las importaciones de MP, definición de los TLC, políticas de protección al empresario, crecimiento de la población, mayor conciencia medioambiental del consumidor, exigencia de leyes medioambientales, costos medioambientales y energía, las deficientes infraestructuras viales, la imagen del país y la inestabilidad laboral.

Finalmente, los factores que influyen en el entorno mundial son la globalización/competencia de países asiáticos, el alza del dólar y los factores climáticos (calentamiento global)

Imagen 9: Visión del sector a corto, mediano y largo plazo

La visión del sector confección a corto, mediano y largo plazo se afecta por: (2017) consolidación del mercado eficiencia y marcas; en el (2020) internacionalización y eficiencia; en el (2032) innovación y sostenibilidad. PTP, Inexmoda (2013).

**Líneas Estratégicas y Objetivo General del Sector Confección**

Algunas estrategias del sector textil y confección son: mejorar la competitividad local y global a través de la eficiencia, potenciar el capital humano dentro de las empresas para generar empleo, cerrar la brecha entre los sectores textil y confección, desarrollar industrias basadas en productos de valor agregado, incrementar el grado e innovación e internacionalización empresarial y aumentar la dimensión de las empresas.

**Imagen 10. Mercados de oportunidad / diversificación**
La región Asia-Pacífico concentra el 37% del mercado de prendas de vestir confeccionadas, mientras que Europa representa el 32% y el continente americano, el 31%. Además, entre 2009 y 2014, los países que más han elevado su gasto en prendas de vestir fueron emergentes: Rusia, China, Sudáfrica, Brasil y Arabia Saudí. PTP, Inexmoda (2013).

Por otro lado, Colombia se ha caracterizado en el transcurso de los años por ser un país con un sector textil bastante dinámico; es bien sabido en el mercado internacional que países tercermundistas presentan una oportunidad de aprovechamiento de recursos como mano de obra a un costo bajo, además de brindar productos finales de muy buena calidad. Colombia no es la excepción.
Una de las grandes ventajas que ofrece el sector, se evidencia en la cantidad de satélites existentes dispuestos a generar procesos de cluster para grandes marcas tanto a nivel nacional como internacional. El sector está capacitado para mantener un flujo de consumo elevado. Un hecho que confirma lo anteriormente mencionado es que “Los cálculos de comerciantes indican que al año se venden en el país 250 millones de prendas interiores –femeninas y masculinas– con un crecimiento anual del 10 por ciento.” El Tiempo. (2015)

Las siguientes tablas reflejan la cantidad en valores de lo que ha significado para Colombia el sector confecciones en los últimos tres años. El material a continuación es una elaboración propia de los autores del presente proyecto con base en información tomada de WISERTRADE; para efectos del desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta las Subpartidas 62.12.10.00.00 y 62.12.20.00.00.

**Figura 4: Exportaciones en valores (subpartida 62.12.10.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL TODOS LOS PRODUCTOS</td>
<td>36,115,218</td>
<td>32,953,014</td>
<td>34,190,944</td>
</tr>
<tr>
<td>Sostenes (Sujetadores), De Punto o Ganchillo.</td>
<td>36,115,218</td>
<td>32,953,014</td>
<td>34,190,944</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: Wisertrade-Org/ Elaboración propia

Colombia ha presentado una participación sostenida en lo referente al proceso de exportación de sostenes o sujetadores en el periodo comprendido entre 2015 y 2017 presentando
una reducción en el valor exportado entre 2015 y 2016 de 8,76% y evidenciando un aumento con relación siguiente al periodo de 3,76%.

**Figura 5: Importaciones desde Colombia (subpartida 62.12.10.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>7,295,048</td>
<td>6,342,456</td>
<td>7,822,080</td>
</tr>
<tr>
<td>China</td>
<td>5,034,135</td>
<td>5,335,227</td>
<td>6,732,713</td>
</tr>
<tr>
<td>Sri Lanka</td>
<td>207,97</td>
<td>97,417</td>
<td>230,237</td>
</tr>
<tr>
<td>Esados Unidos</td>
<td>424,437</td>
<td>381,216</td>
<td>240,755</td>
</tr>
<tr>
<td>Bangiades</td>
<td>23,831</td>
<td>31,682</td>
<td>120,722</td>
</tr>
<tr>
<td>Tailandia</td>
<td>141,218</td>
<td>23,339</td>
<td>72,37</td>
</tr>
<tr>
<td>Colombia</td>
<td>87,855</td>
<td>5,411</td>
<td>36,808</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: Wisertrade-Org/ Elaboración propia.

Entre sus principales socios comerciales en el sector, se encuentra China acaparando el mayor porcentaje de participación en lo referente a las importaciones en los periodos; el gigante asiático ocupa alrededor del 69% de participación en los periodos 2015 y 2017 esto en parte debido a la manufactura de artículos de muy bajo costo producidos en este país que generan incentivos para la comercialización a nivel nacional.

Seguido en orden de participación se encuentra Estados Unidos con el 5,8% y Tailandia con el 1,9 % respectivamente en las importaciones colombianas para este producto.

**Figura 6: Importaciones por Departamento (subpartida 62.12.10.0000)**
Entre los Departamentos que mayor participación en los procesos de importación se encuentran: Antioquia, Santafé de Bogotá y Cundinamarca.

Figura 7: Exportaciones desde Colombia (subpartida 62.12.10.0000)

Así bien, como se refleja en el cuadro, Colombia mantiene una balanza positiva en los productos de confección específicamente los de la subpartida en mención en el transcurso de los años presentando una diferencia positiva de $26,368,864 para 2017. Entre sus principales socios
comerciales en la operación de exportación se encuentran: Perú, Ecuador y Estados Unidos. Con participaciones de 25%, 15% y 14% respectivamente.

Con base en estas cifras se puede evidenciar la capacidad exportadora del sector y su estabilidad en el transcurso de los últimos años.

**Figura 8: Exportaciones por Departamento (subpartida 62.12.10.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL TODOS LOS DEPARTAMENTOS</td>
<td>36,115,218</td>
<td>32,953,014</td>
<td>34,190,944</td>
</tr>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td>30,578,560</td>
<td>27,886,977</td>
<td>28,947,122</td>
</tr>
<tr>
<td>Santa Fe De Bogota</td>
<td>3,022,585</td>
<td>2,145,966</td>
<td>2,486,757</td>
</tr>
<tr>
<td>Valle Del Cauca</td>
<td>2,334,931</td>
<td>2,824,774</td>
<td>2,430,418</td>
</tr>
<tr>
<td>Cundinamarca</td>
<td>26,421</td>
<td>33,98</td>
<td>199,607</td>
</tr>
<tr>
<td>Risaralda</td>
<td>116,031</td>
<td>46,694</td>
<td>109,851</td>
</tr>
<tr>
<td>Caldas</td>
<td>2,292</td>
<td>747</td>
<td>5,427</td>
</tr>
<tr>
<td>Quindío</td>
<td>0</td>
<td>56</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Santander</td>
<td>30</td>
<td>40</td>
<td>98</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: **Wisertrade-Org**/ Elaboración propia

Dentro de los principales Departamentos que realizan labores de manufactura y confección, resalta la participación de Antioquia. Este territorio se ha convertido en el motor exportador colombiano pues logró concentrar más del 50% del volumen de operación en los pasados tres años.

