

**LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE
CONSOLIDACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
LEONISA, APROXIMACIÓN A UN EJEMPLO EXITOSO COLOMBIANO.**

**PRESENTADO POR
DIANA MARCELA ZAMORA CUERVO
CLAUDIA MARCELA SALGUERO ALDANA**

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ, D.C.2014**

**LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE
CONSOLIDACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
LEONISA, APROXIMACIÓN A UN EJEMPLO EXITOSO COLOMBIANO.**

**PRESENTADO POR
DIANA MARCELA ZAMORA CUERVO
CLAUDIA MARCELA SALGUERO ALDANA**

**TUTOR:
DUSTIN TAHISIN GOMEZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ, D.C. 2014**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. Noviembre 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
2.1 OBJETIVO GENERAL	2
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
3.1 JUSTIFICACIÓN	3
3.2 DELIMITACIÓN.....	5
3.2.1 MACROLOCALIZACIÓN.	5
3.2.1.1 COLOMBIA.....	5
<i>Sector Textil.</i>	6
<i>Aspectos Generales del Sector.</i>	6
3.2.2 MICROLOCALIZACIÓN.	7
3.2.2.1 BOGOTÁ.	7
3.2.3 MACROLOCALIZACIÓN.	10
3.2.3.1 COSTA RICA.....	10
<i>Ubicación.</i>	10
<i>Textiles.</i>	10
<i>Cifras Del Sector.</i>	11
<i>Fuerza Laboral.</i>	11
<i>Otros Países.</i>	11
<i>Exportaciones.</i>	11
3.2.4 MICROLOCALIZACIÓN.	12
3.2.4.1 SAN JOSE, COSTA RICA.	12
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	13
4.1 MARCO TEÓRICO.....	13
4.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	13
4.1.2 INNOVACIÓN.....	14
<i>Gestión de la Innovación Tecnológica.</i>	16

<i>Innovación Tecnológica y Estrategia</i>	17
4.1.3 <i>TEORÍA DE LA IED (inversión extranjera directa)</i>	17
4.1.4 <i>INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN</i>	19
4.2 MARCO HISTORICO.....	20
4.2.1 <i>LEONISA S.A GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA</i>	20
4.2.2 <i>RESEÑA HISTÓRICA</i>	20
4.2.3 <i>SECTOR ECONÓMICO</i>	21
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
7. RECURSOS.....	23
8. CRONOGRAMA.....	24
I. CAPITULO.....	25
REVISIÓN LITERARIA SOBRE LA CULTURA EMPRESARIAL QUE TENGA COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN LA INNOVACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 CULTURA EMPRESARIAL (Organizacional global).....	25
1.1.1 <i>La cultura empresarial y la mejora de la gestión de las empresas</i>	26
1.1.2 <i>El diagnóstico de la cultura empresarial</i>	27
1.2 INNOVACIÓN.....	29
1.2.1 Enfoque de Innovación.....	29
1.2.2 <i>El modelo de innovación</i>	29
1.3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	30
1.3.1 TEORÍAS.....	31
1.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	32
1.5 INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO.....	32
II CAPÍTULO.....	38
IDENTIFICAR COMO LEONISA HA MATERIALIZADO LA CULTURA DE INNOVACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 CULTURA DE LA INNOVACIÓN COMO PROPUESTA DE VALOR.....	42
2.1.1. <i>Sello de Innovación</i>	43
2.1.2 <i>“La innovación es una constante en la marca”</i>	45
III CAPÍTULO.....	47
DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1 INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA.....	47

3.1.1. MERCADO INTERNACIONAL.....	47
Centroamérica y el Caribe.....	48
Costa Rica: la planta de producción en el extranjero.....	48
<i>Panamá.</i>	49
<i>Puerto Rico: el líder en facturación internacional.</i>	51
<i>El mercado suramericano.</i>	51
<i>Perú: almacenes propios y el "boom" de la venta directa.</i>	51
<i>Chile: por fuera del trópico.</i>	53
<i>Venezuela.</i>	54
Mercado norteamericano.....	54
<i>México: trabajando con canales mayoristas.</i>	54
<i>Estados Unidos: un mercado latino por explotar.</i>	55
<i>Mercado europeo.</i>	55
3.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA.....	57
3.2.1. El Mercado Internacional.....	57
3.2.2 ¿Cómo se internacionalizó?.....	57
3.2.3 El entorno internacional.....	58
3.2.4 La cultura de innovación como estrategia de internacionalización.....	59
3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	60
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	64