“Los sectores textiles y de confecciones son una de las claves para el crecimiento económico de Antioquia para este año (2018). Así lo indicó el alcalde de Medellín, Federico Gutiérrez, en Colombiatex, quien explicó que dichos renglones de la economía pesan el 2,5% del
PIB de Antioquia, aportan el 29% del valor agregado del total de las industrias de la capital antioqueña y participan con el 5,4% del empleo en la ciudad.” (Portafolio, 2018)

**Figura 9: Exportaciones en valores (subpartida 62.12.20.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL TODO LOS PRODUCTOS</td>
<td>35,688,896</td>
<td>29,437,864</td>
<td>31,173,176</td>
</tr>
<tr>
<td>Fajas Y Panty- (Fajas), De punto o ganchillo.</td>
<td>35,688,896</td>
<td>29,437,864</td>
<td>31,173,176</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: Wisertrade-Org/ Elaboración propia

Para esta subpartida se evidencia una participación relativamente equitativa con la anteriormente mencionada; con diferencias entre el 1 y 3 % entre los respectivos años, los productos Panty y Fajas han mantenido un volumen de movimiento estable.

**Figura 10: Importaciones desde Colombia (subpartida 62.12.20.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>China</td>
<td>732,023</td>
<td>440,928</td>
<td>375,779</td>
</tr>
<tr>
<td>Mexico</td>
<td>427,139</td>
<td>160,447</td>
<td>219,436</td>
</tr>
<tr>
<td>Estados Unidos</td>
<td>104,598</td>
<td>88,469</td>
<td>82,831</td>
</tr>
<tr>
<td>Colombia</td>
<td>124,727</td>
<td>3,577</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perú</td>
<td>27,091</td>
<td>177,244</td>
<td>1,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Perú</td>
<td>30,491</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Cambodia</td>
<td>1,146</td>
<td>1,297</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sri Lanka</td>
<td>331</td>
<td>0</td>
<td>43</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: Wisertrade-Org/ Elaboración propia

Entre los principales socios comerciales en la modalidad de importación nuevamente encontramos a China como el territorio con mayor movimiento de exportaciones hacia
Colombia. Es bien sabido a que agentes del comercio asiático como Vietnam, Tailandia, Camboya y por supuesto China; han incrementado su participación en este sector en países latinoamericanos a través de la manufactura de productos para grandes empresas del sector textil a un bajo costo. Las cifras en la tabla son evidencia de ello.

**Figura 11: Importaciones por Departamento (subpartida 62.12.20.0000)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ANUAL 2015</th>
<th>ANUAL 2016</th>
<th>ANUAL 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL TODOS LOS DEPARTAMENTOS</td>
<td>732,023</td>
<td>440,928</td>
<td>375,779</td>
</tr>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td>321,411</td>
<td>310,21</td>
<td>267,312</td>
</tr>
<tr>
<td>Santafe De Bogota</td>
<td>303,978</td>
<td>91,933</td>
<td>57,547</td>
</tr>
<tr>
<td>Atlantico</td>
<td>29,927</td>
<td>13,821</td>
<td>24,034</td>
</tr>
<tr>
<td>Cundinamarca</td>
<td>37,273</td>
<td>4,118</td>
<td>13,162</td>
</tr>
<tr>
<td>Valle Del Cauca</td>
<td>37,141</td>
<td>13,949</td>
<td>8,258</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolivar</td>
<td>302</td>
<td>0</td>
<td>2,739</td>
</tr>
<tr>
<td>Tolima</td>
<td>715</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Risaralda</td>
<td>447</td>
<td>5,957</td>
<td>2,727</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de: *Wisertrade-Org*/ Elaboración propia

De igual manera, en el ámbito de la importación, Antioquia representa el departamento más activo en este sector. Con un promedio importado para los últimos tres años de USD$196,344; ocupa aproximadamente el 40 % de la participación dentro del total importado para este producto.
EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA LENCERÍA EN COLOMBIA

Según Tamara González, editora de Fashion Network (2016) empresas como Gef, Punto Blanco, Leonisa, Tania, Cahet Tall, Laura, Touché y OndadeMar conforman la mayor parte del sector de la lencería en el país, ya que juntas facturaron cerca de $1.500 millones de dólares en el 2015, cifra que aumentó cerca de 12% con respecto al 2014 y que se esperó crecer un 10% adicional en el 2016 según afirmaciones de Inexmoda.

Gef, Punto Blanco, Leonisa, Tania, Cahet Tall, Laura, Touché y OndadeMar, en este orden de importancia, son las marcas colombianas que puntean las cifras. Las primeras con ventas que superan los $380.000 millones de pesos colombianos hasta cifras que rondan los $20.000 millones, estas empresas son las responsables del sector según las estadísticas de Inexmoda y Procolombia, (2016).

Cabe resaltar que la mayoría de estas empresas se encuentran en Medellín, capital de la moda colombiana y donde se generan la mayor cantidad de prendas interiores en el país. Tan sólo Leonisa, la segunda marca en la lista, produce cerca de 38 millones de prendas anualmente, según los estudios cuantitativos de Inexmoda (2016).

El Grupo Crystal, propietario de Gef, Punto Blanco, Galaxy, Casino y Baby Fresh, es sin duda el rey del mercado de la ropa interior, no solo en el mercado femenino, sino en el mercado...
global, pues posee las dos marcas de mayor importancia (Gef y Baby Fresh) que además cubren las demandas femeninas, masculinas e infantiles. Inexmoda (2016).

LEONISA S.A. COMO EJEMPLO DE CASO EXITOSO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Chones, bombachas, cucos, cuquitos, blumen, pantaletas, churrines, calzones o simplemente bragas. Nunca nadie se pondrá de acuerdo en el léxico de la lencería en castellano. No hace falta. Al menos a la colombiana Leonisa le ha valido cualquier denominación para expandir su imperio de ropa interior femenina dentro y fuera de América Latina, a lo largo de casi 62 años de historia. La empresa, la cual también fabrica artículos para hombres, compite codo con codo con las grandes marcas del mundo, en un centenar de países, y se ha convertido en una de las mayores textiles del país sudamericano, con una facturación que supera los 250 millones de dólares anuales (201 millones de euros al tipo de cambio actual). EL PAIS. (2018)

La historia de Leonisa arranca en noviembre de 1956, cuando los hermanos Urrea montan un taller de confección de distintos tipos de ropa. Años atrás, la familia dirigía un almacén en Armenia, donde se comercializaban distintos artículos, entre los que se encontraba la ropa interior para mujer, que tenía buena demanda del público local. En el país, por aquella época, no existía una compañía de referencia en este tipo de productos, así que los Urrea vieron una buena oportunidad de negocio. C. E. Ramirez; scielo.org, (2006).

¿Qué es Leonisa?

Leonisa es una marca corsetera líder en América Latina, que busca ofrecer las mejores soluciones de belleza para la mujer latina. Leonisa cuenta con un amplio portafolio que se
Es una empresa Antioqueña que nació como una sociedad comercial colectiva denominada Jiménez Aristizabal & Cia. Confecciones Leonisa el 20 de noviembre de 1956 con el objetivo de satisfacer necesidades en materia de ropa interior femenina existentes en Colombia. Poco a poco, con solidez y prestancia, gracias a su constante preocupación por investigar los nuevos mercados que le permitieran alcanzar el progreso, sumado al desarrollo de nuevos productos motivadores de la moda y a su excelente calidad desplegada a largo y ancho de todas sus acciones; Leonisa S. A se constituye en 1982 en sociedad anónima, asumiendo desde ese momento la razón social que hoy en día les pertenece a los hijos de los fundadores, los señores Joaquín Urrea y Julio Urrea. Blogspot. (junio de 2012)

La misión de Leonisa S.A. se centra en crear soluciones de belleza que marcan una diferencia significante para la mujer latina, con un énfasis especial en ropa interior. También se centra en crear relaciones de valor como el compromiso con el servicio al cliente como uno de sus puntos más importantes, al igual que la responsabilidad social y desarrollo humano y tecnológico. Asimismo, la visión de Leonisa S.A. para el 2018 está radicada en ser un líder potencial para generar negocios relacionados con soluciones de belleza, especialmente moda interior para la mujer latina. Scribd, (19 de marzo, 2018)

Con el tiempo Leonisa ha logrado una diversificación en sus productos de acuerdo a la evolución del mercado, todo esto sin dejar de lado su calidad, comodidad y variedad de diseños. Esta marca viene manejando tres categorías de productos Ropa interior femenina, masculina y vestidos de baño. Scribd, (19 de marzo, 2018)
Leonisa se encuentra presente en América Latina y Estados Unidos como marca reconocida de ropa íntima femenina, con centros de distribución en 17 países entre los que encontramos Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, España, EE.UU., Guatemala, México, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela. Leonisa les ofrece a sus consumidores distintos canales de compra, los cuales se adaptan a las preferencias de cada persona. Con cada uno de estos canales se llega a cada rincón del mundo mostrando los diseños y alta calidad de los productos. C. E. Ramírez; scielo.org, (2006).