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realiza con el objetivo de analizar el uso que da LEONISA, empresa dedicada a la producción y comercialización de ropa íntima femenina, a la innovación como mecanismo y estrategia de consolidación a nivel internacional. Contiene una breve reseña de la historia y evolución de la empresa así como teoría básica de la innovación, el uso de las nuevas tecnologías y su aplicación al comercio Internacional. Analiza varias teorías, centradas en este campo como: Stephen Hymer, 1976, Charles P. Kindleberger, 1969 & Richard E. Caves, 1971 entre otros que gracias a sus aportes se puede entender cómo se desarrolla el comercio internacional a la par de la innovación como estrategia de internacionalización. Se realiza el análisis e interpretación de resultados investigativos, se elabora conclusiones y recomendaciones. Concluye demostrando que LEONISA mantiene un alto índice de innovación como estrategia y política empresarial, que ha permitido alcanzar objetivos sobresalientes de calidad y productividad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Analizar como una compañía Colombiana desde sus inicios ha trabajado constantemente para lograr la innovación e internacionalización, sirviendo para impulsar otras compañías a seguir este proceso y así mismo a impulsar la economía colombiana. En este caso hemos querido tomar como caso de éxito de internacionalización e innovación a LEONISA.

Diariamente las empresas colombianas se enfrentan a retos y exigencias por parte de los clientes, especialmente con todo aquello que tiene que ver con las especificaciones de producto para llevar a cabo exportaciones exitosas al exterior. Actualmente, existe la amplia posibilidad de adquirir bienes y servicios de muy buena calidad a bajos costos, generando una fuerte competencia entre las compañías que lo producen por ello se toma a LEONISA como ejemplo de las compañías en constante crecimiento.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el papel, que cumple la innovación en la consolidación en la empresa colombiana LEONISA, dentro del proceso internacionalización?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la cultura de innovación por medio de una investigación descriptiva para establecer como Leonisa ha manejado la estrategia de internacionalización de su compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una revisión bibliográfica sobre la innovación utilizando diferentes textos que permitan comprender la estrategia de internacionalización de Leonisa en el sistema capitalista.

Identificar por medio de una revisión bibliográfica utilizando diferentes textos donde se pueda entender como LEONISA ha materializado la cultura de innovación desde sus inicios.

Determinar en una revisión bibliográfica la estrategia de internacionalización de LEONISA, verificando en los sectores que ha incursionado la compañía y su proceso.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN

La innovación ha potenciado y motivado la presencia del comercio internacional en los últimos años, no obstante, los usos que hacen las empresas son dispersos y muchas veces con poca visión estratégica. (Guerrero, 2012).

A LEONISA las decisiones básicas y acertadas la han llevado a un lugar preferente del que hoy goza en Colombia, y en gran parte de América Central, donde su marca se ha convertido en el ítem común de la ropa interior. No es raro encontrar, que cuando se hable de LEONISA, inevitablemente se piense en ropa interior para mujer de gran calidad

y diferente de las demás marcas. Un atractivo envidiado por diferentes marcas de ropa interior que está incursionando en el campo de la lencería.

Por su parte LEONISA, lleva varias décadas, demostrando porque es la preferida en Colombia y en Latinoamérica; gracias a sus modelos, calidad, y estrategias de venta, todo enfocado a su política de innovación.

“En las empresas se vive y se trabaja de la forma en cómo la dirección esgrime los criterios de dirección y no por el simple hecho de trabajar en X empresa es sencillamente la mejor, no, no es así, el clima organizacional depende de la dirección y en la forma como establece las relaciones internas entre los distintos departamentos y la capacidad que los empleados—colaboradores— perciben la imagen de la dirección. (Gomez, 2012, Pág. 1).