El Mercado Internacional

Leonisa tiene presencia internacional en más de 20 países, o sea venden sus productos en más de 20 países y en 11 de ellos tiene presencia directa a través de las distribuidoras propias. Las plantas de producción de la empresa están localizadas en Colombia y Costa Rica. La primera distribuidora fue montada en 1986 en Puerto Rico, y la más reciente fue montada en la República Dominicana. Según estadísticas de la empresa, para el 2001 la distribuidora que tuvo más empleados contratados directamente fue la de Chile, mientras la que más vendía era la de Puerto Rico, con 10 millones de dólares al año. C. E. Ramírez; scielo.org, (2006).

Imagen 11: Producción y Distribución Internacional de Leonisa S.A.
Para examinar el impacto internacional de Leonisa se agruparon los países en los siguientes mercados:

1. Centroamérica y el Caribe
2. Suramérica
3. Norteamérica
4. Europa.

Son muchos los aspectos en lo que Leonisa muestra su calidad y éxito como empresa mundialista. El hecho de que por más de 40 años ha operado su planta productora en Costa Rica de manera exitosa, el tener distribuidoras propias en 11 países de Latinoamérica, la constante preocupación por la calidad e innovación de sus productos y su sistema multicanal de ventas muestran la excelencia y dedicación que ha tenido esta compañía para afrontar sus retos y encontrar alternativas novedosas en el mercado mundial, el cual cada año se vuelve más competitivo.

**La Internacionalización de Leonisa**

¿Cómo fue la internacionalización de esta empresa?, Leonisa nació en Armenia en los años cincuenta, que para ese entonces la población de 106.000 habitantes no era suficiente para saciar la visión de emprendimiento que tenían los hermanos Urrea en esa época. Eso los llevó a trasladar la empresa a Medellín, ciudad de origen de los hermanos Urrea.
Tras años de desencuentros familiares, la empresa quedó en manos de solo dos hermanos, Joaquín y Julio, que se empeñaron en romper fronteras con su nueva marca: Leonisa. Una década después de haber sido fundada la compañía, la ropa interior de la empresa (sobre todo los sujetadores/brasieres) era conocida en casi toda Colombia.

Leonisa dio su primer salto internacional en Costa Rica durante los años sesenta. Para 1970, los Urrea ya vendían en 11 países y su empresa se convertía en una de las primeras firmas colombianas del sector que exportaba sus productos. Según Carlos Eduardo Botero, presidente de Inexmoda (instituto colombiano que investiga las tendencias mundiales de la moda) “Leonisa ha hecho un trabajo interesante, tanto en Colombia como en otros países, pues ha logrado diversificar su oferta y posicionarse, por ejemplo, en grandes tiendas de comercio minorista de EE UU como Macy’s”.

Después de haber conquistado algunos países latinoamericanos, la empresa buscó nuevos horizontes. A inicios de la década de los noventa, los empresarios vieron en España un mercado lleno de oportunidades y el trampolín perfecto para expandirse a través de Europa. De esta manera, las prendas de la empresa, la cual también produce bañadores, vaqueros, leggings y ropa deportiva, entre otros artículos de vestir, llegaron a los grandes almacenes españoles. Ahora su mercancía se distribuye en el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Portugal.

Después de haber cruzado el Atlántico, la empresa desembarcó en EEUU durante la primera década de este siglo. Su gran aliciente fue la creciente llegada de inmigrantes latinoamericanos a la economía estadounidense. Según Carlos Urrea (hijo de uno de los fundadores) “Lo que Shakira es para la música, Leonisa es para la lencería”, esto lo dijo al The Wall Street Journal en 2010 en una entrevista. Urrea, que en ese entonces ejercía como
vicepresidente de la compañía, hacía referencia a la estrella colombiana del pop que saltó del mercado hispano a EEUU y posteriormente al resto del mundo.

La fortaleza internacional que ha forjado Leonisa le ha permitido zigzaguear frente a los avatares del sector textil colombiano, víctima de una invasión de grandes cantidades de ropa importada de Asia. Junto a ello, la industria sufre por la desaceleración económica del país, que ha generado un menor consumo de las familias, de acuerdo con los expertos. Según cifras de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la producción textil tuvo una caída del 0,7% en el 2017, que se adereza con la pérdida de puestos de trabajo y una bajada en las exportaciones.

Leonisa S.A. y las Teorías de Internacionalización

Incursionando en el sector de la confección en la capital antioqueña, gracias a su visión de oportunidad para la época, lograron abrirse camino en el posicionamiento a nivel nacional llegando a ser una de las marcas de lencería más reconocidas en el país hasta la actualidad; pero no fue sino hasta los años setenta cuando decidieron abrirse paso a los terrenos internacionales decididos a llevar la compañía un escalón más allá. Así entonces, identifican a Costa Rica como primer objetivo de expansión siendo este atractivo por su localización geoestratégica para acaparar el mercado centroamericano. De este modo, a través de la operación de exportación consigue romper las barreras internacionales y empezar la adquisición de experiencia de estos nuevos procesos. Tuvo tan buena acogida en este mercado que por sugerencia de Bejos Yamuni (Empresa aliada con la que mantenían operaciones de exportación) Leonisa S.A. decide incrementar su participación en el mercado costarricense instalando una planta manufacturera que le permitió seguir creciendo por Centroamérica. Para 1970, esta compañía se encontraba realizando exportaciones con 11 países y su experiencia en el mercado internacional se había
vuelto más integral. La instalación de la planta productiva le permitió a Leonisa S.A. llegar mercados importantes como Puerto Rico con quien después de mantener exportaciones, en 1986 decide establecer una distribuidora propia, mejorando así la capacidad de respuesta en el mercado y llegando a ser una de las empresas de lencería con mayor participación en este territorio. Al igual que Puerto Rico, Panamá, fue otro de los objetivos planteados por los hermanos Urrea y para conseguir la participación en 1985, se decide realizar una alianza de distribución con una empresa reconocida en el sector: Industrias Modernas. Debido a inconvenientes entre las partes esta alianza resultó un fracaso; sin embargo, esto motivó a Leonisa S.A. a establecer su propia distribuidora en el territorio y luchar con reposicionamiento de la marca para el año 2000. Así pues, luego de haber probado un modelo de negocio exitoso a través de: exportaciones, plantas de operación, centros de distribución propios, logro replicarlo en diferentes mercados como lo son: el mercado suramericano (Ecuador, Bolivia, Uruguay, Chile, Venezuela, entre otros) teniendo éxito en todos ellos. Para el caso peruano “En 1996, después de quince años de haber manejado sus exportaciones a este mercado por medio de terceros, Leonisa S.A. decidió establecer una distribuidora propia en Perú, en la cual laboran aproximadamente cincuenta personas de forma directa. Se utilizó como primera estrategia de entrada la venta a grandes distribuidores como Ripley, Aldeasa y SagaFalabella.


Así mismo en la actualidad la compañía ha conseguido alcanzar tanto el mercado europeo como el norteamericano realizando un proceso de crecimiento y escalabilidad hasta conseguir la participación directa en varios de sus mercados.
Luego de realizar un análisis y recuento de la trayectoria de esta empresa a través de los años, se consigue identificar un patrón marcado de acción internacional que permite establecer una relación con las teorías de internacionalización anteriormente expuestas; pues, al ser Leonisa una empresa de raíces familiares, con pilares forjados desde “cero” coloquialmente hablando, se logran descartar alternativas o modelos de apertura al mercado exterior como el “Born Global” o la “ teoría ecléctica” debido a que su aplicabilidad se da en Compañías con capital desarrollado y procesos productivos mucho más avanzados que los que contaba Leonisa en aquel entonces.

Por otro lado teniendo en cuenta el contexto de su desarrollo, se considera a Leonisa S.A. como una empresa que ha incrementado su presencia en el territorio internacional de manera paulatina y secuencial acercándose de este modo al modelo planteado por la Escuela Nórdica: Uppsala, puesto que desde sus inicios la compañía optó por dar el primer paso al mercado exterior a través de las exportaciones como su principal vínculo, ello concuerda linealmente con lo estipulado en dicho modelo en lo referente a que una compañía toma la decisión de internacionalizarse de manera gradual, acumulando experiencia en el mercado foráneo para después empezar a escalar su participación, pues de este modo ha conseguido operar la manufacturera en mención, utilizando a Centroamérica como nicho experimental principal para después irse abriendo camino a diferentes destinos internacionales. Con el uso de distribuidoras externas y exportaciones, logra una penetración de mercado inicial para después incursionar con plantas de producción propias, centros de distribución y hasta puntos de venta de su propiedad, como es el caso peruano. De este modo se puede apreciar la escalabilidad trazada por la compañía que le ha permitido ser una de las grandes dentro de esta industria.

Hasta este punto, haciendo referencia al modelo Uppsala, se podría enlazar el desarrollo del proceso de internacionalización de la empresa con uno de los modelos planteados
anteriormente en el documento puesto que la conducta lógica que siguió la empresa al incursionar en el mercado exterior ha seguido un patrón de escalabilidad. Por la primera fase planteada en el modelo de procesos o modelo Uppsala, desarrollando algunas exportaciones, así Leonisa S.A., adquiriendo experiencia en el mercado y absorbiendo conocimientos del mismo e incrementando su capacidad productiva, logra avanzar en la escala de procesos.

A continuación, se hace una representación gráfica de la ruta que siguió la empresa para su proceso de internacionalización.

Imagen 12: Ruta de Internacionalización de Leonisa S.A.
La ruta de internacionalización de Leonisa S.A. se enmarca en los cuadros de color más oscuro, en este sentido se observa como Leonisa a través de su historia ha tomado dos caminos para concluir en la presencia comercial, en uno pasa por la etapa de intermediarios (Bejos Yamuni) y por otro lado inicia la comercialización a través de la venta y distribución directa (Perú).

Las tablas a continuación, evidencian la participación de los principales departamentos en las exportaciones e importaciones del sector textil y confecciones, específicamente lo relacionado con lencería femenina; además, evidencia el flujo de capital a través de los últimos cuatro años en dicho sector, permitiendo realizar conjeturas con base en cifras de lo que ha ocurrido durante este lapso en las dinámicas de la confección.

Colombia, cuenta con empresas dentro del sector, que han sabido evolucionar con el pasar del tiempo, llevando a niveles internacionales sus procesos de comercialización. Dentro de las más importantes se encuentra Leonisa.