Esta investigación permite visualizar la gestión de la estrategia de LEONISA como antesala de lo que se puede presentar en los próximos años en Colombia. Por otra parte, simboliza una oportunidad para los comerciantes, dedicados en el sector de ropa íntima, a fin de observar los desaciertos y aciertos que se mostraron durante su gestión comercial a través de las estrategias llevadas a cabo y reinventar la forma de consolidar la compañía a través de mecanismos alternos, además de comprender las posibilidades que presenta la innovación no como un medio unidireccional, sino como un medio multidireccional que demanda una mayor interacción, deliberación entre la denominada oferta y demanda de los usuarios, y los espacios para generar participación de estas compañías.

Con el desarrollo del presente proyecto se aporta conocimiento para futuros estudiantes, que necesiten consultar o aprender sobre la aplicación de la Innovación como estrategia de internacionalización. La aplicación de esta herramienta aporta a la base de datos, de las más de 20 empresas que hoy en día tiene la universidad como respaldo investigativo. En la práctica, la investigación posibilita aplicarse de manera exitosa, ello conduce en el mediano y largo plazo a beneficios comunes, tanto para la empresa en

actualizar y evaluar sus áreas críticas, como para la Universidad, la cual podrá aplicar el modelo en otras empresas del mismo sector con problemáticas similares.

3.2 DELIMITACIÓN

La delimitación de este proyecto está concentrada en la compañía LEONISA como caso de éxito Colombiano en la implementación de la innovación como estrategia de internacionalización, dentro del proyecto nos ubicaremos en dos países importantes del proceso de internacionalización de la compañía, estos países son: Colombia y Costa Rica.

3.2.1 MACROLOCALIZACIÓN.

3.2.1.1 COLOMBIA.

Colombia es un país de superficie territorial media, debido a que no está entre los más extensos ni entre los más pequeños. Tiene una extensión terrestre de 1'141.748 Km² (DANE, 2013) ocupando el cuarto lugar entre los países de Suramérica, el séptimo en América y el número 25 del mundo. (García, 2012). De acuerdo a su extensión, de cada 100 km de suelo americano, sólo 6 km corresponden a nuestro país (DANE, 2013). Sin embargo, Colombia es más vasta que cualquier estado europeo, con excepción de la Unión Soviética. Las superficies de Francia, España y Portugal juntas cabrían en el territorio colombiano. Igualmente, Colombia cuenta con 2900 km de costas, de las cuales 1600km se encuentran en el mar Caribe y los 1300km restantes en el Océano Pacífico (DANE, 2013).

La internacionalización de Colombia está en un proceso dinámico y se ha diseñado una apertura exportadora significativa. Se dice que el gobierno colombiano debe trabajar simultáneamente en las tres áreas en que se requiere avanzar para lograr una inserción efectiva de Colombia en la economía global (Portafolio.com, 2014): a) la búsqueda de un

mayor acceso a más mercados; b) la eliminación del sesgo anti- exportador y; c) la superación de obstáculos básicos a la competitividad de la economía colombiana. De lo contrario el progreso de que se logre en una de ellas se verá frustrado por el atraso de las otras dos y no se conseguirá una mayor inserción global de la economía. (Reina, 2013). La internacionalización de la economía Colombiana al parecer sigue perteneciendo a una Colombia se encuentra en una situación paradójica: aunque existe la percepción de que la nuestra es una economía abierta, lo cierto es que sigue siendo bastante cerrada. Esto ha hecho que el país esté perdiendo una inmensa oportunidad de alcanzar un mayor crecimiento económico y crear más empleo, y de paso terminar con una perniciosa generación de rentas que benefician a actores poco competitivos apertrechados en la intrincada economía política nacional. (Reina, 2013)

Sector Textil.

El sector textil se ha caracterizado por su influencia en la economía Colombiana, por su influencia sobre el empleo, y tal vez por su impulso en la industrialización del país.

Aspectos Generales del Sector.

El sector textil-confección se desarrolla en casi todo el territorio colombiano; sin embargo, existen unos focos principales como las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. A continuación se muestra esta distribución nacional: (Sociedades, 2008-2012)

El 48,61% se concentra en Bogotá especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones, (Supersociedades.gov.co, 2008-2012, Pág. 6), el 28,83% en Antioquia fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones, (Supersociedades.gov.co, 2008-2012, Pág. 6) el 6,03% en Valle del Cauca, el 3,62% en Atlántico, el 3,14% en Risaralda, el 3,02% en Santander, el 2,05% en Cundinamarca, el 1,21% en Tolima y el 1,09% Norte de Santander y el 2,41% distribuido en el resto del País (Supersociedades.gov.co, 2008-2012, Pág. 6).