62.12.10.000
### Figura 12. Exportaciones año 2015 (subpartida 621210000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>PAÍSES Y COMPAÑÍAS</th>
<th>AEREA Sostenes (corpi)</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD Sostenes (corpi)</th>
<th>Suma de FOB DOL AEREA</th>
<th>Suma de CANTIDAD AEREA</th>
<th>Total Suma de CANTIDAD</th>
<th>Total Suma de FOB DOL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATLANTA</td>
<td>27340</td>
<td>208129</td>
<td>27340</td>
<td>208129</td>
<td>27340</td>
<td>208129</td>
<td>27340</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES</td>
<td>1733</td>
<td>13160</td>
<td>1733</td>
<td>13160</td>
<td>1733</td>
<td>13160</td>
<td>1733</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>25607</td>
<td>194969</td>
<td>25607</td>
<td>194969</td>
<td>25607</td>
<td>194969</td>
<td>25607</td>
</tr>
<tr>
<td>BARCELONA</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
</tr>
<tr>
<td>LENSOPA S.A.</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
<td>24281</td>
<td>3501</td>
</tr>
<tr>
<td>CIUDAD DE GUATEMALA</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
</tr>
<tr>
<td>LENTOTECA S.A.</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
<td>31439</td>
<td>4111</td>
</tr>
<tr>
<td>PANAMA</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
</tr>
<tr>
<td>LINGERIE BOUTIQUE SA</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
<td>43889</td>
<td>5501</td>
</tr>
<tr>
<td>GUATEMALA</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
</tr>
<tr>
<td>LENTOTECA S.A.</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
<td>40877</td>
<td>5042</td>
</tr>
<tr>
<td>LIMA</td>
<td>717017</td>
<td>6573344</td>
<td>717017</td>
<td>6573344</td>
<td>717017</td>
<td>6573344</td>
<td>717017</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>541224</td>
<td>4913547</td>
<td>541224</td>
<td>4913547</td>
<td>541224</td>
<td>4913547</td>
<td>541224</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>175793</td>
<td>1659797</td>
<td>175793</td>
<td>1659797</td>
<td>175793</td>
<td>1659797</td>
<td>175793</td>
</tr>
<tr>
<td>MEXICO D.F.</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
</tr>
<tr>
<td>LINGERIE DE MEXICO SA DE CV</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
<td>908497</td>
<td>109898</td>
</tr>
<tr>
<td>QUITO</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
</tr>
<tr>
<td>LILE S.A.</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
<td>2465298</td>
<td>227429</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JOSE</td>
<td>295411</td>
<td>2621227</td>
<td>295411</td>
<td>2621227</td>
<td>295411</td>
<td>2621227</td>
<td>295411</td>
</tr>
<tr>
<td>BEIJOS YAMUNI E HIJOS</td>
<td>7361</td>
<td>89604</td>
<td>7361</td>
<td>89604</td>
<td>7361</td>
<td>89604</td>
<td>7361</td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURAS INDUSTRIALES S.A.</td>
<td>288050</td>
<td>2531623</td>
<td>288050</td>
<td>2531623</td>
<td>288050</td>
<td>2531623</td>
<td>288050</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JUAN</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO S.A.</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
<td>243120</td>
<td>33986</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTA CRUZ</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
</tr>
<tr>
<td>VIGOR LTDA</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
<td>76453</td>
<td>6224</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTIAGO DE CHILE</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
</tr>
<tr>
<td>LEIN S.A.</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
<td>2924257</td>
<td>376967</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total general</strong></td>
<td>1812427</td>
<td>16160811</td>
<td>1812427</td>
<td>16160811</td>
<td>1812427</td>
<td>16160811</td>
<td>1812427</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Figura 13. Exportaciones año 2016 (subpartida 621210000)**
<table>
<thead>
<tr>
<th>PAISES Y COMPANÍAS</th>
<th>AEREA</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD AEREA</th>
<th>Suma de FOB DOL Sostenes (corpi)</th>
<th>Suma de CANTIDAD Sostenes (corpi)</th>
<th>Total Suma de CANTIDAD</th>
<th>Total Suma de FOB DOL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATLANTA</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
<td>15466</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
<td>15466</td>
<td>15466</td>
<td>120589</td>
</tr>
<tr>
<td>CIUDAD DE GUATEMALA</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
<td>12419</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
</tr>
<tr>
<td>LENOTECA S.A.</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
<td>12419</td>
<td>12419</td>
<td>98060</td>
</tr>
<tr>
<td>CIUDAD DE PANAMA</td>
<td>8489</td>
<td>66019</td>
<td>8489</td>
<td>66019</td>
<td>8489</td>
<td>8489</td>
<td>66019</td>
</tr>
<tr>
<td>LINGERIE BOUTIQUE S.A.</td>
<td>1588</td>
<td>12250</td>
<td>1588</td>
<td>12250</td>
<td>1588</td>
<td>1588</td>
<td>12250</td>
</tr>
<tr>
<td>LINGERIE BOUTIQUE S.A.</td>
<td>6901</td>
<td>53769</td>
<td>6901</td>
<td>53769</td>
<td>6901</td>
<td>6901</td>
<td>53769</td>
</tr>
<tr>
<td>LIMA</td>
<td>779989</td>
<td>6936507</td>
<td>779989</td>
<td>6936507</td>
<td>779989</td>
<td>779989</td>
<td>6936507</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>744913</td>
<td>6614390</td>
<td>744913</td>
<td>6614390</td>
<td>744913</td>
<td>744913</td>
<td>6614390</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES SA</td>
<td>35076</td>
<td>322117</td>
<td>35076</td>
<td>322117</td>
<td>35076</td>
<td>35076</td>
<td>322117</td>
</tr>
<tr>
<td>MEXICO D.F.</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
<td>71132</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
</tr>
<tr>
<td>IMPORTADORA Lingeri</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
<td>71132</td>
<td>71132</td>
<td>622064</td>
</tr>
<tr>
<td>QUITO</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
<td>165205</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
</tr>
<tr>
<td>LILE S.A.</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
<td>165205</td>
<td>165205</td>
<td>1700991</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JOSE</td>
<td>379827</td>
<td>3176178</td>
<td>379827</td>
<td>3176178</td>
<td>379827</td>
<td>379827</td>
<td>3176178</td>
</tr>
<tr>
<td>BEJOS YAMUNI E HIJOS</td>
<td>1942</td>
<td>24572</td>
<td>1942</td>
<td>24572</td>
<td>1942</td>
<td>1942</td>
<td>24572</td>
</tr>
<tr>
<td>BEJOS YAMUNI E HIJOS</td>
<td>4304</td>
<td>52404</td>
<td>4304</td>
<td>52404</td>
<td>4304</td>
<td>4304</td>
<td>52404</td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURAS INDUS</td>
<td>373581</td>
<td>3099202</td>
<td>373581</td>
<td>3099202</td>
<td>373581</td>
<td>373581</td>
<td>3099202</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JUAN</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
<td>13365</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
<td>13365</td>
<td>13365</td>
<td>92638</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTA CRUZ</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
<td>1902</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
</tr>
<tr>
<td>VIGOR LTDA</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
<td>1902</td>
<td>1902</td>
<td>23378</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTIAGO DE CHILE</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
<td>291321</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
</tr>
<tr>
<td>LEIN S.A.</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
<td>291321</td>
<td>291321</td>
<td>2123348</td>
</tr>
<tr>
<td>Total general</td>
<td>1739115</td>
<td>14959772</td>
<td>1739115</td>
<td>14959772</td>
<td>1739115</td>
<td>1739115</td>
<td>14959772</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figura 14. Exportaciones año 2017 (subpartida 621210000)
<table>
<thead>
<tr>
<th>PAISES Y COMPAÑÍAS</th>
<th>AEREA</th>
<th>Sostenes (corpi)</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Suma de FOB DOL Sostenes (corpi)</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Suma de FOB DOL AEREA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATLANTA</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td>3113</td>
<td>22454</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>BARCELONA</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LENOSPA S.A.</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td>1620</td>
<td>11178</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CIUDAD DE GUATEMALA</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LENO TECA S.A.</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td>3250</td>
<td>24978</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LIMA</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td>149777</td>
<td>1364719</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MEXICO D.F.</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IMPORTADORA LINGERIE</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td>16487</td>
<td>148331</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>QUITO</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LILE S.A.</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td>54542</td>
<td>520375</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JOSE</td>
<td>85080</td>
<td>731129</td>
<td>85080</td>
<td>731129</td>
<td>85080</td>
<td>731129</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>BEJOS YAMUNI E HIJOS S.A.</td>
<td>2365</td>
<td>29533</td>
<td>2365</td>
<td>29533</td>
<td>2365</td>
<td>29533</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURAS INDUSTRIE</td>
<td>82715</td>
<td>701596</td>
<td>82715</td>
<td>701596</td>
<td>82715</td>
<td>701596</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JUAN</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO (CDK)</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td>3551</td>
<td>24314</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO S.A.</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SANTIAGO DE CHILE</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LEIN S.A.</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td>83242</td>
<td>630915</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total general</strong></td>
<td><strong>400662</strong></td>
<td><strong>3478393</strong></td>
<td><strong>400662</strong></td>
<td><strong>3478393</strong></td>
<td><strong>400662</strong></td>
<td><strong>3478393</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

La información contenida en las tablas anteriormente referenciadas, expresa las cantidades en unidades exportadas (Subpartida 62.12.10.0000, Sostenes) por la empresa Leonisa y el valor en dólares equivalente a las mismas. Estas, evidencian las diferentes variaciones entre los periodos de tiempo comprendidos entre 2015 – 2017. En primer lugar, para el año 2015 la compañía consiguió exportar a destinos tanto europeos como centro, sur y Norte americanos dentro de los que se encuentran: Barcelona, México D.F., Lima, Atlanta, San Juan. “De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), Leonisa tuvo ingresos por
$366.708 millones y, se ubicó entre las primeras firmas textileras que más exportó en 2015” (La República, 2015). Entre sus principales destinos de exportación se encuentran: Perú- Lima, Chile- Santiago de Chile y Costa Rica- San José; siendo Perú el País con mayor participación con 717.017 unidades de sostenes equivalentes a 6.573.344 $. Que sumado a las demás operaciones en los diferentes destinos la compañía logró alcanzar un valor FOB para este producto de 16.160.811 en el 2015.

“El grupo colombiano desembarcó en el mercado inca hace veinte años y actualmente cuenta con trece tiendas monomarca en el país. Además, la red de distribución de Leonisa en Perú se extiende a las tiendas por departamento de Falabella, Paris y Ripley.”

Para el 2016, las cifras presentaron una variación porcentual de -7,43% respecto al favor FOB operacional del pasado año lo que representa una reducción de 1.201.039$ en el total exportado. Nuevamente se encuentra Lima con la mayor participación en las exportaciones de la compañía seguido de San José. Cada destino presento una variación porcentual de 8,78 % y 28,60% en cuanto a cantidades importadas y de 5,52% y 28,57% con relación al valor FOB respectivamente. A estos les siguen Santiago de Chile, Quito y México D.F. con una representación de 2123348, 1700991 y 622064 respectivamente dentro de las exportaciones de la partida 62.12.10.0000 para el 2016.