Actualmente existen 3 clúster regionales del sector con su especialización: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección).

Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones). (Supersociedades.gov.co, 2008-2012, Pág.6). De acuerdo a lo anterior, Bogotá concentra la mayor participación en los ingresos operacionales de 2013 con el 42,35% (DANE, 2013) posicionándose como el nuevo epicentro del sector y polo de desarrollo lo que se evidencia en el número de empresas que se encuentran allí domiciliadas. Así mismo la ciudad de Medellín confirma una vez más su potencial a nivel nacional con el 38,68%. (sociedades, 2008-2012, Pág. 7).

Colombia tiene un potencial enorme en Textiles y Confecciones, según el reporte del Doing Bussines 2012 del Banco Mundial (Banco Mundial, 2012) este sector se encuentra dentro de los mercados de fácil acceso y de alto crecimiento en cuanto al ambiente de negocios. El sector se encuentra catalogado de clase mundial y actualmente existen programas de apoyo en diferentes instituciones como el Clúster textil y confección en diferentes regiones, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport, PTP, SENA, entre otros.

El sector Textil-Confección en su conjunto presentó el comportamiento financiero más crítico en 2008 y 2009, (Supersociedades.gov.co, 2013) promovido por la crisis desatada por la revaluación del peso frente a la divisa EEUU, el crecimiento de participación en el mercado por parte de china; la crisis comercial con Venezuela, el contrabando proveniente del Este Asiático, la caída de la demanda, caída de la producción y dumping. Durante el periodo 2010-2012 mostró una tendencia de crecimiento moderado jalonado principalmente por el subsector de confección. (Superintendencia de Sociedades, 2012, Pág. 29)

3.2.2 MICROLOCALIZACIÓN.

3.2.2.1 BOGOTÁ.

Bogotá es la capital de Colombia, está ubicada en el centro del país sobre una extensa planicie en la Cordillera de los Andes a 2.600 metros sobre el nivel del mar, tiene una población cercana a los ocho millones de habitantes provenientes de todos los rincones del mundo. Es una ciudad tan diversa como el país entero, es el centro cultural más importante de Colombia y un lugar con centenares de sitios por conocer y actividades por realizar. (Proexport, 2012).

De acuerdo al ranking publicado por la Asociación Nacional de Congresos y Convenciones – ICCA (ICCA, 2013) de países y ciudades con mayor realización de eventos a nivel mundial, Bogotá pasó a convertirse en la primera ciudad del país con mayor número de eventos realizados, en América Latina mejoró su posición del 9 al 6, y en el mundo se ubicó entre las primeras 50 ciudades al ubicarse en el puesto número 47, subiendo 32 lugares en el ranking mundial en solo un año. (Proexport, 2012).

Bogotá es una ciudad en transformación, la renovación urbana es visible en todos los sectores: el sistema de transporte masivo Transmilenio cambió la cara de las principales vías de la capital, nuevos edificios de oficinas, hoteles, centros comerciales y vivienda, así como la construcción y mejoramiento de parques y bibliotecas fueron los motivos para que en 2006 recibiera el Golden Lion Award, entregado por la Biennale de Venezia por su renovación urbana, o para que el New York Times la nombrara como uno de los 31 destinos por visitar en 2012. (Proexport, 2012).

En los últimos años, Bogotá se ha consolidado como una de las principales economías en América. Entre las ciudades latinoamericanas, Bogotá se ubicó en el puesto nueve en cuanto a PIB (US \$23.297 millones), y superó a ciudades como Caracas, Curitiba y Brasilia, (Camara CCB, 2013).

En el contexto de la Comunidad Andina, Bogotá produce el 7% del PIB de la región; (Camara, CCB, 2013) además, supera en tamaño a economías como las de Uruguay, Panamá, Bolivia, Costa Rica y Paraguay. Así mismo, Bogotá es la ciudad con mayor contribución 22% al PIB nacional, (Camara CCB, 2013) superior a la participación de regiones como Antioquia 15% y Valle del Cauca 11%, (Camara CCB, 2013).