Finalmente, en 2017 la compañía consiguió exportar 3.478.393 $ y 400.662 unidades, manteniendo sus destinos principales de los dos años inmediatamente anteriores presentando una reducción en el valor FOB exportado de 11.481.379 Respecto al 2016.
Figura 15. Exportaciones año 2015 (subpartida 621220000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>PAÍSES Y COMPAÑÍAS</th>
<th>AEREA</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Suma de FOB DOL</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Total Suma de CANTIDAD</th>
<th>Total Suma de FOB DOL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATLANTA</td>
<td>107583</td>
<td>1179216</td>
<td>107583</td>
<td>1179216</td>
<td>107583</td>
<td>1179216</td>
<td>107583</td>
<td>1179216</td>
<td>107583</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>5849</td>
<td>57738</td>
<td>5849</td>
<td>57738</td>
<td>5849</td>
<td>57738</td>
<td>5849</td>
<td>57738</td>
<td>5849</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES</td>
<td>2755</td>
<td>35005</td>
<td>2755</td>
<td>35005</td>
<td>2755</td>
<td>35005</td>
<td>2755</td>
<td>35005</td>
<td>2755</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>98979</td>
<td>1086473</td>
<td>98979</td>
<td>1086473</td>
<td>98979</td>
<td>1086473</td>
<td>98979</td>
<td>1086473</td>
<td>98979</td>
</tr>
<tr>
<td>BARCELONA</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
</tr>
<tr>
<td>LENOOSPA S.A.</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
<td>60789</td>
<td>5065</td>
</tr>
<tr>
<td>LIMA</td>
<td>129963</td>
<td>1018388</td>
<td>129963</td>
<td>1018388</td>
<td>129963</td>
<td>1018388</td>
<td>129963</td>
<td>1018388</td>
<td>129963</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>98843</td>
<td>782863</td>
<td>98843</td>
<td>782863</td>
<td>98843</td>
<td>782863</td>
<td>98843</td>
<td>782863</td>
<td>98843</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>31120</td>
<td>235525</td>
<td>31120</td>
<td>235525</td>
<td>31120</td>
<td>235525</td>
<td>31120</td>
<td>235525</td>
<td>31120</td>
</tr>
<tr>
<td>MEXICO D.F.</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
</tr>
<tr>
<td>IMPORTADORA LINGERIE DE MEXICO SA DE CV</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
<td>207494</td>
<td>16465</td>
</tr>
<tr>
<td>QUITO</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
</tr>
<tr>
<td>LILE S.A.</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
<td>515972</td>
<td>50238</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JOSE</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURAS INDUSTRIALES S.A.</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
<td>74334</td>
<td>10159</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JUAN</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO S.A.</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
<td>47407</td>
<td>3512</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTIAGO DE CHILE</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
</tr>
<tr>
<td>LEIN S.A.</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
<td>517687</td>
<td>71475</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total general</strong></td>
<td>394460</td>
<td>3621287</td>
<td>394460</td>
<td>3621287</td>
<td>394460</td>
<td>3621287</td>
<td>394460</td>
<td>3621287</td>
<td>394460</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Figura 16. Exportaciones año 2016 (subpartida 621220000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>PAISES Y COMPAÑÍAS</th>
<th>AEREA Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto.</th>
<th>Suma de CANTIDAD</th>
<th>Suma de CANTIDAD AEREA</th>
<th>Suma de FOB DOL AEREA</th>
<th>Total Suma de CANTIDAD</th>
<th>Total Suma de FOB DOL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATLANA</td>
<td>88267</td>
<td>979414</td>
<td>88267</td>
<td>979414</td>
<td>88267</td>
<td>979414</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>85042</td>
<td>939498</td>
<td>85042</td>
<td>939498</td>
<td>85042</td>
<td>939498</td>
</tr>
<tr>
<td>GLOBAL INTIMATES LLC</td>
<td>3225</td>
<td>39916</td>
<td>3225</td>
<td>39916</td>
<td>3225</td>
<td>39916</td>
</tr>
<tr>
<td>BARCELONA</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
</tr>
<tr>
<td>LIMOSPA S.A.</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
<td>8302</td>
<td>78463</td>
</tr>
<tr>
<td>LIMA</td>
<td>143757</td>
<td>1089425</td>
<td>143757</td>
<td>1089425</td>
<td>143757</td>
<td>1089425</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>139707</td>
<td>1056027</td>
<td>139707</td>
<td>1056027</td>
<td>139707</td>
<td>1056027</td>
</tr>
<tr>
<td>LEO ANDES S.A.</td>
<td>4050</td>
<td>33398</td>
<td>4050</td>
<td>33398</td>
<td>4050</td>
<td>33398</td>
</tr>
<tr>
<td>MEXICO D.F.</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
</tr>
<tr>
<td>IMPORTADORA LINGER</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
<td>15967</td>
<td>180589</td>
</tr>
<tr>
<td>QUITO</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
</tr>
<tr>
<td>LILE S.A.</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
<td>16580</td>
<td>170134</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JOSE</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURAS INDUS</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
<td>18803</td>
<td>136614</td>
</tr>
<tr>
<td>SAN JUAN</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
</tr>
<tr>
<td>UNITEX INCORPORADO</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
<td>4533</td>
<td>61075</td>
</tr>
<tr>
<td>SANTIAGO DE CHILE</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
</tr>
<tr>
<td>LEIN S.A.</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
<td>83984</td>
<td>510910</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total general</strong></td>
<td><strong>380193</strong></td>
<td><strong>3206624</strong></td>
<td><strong>380193</strong></td>
<td><strong>3206624</strong></td>
<td><strong>380193</strong></td>
<td><strong>3206624</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tomando la información de los años (2015, 2016 y 2017) de las exportaciones por parte de Leonisa S.A. a diferentes países; se observa que su principal cliente se encuentra en Lima con la compañía Leo Andes S.A. como destino de exportación con un total de 129.963 unidades de fajas – bragas de la partida arancelaria número 62.12.20.0000 y un valor FOB de USD 1.018.388; mercancía transportada de forma aérea; en segundo lugar, se encuentra Atlanta, con la compañía GLOBAL INTIMATES LLC; facturando en el 2015 una cantidad de 105.583 unidades y un valor FOB de USD 1.179.216; en tercer lugar, se encuentra Quito con la compañía Lile S.A., con una cantidad exportada de 50.238 unidades y un valor FOB de USD 515.972; en cuarto lugar, se encuentra México D.F. con la compañía Importador Lingerie de Mexico S.A.
con una cantidad de 16.465 unidades y un valor de USD 207.494; y por último se encuentra como destino Barcelona, con la compañía Leonisa S.A. con una cantidad exportada de 5065 unidades, con un valor FOB de USD 60.789.

En el año 2016; el panorama cambia y la cantidad de las exportaciones varía un tanto, por ejemplo, la compañía que más facturó compra fue Leo Andes S.A. de Lima, pero esta vez compró más que el año inmediatamente anterior, registrando una cantidad de 143.757 unidades y un valor FOB de USD 1.089.425; presentando un aumento de 13.794 unidades más que el año inmediatamente anterior; por otro lado, el segundo destino que generó más compra a la compañía fue de Atlanta, registrando una compra de 88.267 unidades con un valor FOB de USD 974.414; representando una disminución de 17.316 unidades; en tercer lugar, está Santiago de Chile; con una cantidad de 83.984 unidades con un valor FOB de USD 510.910 y en último lugar se encuentra San José con la compañía Manufacturas Industriales S.A. con una cantidad facturada de 18.803 unidades y con un valor de USD 136.614.

En el año 2017; la AGENCIA DE ADUANAS ML S.A facturó en compra 30.537 unidades con un valor FOB de USD 216.298 con tres destinos: Santiago de Chile, México D.F. y Barcelona; El primero de estos representó 24.225 unidades del total facturado. Por otro lado, la AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL S.A.S facturó en compra 23.576 unidades con un valor FOB de USD 188.770, representado por tres destinos: Lima, Quito y San José; el primero de estos representó la cantidad de 17.010 unidades con un valor FOB de USD 123.963, y, por último, está la AGENCIA DE ADUANAS DHL GLOBAL FORWARDING COLOMBIA S.A.; quien facturó en compra 3.910 unidades con un valor FOB de USD 51.565; con el total representado por el destino Atlanta.
Éxito de Leonisa S.A.