En el 2012 la economía bogotana registró un desempeño positivo: según cálculos de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB, la economía bogotana tendrá un crecimiento del 5,6%, promedio anual (Cámara, CCB 2013). El mejor resultado fue consecuencia de las mayores ventas a los principales socios comerciales de la región, la mayor utilización de la capacidad instalada en las empresas, los mayores niveles de inversión y el consumo de los hogares. (Bogota, 2012).

La Capital cuenta con una estructura productiva diversificada y, al igual que las principales ciudades del mundo, con tendencia a la tercerización: las actividades de servicios contribuyen con el 77% del total del PIB de la ciudad, (Proexport, 2012), especialmente inmobiliarios, sociales y comunitarios, y avanzados como telefonía y software. El sector industrial es el segundo en participación 17% y el de mayor importancia en el país (25% del PIB industrial colombiano), (Proexport, 2012).

Bogotá continúa siendo el mayor mercado financiero del país: al finalizar el 2010, la ciudad concentraba el 49% del total de las colocaciones del país (3,4 veces las realizadas en Medellín y 4,9 veces las de Cali) y el 56% de las captaciones (5,3 veces más las realizadas en Medellín y 9 veces las de Cali). (Cámara CCB, 2014) “Colombiatex y Colombia moda son dos de las principales ferias de Latinoamérica que reúnen a toda la cadena de valor de la industria textil, desde los proveedores de maquinaria, textiles, insumos, subproductos hasta diseñadores y confeccionistas, buscando una interrelación más eficiente y productiva para los compradores tanto nacionales como internacionales. Desde los inicios de la feria en 1989 el comportamiento del evento cada año genera mejores indicadores de gestión, reflejados en un mayor número de visitantes, mayor número de negocios realizados y más compradores nacionales e internacionales. El total de visitantes a la feria, que incluye tanto compradores nacionales como internacionales, fue superior a 15.000 superando en 16% los alcanzados en el 2010; este importante crecimiento demuestra la acogida y aceptación que ha tenido la feria en medio de la industria textil en la región, la cual se refleja en el crecimiento de las expectativas de negocios que pasaron de US\$112 millones en el 2010 a US\$119 millones en este año, un 7% superior, hecho que proyecta un mejor desempeño del sector durante el 2011. (Inexmoda, 2012).

3.2.3 MACROLOCALIZACIÓN.

3.2.3.1 COSTA RICA.

Costa Rica es un país pequeño situado en la América Central con una superficie de 51.100 km² tan solo mayor que El Salvador y Belize, pero, desde muchos puntos de vista, es un gran destino para el visitante. Tiene una diversidad de especies animales y vegetales característicos de la zona intertropical que responden a la ubicación del país de acuerdo con las coordenadas geográficas que es entre los 8° 02' 26" y los 11° 13' 12" al norte del Ecuador y los 82° 33' 48" al oeste de Greenwich (Procomer, 2014).. En cuanto a su formación geológica el país forma parte de las tierras jóvenes de América. Esto supone decir que hasta comienzos del terciario, Costa Rica y Panamá estaban ocupados por un gran canal marino que comunicaba el actual Caribe con el Pacífico, todo lo cual configuraba más bien una forma de archipiélago antes que macizo continental. Se ha llegado a afirmar que las actuales penínsulas de Nicoya y Osa son restos de estas primogénitas islas (Procomer, 2014). Debido a su posición geográfica, el país está expuesto durante casi todo el año a los vientos alisios del noroeste que provienen del Caribe y llegan cargados de humedad. Esto hace que regiones costeras, la mayor parte de las llanuras del norte y las laderas montañosas que reciben esos vientos tengan fuertes precipitaciones. (Procomer, 2014).

Ubicación.

Costa Rica posee una ubicación especial en el mapamundi, pues ocupa el centro del Istmo Centroamericano. Limita al este y noreste con el Mar Caribe; al oeste y sur con el Océano Pacífico; al sureste con Panamá y al norte con Nicaragua.

Textiles.

Los ingresos generados por las exportaciones del sector textil de Costa Rica pasaron de \$404 millones en el 2006 a \$191 millones en 2012 (Procomer, 2014), es decir, las divisas cayeron a la mitad en cinco años. Este negocio ha estado en caída desde inicios del 2000, cuando alcanzó un tope de \$685 millones, de acuerdo con datos de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer, 2014) Aunque durante la crisis del 2009 al menos diez empresas dejaron de exportar, para el corte del 2012 existían 106 compañías exportadoras en el ramo, tan solo una menos que en el 2006, según Procomer. (Procomer, 2014).