La empresa compite en un nicho de mercado especial que busca la calidad y la innovación del producto, aspectos que Leonisa quiere resaltar en sus productos después de su origen, cuando se dirigía a un mercado masivo sin ninguna diferenciación. Diez años después de la fundación (1966), hizo su primera exportación a Costa Rica con el propósito de abrir las puertas de su expansión comercial. En 1970, ya se vendía en 11 países y se convirtió en una de las primeras empresas por exportaciones en el sector. La orientación a la exportación implicaba un cambio en el paradigma de la producción para introducir productos diferenciados adaptados a las necesidades de las mujeres, de acuerdo con sus etapas de desarrollo o de sus actividades, que suponía una mayor importancia en la innovación. De este modo, la compañía comenzó a producir para las mujeres adultas, jóvenes, deportistas, e incluso niñas y adolescentes, haciendo hincapié en su lema:

«Leonisa, Sí es mujer». (Arroyo, Torres y Solé, 2017). A lo largo de sus 60 años de historia, Leonisa ha evolucionado con una visión global de la ropa interior de moda femenina y se ha enfocado en el mercado objetivo de las mujeres latinas que residen en cualquier parte del mundo, utilizando una estrategia de distribución multicanal y una marca paraguas bajo la que se agrupan los diferentes conceptos de la ropa interior (Ramírez, 2006). Por otro lado, cuenta con un departamento de investigación y diseño que hace propuestas, y que desarrolla conceptos de moda que le permiten participar en ferias tan importantes como la de ropa íntima de Lyon (Francia), por lo que es un caso adecuado para medir la incidencia de la calidad y la innovación de la ropa interior en la satisfacción. Tomado de: (Arroyo, Torres y Solé, 2017).
**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LEONISA S.A. DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO**

**Figura 18. Estado de resultados Leonisa S.A.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Estado de Resultados</th>
<th>2017</th>
<th>2016</th>
<th>2015</th>
<th>2014</th>
<th>2013</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Auditado</td>
<td>Auditado</td>
<td>Auditado</td>
<td>Auditado</td>
<td>Auditado</td>
<td>Auditado</td>
</tr>
<tr>
<td>Estado Financiero</td>
<td>Individual</td>
<td>Individual</td>
<td>Individual</td>
<td>Individual</td>
<td>Individual</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fuente</strong></td>
<td>Supersociedades – IFRS</td>
<td>Supersociedades – IFRS</td>
<td>Supersociedades</td>
<td>Supersociedades</td>
<td>Supersociedades</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Operativa</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas</td>
<td>484743</td>
<td>453818</td>
<td>416239</td>
<td>366709</td>
<td>336717</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de venta</td>
<td>351252</td>
<td>317455</td>
<td>248315</td>
<td>230625</td>
<td>206077</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Bruta</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Generales y de Administración</td>
<td>133491</td>
<td>136363</td>
<td>167924</td>
<td>136084</td>
<td>130640</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de Ventas</td>
<td>51898</td>
<td>51588</td>
<td>46321</td>
<td>29892</td>
<td>26004</td>
</tr>
<tr>
<td>Other Operating Results</td>
<td>79188</td>
<td>72186</td>
<td>72570</td>
<td>58826</td>
<td>62978</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Operacional</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos No Operacionales / Financieros</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Ingresos Financieros</td>
<td>15978</td>
<td>31019</td>
<td>49033</td>
<td>47366</td>
<td>41659</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Ingresos No Operacionales</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Gastos Financieros</td>
<td>7636</td>
<td>17389</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Otros Gastos No Operacionales</td>
<td>9340</td>
<td>11806</td>
<td>7602</td>
<td>4662</td>
<td>10426</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Gastos No Operacionales</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Otros Resultados</td>
<td>40286</td>
<td>12558</td>
<td>16754</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Extraordinarios y Ajustes</td>
<td>-520</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Antes de Impuestos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>13754</td>
<td>36601</td>
<td>23160</td>
<td>55221</td>
<td>57113</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Neta</strong></td>
<td>10128</td>
<td>31939</td>
<td>2214</td>
<td>37804</td>
<td>44526</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Impuestos y Otros</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto de Renta</td>
<td>3626</td>
<td>4662</td>
<td>20946</td>
<td>17418</td>
<td>12587</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Depreciación y Amortización</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>E.F. original</strong></td>
<td>As Reported</td>
<td>As Reported</td>
<td>As Reported</td>
<td>As Reported</td>
<td>As Reported</td>
</tr>
</tbody>
</table>

96
### Figura 19. Indicadores sector manufacturero

<table>
<thead>
<tr>
<th>Estado de Resultados</th>
<th>2017</th>
<th>2016</th>
<th>2015</th>
<th>2014</th>
<th>2013</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Utilidad Operativa</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas</td>
<td>19557279</td>
<td>20086298</td>
<td>20891294</td>
<td>19164545</td>
<td>17487420</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de venta</td>
<td>10585951</td>
<td>11680947</td>
<td>10764814</td>
<td>10116734</td>
<td>9271982</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Bruta</strong></td>
<td>8437308</td>
<td>8496189</td>
<td>9157632</td>
<td>8062171</td>
<td>676816</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Generales y de Administración</td>
<td>4166438</td>
<td>4953944</td>
<td>5448676</td>
<td>4331096</td>
<td>3680080</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de Ventas</td>
<td>1606708</td>
<td>1583131</td>
<td>1567923</td>
<td>1518769</td>
<td>1358885</td>
</tr>
<tr>
<td>Other Operating Results</td>
<td>496326</td>
<td>833215</td>
<td>41455</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Operacional</strong></td>
<td>3042526</td>
<td>3425372</td>
<td>2541614</td>
<td>3781034</td>
<td>214354</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gastos No Operacionales / Financieros</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Ingresos Financieros</td>
<td>354944</td>
<td>555954</td>
<td>376792</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- Otros Ingresos No Operacionales</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Ingresos No Operacionales</strong></td>
<td>383588</td>
<td>708237</td>
<td>1684870</td>
<td>1403592</td>
<td>974213</td>
</tr>
<tr>
<td>- Gastos Financieros</td>
<td>694679</td>
<td>923091</td>
<td>851810</td>
<td>368485</td>
<td>210529</td>
</tr>
<tr>
<td>- Otros Gastos No Operacionales</td>
<td>21245</td>
<td>641</td>
<td>1193732</td>
<td>997562</td>
<td>364984</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Gastos No Operacionales</strong></td>
<td>748977</td>
<td>1032215</td>
<td>2084144</td>
<td>1472577</td>
<td>897690</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros Resultados Extraordinarios y Ajustes</td>
<td>255782</td>
<td>284207</td>
<td>80465</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Antes de Impuestos</strong></td>
<td>2412546</td>
<td>3042840</td>
<td>2021068</td>
<td>2207740</td>
<td>1962640</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Impuestos y Otros</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto de Renta</td>
<td>628470</td>
<td>695582</td>
<td>751060</td>
<td>650557</td>
<td>533275</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utilidad Neta</strong></td>
<td>200482</td>
<td>2426174</td>
<td>1392334</td>
<td>1880886</td>
<td>1602457</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Otros</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciación y Amortización</td>
<td>540728</td>
<td>523296</td>
<td>571317</td>
<td>566465</td>
<td>496189</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Figura 20. Relación estado de Leonisa S.A frente al sector manufacturero colombiano

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>VENTAS TOTALES</strong></td>
<td>$ 19.557.279,00</td>
<td>$ 20.086.298,00</td>
<td>$ 20.891.294,00</td>
<td>$ 19.164.545,00</td>
<td>$ 17.487.420,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SECTOR</strong></td>
<td>-2,63%</td>
<td>-3,85%</td>
<td>9,01%</td>
<td>9,59%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>VENTAS LEONISA</strong></td>
<td>$ 484.743,00</td>
<td>$ 453.818,00</td>
<td>$ 416.239,00</td>
<td>$ 366.709,00</td>
<td>$ 336.717,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>CRECIMIENTO</strong></td>
<td>6,81%</td>
<td>9,03%</td>
<td>13,51%</td>
<td>8,91%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>LEONISA</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PARTICIPACIÓN</strong></td>
<td>2,48%</td>
<td>2,26%</td>
<td>1,99%</td>
<td>1,91%</td>
<td>1,93%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>EN VENTAS DE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>LEONISA DENTRO DEL</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SECTOR</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Información recuperada de Estados Financieros del sector/ Elaboración propia. (2019)