Los datos de la entidad contrastan con acontecimientos de los últimos dos años, cuando se dio el cierre de al menos dos grandes empresas del ramo: Cimer (Levi's) y Compañía Textil Centroamericana (Olympo Crown). El principal mercado sigue siendo Estados Unidos, pero en el 2012 se enviaron casi tres veces menos los envíos del 2006 (Procomer, 2014). También se han dado bajas en las exportaciones hacia Centroamérica, que ahora es una de las principales competencias por tener mano de obra más barata. Actualmente una de las principales empresas exportadoras es Cartex Manufacturera, que confecciona ropa interior de la marca Hanes. (Vindas Leticia. 2013).

Cifras Del Sector.

Fuerza Laboral.

En Costa Rica operan en la actualidad cerca de 55 empresas textileras, que generan 20.000 empleos: 15.000 directos y 5.000 indirectos. Unos 6.000 puestos son para mujeres jefas de hogar. La mayoría de las firmas son de confección, textiles y accesorios. (Lara S, 2012)

Otros Países.

En Nicaragua el sector textil da trabajo a casi 80.000 personas, en Honduras a 120.000, en Guatemala a 110.000 y en El Salvador a unos 90.000 trabajadores, (Aseprol, 2012).

Exportaciones

Costa Rica vendió en textiles \$528 millones en el 2012. Eso es un 3,6% menos que los \$548 millones del 2011, según la Promotora del Comercio Exterior (Procomer, 2014). En los primeros cinco meses del 2012, la baja es de un 10,1%, pues registra ventas por \$201 millones, cifra menor a los \$220 millones reportados en el mismo período del 2012. (Procomer, 2014).

La maquila textil ocupa el segundo lugar en el total de exportaciones del sector industrial, solo superada por las exportaciones eléctricas y electrónicas. (Procomer, 2014).

3.2.4 MICROLOCALIZACIÓN.

3.2.4.1 SAN JOSE, COSTA RICA.

San José de Costa Rica es el centro de negocios del país así como la capital y ciudad de mayor concentración población. San José Costa Rica es también la capital de la Provincia de San José. El gobierno central de Costa Rica tiene sus principales oficinas en San José y desde aquí es que los diferentes poderes del estado Costarricense administran este país. (Sitio Web, 2014).

San José de Costa Rica se encuentra a una altitud de 1,170 metros sobre el nivel del mar y está ubicado en el valle central el cual está rodeado de lindas montañas y majestuosos volcanes. La temperatura oscila entre los 18 y 24 grados Centígrados. Siendo siempre las noches un poco más frescas. San José acumula una precipitación anual de aproximadamente unos 2200 mm y los meses más lluviosos son Mayo, Setiembre, Octubre y Noviembre. El resto del año es bastante soleado y algunos días se tienen aguaceros bastante cortos (San Jose de Costa Rica, 2014).

La capital limita al norte con San Antonio de Belén, Santo Domingo (Provincia de Heredia), Goicoechea, Tibás (Provincia de San José), al este limita con Montes de Oca y Curridabat y al sur con Desamparados, Alajuelita y al sur con el conocido y muy visitado por los turistas interesados en retirarse en Costa Rica el cantón de Escazú. (San Jose de Costa Rica, 2014).

Costa Rica, una de las democracias más consolidadas de América, ha mantenido una buena estabilidad política, a pesar de las dificultades económicas y sociales de las últimas dos décadas. Costa Rica ganó reconocimiento mundial al haber sido el primer país en abolir el ejército el 1° de diciembre de 1948. Su índice de desarrollo humano, uno de los mejores en Latinoamérica, lo coloca en cuarta posición detrás de Argentina, Chile y Uruguay. Costa Rica ocupa el quinto lugar a nivel mundial según la clasificación del índice de desempeño ambiental de 2008.

San José es hoy una ciudad donde se reúnen visitantes de todo el mundo; es una capital colmada de sitios de interés que reflejan la historia de un pueblo, de su arte, de su cultura y su desarrollo. La ciudad cuenta con un sin número de sitios de interés para el turista. Entre los sitios más representativos de la ciudad, destaca el Teatro Nacional inaugurado en 1897, un orgullo de los costarricenses y centro histórico de los mejores artistas nacionales y extranjeros. Se puede apreciar una lista de museos de clase mundial, parques, hoteles, teatros y edificios históricos son algunas otras opciones que pueden descubrir los turistas que visitan esta ciudad. Desde la ciudad, los visitantes pueden elegir entre decenas de tours de un día a los diferentes Parques Nacionales que se encuentran cerca del Valle Central, además pueden acceder a una gran cantidad de deportes de aventura y actividades de exploración. El aeropuerto internacional de Costa Rica más importante se encuentra a 20 minutos de San José y es conocido como el aeropuerto internacional de San José Costa Rica aunque su verdadera ubicación es en la provincia de Alajuela. (Sitio Web, 2014).

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se refiere a la cultura, y a su significado, se está refiriendo a ciertas características de un grupo étnico o sociedad, aquellos modelos reflejados en el sistema

de una sociedad, como las ideologías, los conocimientos, los valores, leyes y el ritual diario que en ellas se desarrolla. Frecuentemente “cultura” se utiliza para referirse al grado de refinamiento del sistema de creencias y prácticas.

Debemos citar a Edgar Schien (1982) quien define cultura organizacional como: *“Un patrón de concepciones de un grupo determinado, descubriendo o desarrollando en el aprendizaje de enfrentamiento a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha trabajado lo suficiente para ser considerado valido y por lo tanto, enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”* (Schein, 1982).

Es decir que todo empleado que labora en una empresa u organización, pertenece a una cultura o subcultura, y este conocimiento será de ayuda para los empleados, Para Fernando Arias (Arias, 1996) es claro que el conocimiento de la cultura organizacional facilita la comprensión de funciones de las organizaciones y así mismo ayuda a predecir conductas, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo la integración. Las organizaciones son por sí mismas, productos de las culturas. Aunque las organizaciones están comprendidas dentro de un contexto cultural más amplio.

4.1.2 INNOVACIÓN.

La innovación, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones. (Guerra, 2011)

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Innovación es generar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas.

La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y los empleados de una empresa son un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación. Dentro de los procesos de negocio de una empresa se debe considerar el proceso de la innovación que cubre desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso. (Guerra, 2011)

La ventaja competitiva de las naciones” de (Porter, 1990), Michel Porter presenta el estudio más profundo, sistemático y documentado que se ha realizado respecto a las razones del éxito competitivo de las empresas a nivel mundial el afirma: “*Las empresas crean ventaja competitiva al percibir descubrir nuevas mejores formas de competir en un sector, y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación*”, sostiene (Porter, 1990, P. 90).

La innovación, en el aspecto de nuevos productos, procesos, y maneras de administrar impulsa el desarrollo de la crucial para solventar muchos de los desafíos sociales más importantes que se presentan en la actualidad, tales como el cuidado de la salud y el cuidado del medio ambiente. Entonces, el discernimiento es el insumo primordial de las empresas. Sin embargo, más allá de que la empresa genere conocimiento, capitalizase el conocimiento, e introduzca innovación; ¿cómo las empresas son capaces, a través de su uso eficiente, una mayor productividad? Desde esta perspectiva se plantean las siguientes preguntas: ¿qué tipo de estructura organizacional fomenta la generación y difusión del conocimiento?, ¿qué mecanismos permiten a las instituciones capitalizar el conocimiento? En el afán de responder el segundo cuestionamiento, el tema de los incentivos tiene un papel fundamental.

Autores como Chester Barnard, (Barnard, 1958) han puesto en el centro del debate la necesidad de que las empresas establezcan el sistema de incentivos que promueva el desarrollo de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes cooperativas en los trabajadores que los lleven a actuar a favor de los intereses de la organización. La Cultura

de Innovación puede facilitar beneficios competitivos si están basadas sobre un conjunto de rutinas, habilidades y activos complementarios que son difíciles de igualar, sólo pueden entenderse en conjunto y adquieren sentido contextualmente. Es decir, para comprenderlas se necesitaría conocer todo el contexto y no sólo a ellas de manera aislada.