**Información Financiera**

Analizando las ventas de los primeros tres años (2007, 2008 y 2009) se puede concluir decir que la empresa tuvo dificultad en mantener un ritmo de crecimiento constante, pues desde el 2007 las ventas habían bajado cada vez más. El 2009 ha sido el peor año por motivos de la crisis económica del 2008, la cual afectó el flujo de ventas en Estados Unidos y Europa. Es importante denotar que estas regiones fueron y siguen siendo uno de los mercados más importantes para Leonisa y el sector. Esta época de crisis también se ve reflejada en el total de ingresos no operacionales, pues en los estados se puede ver que para el 2009 la cifra fue de 25.385 millones COP, y la cifra de ventas fue de 241.511 millones COP. Lo curioso es que para el 2008 los ingresos no operacionales fueron de 16.074 COP, mientras que las ventas fueron de
263.248 millones COP, osea que, aunque en el 2008 las cifras de ventas fueron más altas que en las del 2009, el total de ingresos no operacionales del 2009 fue de 9.311 millones COP más que los ingresos no operacionales del 2008. Esto significa que la economía del sector no estaba preparada para afrontar una crisis como la del 2008, y que las ganancias esperadas fueron estimadas para una economía con unos estándares comerciales más justas, pero la realidad es que para esa época muchas compañías cayeron en crisis.

Por otro lado, se puede observar que los impuestos habían bajado cada año más hasta que para el 2009 se anularon por completo, esto fue gracias a las distintas negociaciones de libre comercio que tuvo Colombia con Estados unidos y la Unión Europea. Gracias a esto, tanto el sector como Leonisa pudo levantarse de un año tan difícil como el 2009, puesto que la inversión se ha mantenido en 108 millones COP desde ese año.

Revisando el estado de resultados y el balance general de la empresa en cuestión (Leonisa S.A.), se puede llegar a la conclusión que para el año 2017, el ultimo del que se puede observar resultados, en la cuenta que se registran los activos corrientes, se presentó un aumento en sus cuentas de caja y bancos (30.887 millones COP), frente a las reservas que conservaba para el año 2016 y 2015 (27.001 y 29.724 millones COP, respectivamente), esto se puede ver reflejado debido al incremento en los pagos provenientes de sus deudores comerciales, teniendo en cuenta que la empresa incrementó sus inventarios cerca de 14 millones en mercancía del 2016 al 2017.

Por otro parte, revisando las cuentas de activos y pasivos que maneja el sector económico manufacturero, para los años 2016 y 2017 frente a los resultados reflejados por solo esta empresa, se puede inferir que actuó en sentido inverso puesto que, en el sector aunque sus reservas se vieron incrementadas no fue precisamente porque los pagos de los deudores
comerciales hayan aumentado, al contrario, disminuyeron; si no que influyeron otros factores; por ejemplo, disminuyeron los impuestos significativamente desde el 2014 hasta el 2017, esto tuvo también efectos sobre la economía de este sector teniendo en cuenta que disminuyeron las ventas en otras empresas de este mismo, además se pudo evidenciar este daño ya que disminuyó el pago de los deudores comerciales hacia las empresas del sector manufacturero. Hubo un mayor endeudamiento porque buscaron financiaciones en una mayor cantidad de proveedores, los datos para el 2016 fueron de COP 5.793.450 y para el 2017 fueron de COP 5.924.987.

Dichos factores externos que se mencionan anteriormente pueden ser una de las consecuencias del desplome en los precios del petróleo que se evidenció a partir de los años 2014 y tuvo un efecto negativo en toda la economía del país. Razón por la cual muchas de las empresas no solo del sector manufacturero sino de todas en general buscaron un mayor financiamiento con el cual sostenerse pues el comercio tanto interno como externo se vio en caída; sin embargo, en esta empresa y en los datos analizados anteriormente, se puede observar que la capacidad de endeudamiento y solvencia a la que se enfrenta la empresa es buena en el sentido que se vuelve rentable en el mercado internacional y su sostenimiento la hace una de las empresas líderes del sector.
CONCLUSIÓN

Después de haber analizado el proceso de internacionalización de Leonisa S.A., se puede afirmar que ha seguido las etapas exportadoras de manera adecuada y eficiente. Esto se ve reflejado en el alcance que ha tenido la empresa en el transcurso de su crecimiento, en las diferentes estrategias de internacionalización durante su progreso económico y el posicionamiento de marca reconocido a nivel regional e internacional.

Sus proyecciones a largo plazo, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el logro exitoso de sus metas llevan a Leonisa a consolidarse como una de las compañías más sólidas y rentables del mercado colombiano. Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como punto de referencia el proceso expansivo de Leonisa, se percibieron características propias de un proceso de internacionalización aplicables a empresas con capacidad y visión exportadora.

Después de una extensa investigación del sector manufacturero, se puede decir que pese a distintas variaciones y caídas del sector, el crecimiento ha sido evidente gracias a los costos competitivos del país, a un mercado atractivo, una mano de obra calificada debido a los distintos proyectos que se han implementado y por último a unos procesos de producción de muy buena calidad; gracias a esto y a unas condiciones que garantizan los productos de alta calidad, caracterizados por la innovación y la adaptabilidad a las exigencias del mercado tanto nacional como internacional
Por otro lado, Leonisa ha acatado la política de buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en todas las etapas de los procesos de producción, de innovación en los productos y de alta calidad de los mismos, la adaptabilidad para asumir los retos que impone el mercado internacional.

Así pues, Se logra identificar los pasos a seguir por la compañía Leonisa para conseguir escalar terreno internacional siendo pionera entre las empresas pertenecientes al mismo sector en el territorio nacional. Con base en el estudio realizado, es posible evidenciar las operaciones de exportación como uno de las alternativas mayormente viables para incursionar en el mercado exterior, sirviendo como mecanismo de penetración y absorción de información de cualquier mercado meta. Como se expone claramente en el modelo Uppsala relacionado al inicio del documento, incrementar la presencia en el mercado internacional de forma paulatina y escalable, les permite a las compañías reducir los riesgos de fracaso y un mejor entendimiento de cada destino en su plan de desarrollo; invertir, aprender y avanzar en los escalones de participación, es un proceso arduo que Leonisa logro comprender. Realizando un despliegue por los mercados sur y centroamericanos, primeramente, experimentó un modelo de negocios basado en un ciclo de desarrollo que le permitió aprender del mercado internacional hasta consolidarse dentro de la industria como empresa líder y llegar a los territorios europeo y norteamericano.
BIBLIOGRAFÍA

• Elejalde, L. (2018). Exportaciones del Sistema Moda colombiano mueven US$921 millones en 107 países. La República, pp.)
• Inversión en sistema de moda. (2015). Colombia, crecimiento confianza y oportunidades para invertir. Sistema Moda [PDF file]. Recuperado de:
http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversi%C3%B3n_en_Sistema_de_moda.pdf
• González, T. (2018). La ropa interior en Colombia representa un 26,6% del total del consumo nacional de moda. Fashion Network. Recuperado de:
https://pe.fashionnetwork.com/news/La-ropa-interior-en-Colombia-representa-un-26-6-del-total-del-consumo-nacional-de-moda,1018413.html#.W7t9R9NKjIU
• Melissa Echeverri. (2018). Leonisa, Éxito y Carmel son las empresas líderes en el segmento de ropa interior. La República. Recuperado de:
https://www.larepublica.co/empresas/leonisa-exito-y-carmel-son-las-empresas-lideres-en-el-segmento-de-ropa-interior-2424226
https://es.statista.com/estadisticas/561224/tamano-del-mercado-de-lenceria-a-nivel-mundial/


● (Enero 23 de 2018). Textil y confección son el 2,5% del PIB de Antioquia. Portafolio. Recuperado de: https://www.portafolio.co