De acuerdo con Leonard Barton (Barton, 1988) aun cuando una empresa manufacture de manera excelente, esto no representa una capacidad de innovación, pues el contenido del conocimiento requerido para desarrollar tales operaciones está disponible a todos los competidores. Siguiendo con esta autora, para crear y mantener la CI, los gerentes necesitan al menos dos habilidades: a) Conocer cómo administrar las actividades que crean cultura, b) Poseer una comprensión de lo que exactamente constituye la CI, esto es sus dimensiones.

El rol de la gerencia y de los mandos medios juega un papel trascendental. Los gerentes deben iniciar por determinar qué es lo que constituye su CI. Cuando los gerentes tienen una visión clara, entonces pueden centrar su atención en aquéllas actividades que adicionan valor. Estas actividades son las que soportan la CI de la compañía. Deben ser detalladas en conjunto con las personas que las llevan a cabo, pues los individuos traen a las actividades un grupo de habilidades idiosincrásicas, historias, personalidades, por lo que cada actividad puede ser realizada de diferente manera dependiendo de la persona o del equipo que la lleve a cabo.

Gestión de la Innovación Tecnológica.

Día a día la tecnología se convierte en el factor clave de la competencia empresarial, y por tal motivo se evidencia la importancia de una adecuada gestión de la innovación tecnológica. La suficiencia de innovar constituye un recurso más de la empresa, al igual que de las suficiencias financieras, comerciales y productivas, y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente. Gestión de la innovación se entiende como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y

económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, así como su aplicación a la estructura de la empresa. (Guerrero, 2012).

Una eficaz gestión de la información tecnológica en la empresa necesita el desarrollo de las siguientes funciones: a) Optimizar la utilización de los recursos tecnológicos disponibles. b) Enriquecer el patrimonio de la empresa vía inversión en tecnología propia. c) Salvaguardar y proteger el patrimonio tecnológico de la empresa. d) Inventariar los recursos tecnológicos de la empresa. e) Evaluar la competitividad de los productos tecnológicos de la empresa. f) Vigilar el comportamiento innovador de los competidores directos.

Innovación Tecnológica y Estrategia.

Dentro de la estrategia corporativa de una empresa se localizó los siguientes factores: habilidades, adquisiciones, crecimiento, diversificación o concentración, financiación, estructura, integración, mercado, comercialización, producción y tecnología. No será suficiente con el uso de uno de ellos sino con el conjunto de todos ellos. Entre los elementos y estrategias innovadoras dominantes desde comienzo de los años ochenta se encuentran las siguientes: a) Acumulación del conocimiento científico y tecnológico. b) Colaboración tecnológica entre empresas. c) Orientación hacia la fabricación integrada. d) Desarrollo sistemático de nuevos productos. e) Gestión explícita del “entorno tecnológico” de la empresa.

4.1.3 TEORÍA DE LA IED (inversión extranjera directa).

La inversión extranjera directa (IED) tiene lugar cuando el nacional de un país adquiere el control de una actividad empresarial o de un activo real en otro país. En principio, el (inversor) nacional puede ser una persona física, pero generalmente es una organización mercantil. Por tanto, la IED se asocia estrechamente, en la práctica, con lo que se conoce como la empresa multinacional o, como la designan otros autores, la empresa global o

transnacional. (Algunos autores han intentado distinguir entre multinacionales, transnacionales y empresas globales, pero no existe consenso sobre la terminología, y estos términos se utilizan a menudo indistintamente).

La definición deja claro que el término *inversión extranjera* directa constituye una designación inadecuada, la IED puede tener lugar sin que suceda ninguna inversión real en el sentido económico. Por ejemplo, se da IED si una empresa de un país adquiere algún título que lleva aparejado el control en una empresa de otro país. Como consecuencia de esta transacción no se produce ninguna inversión en el sentido económico, suponiendo que el stock de capital real mantenido por la segunda empresa permanezca inalterado, como es probable que pase. Del mismo modo, la IED puede ocurrir sin que se produzca ninguna transferencia de recursos reales o financieros entre países. Si, por ejemplo, la transacción hipotética que se acaba de discutir se financia mediante un préstamo en el país receptor, no tiene lugar ninguna transferencia; la balanza de pagos no se altera en términos netos, porque el derecho

Stephen Hymer (Hymer, 1976), Charles Kindleberger, (Kindleberger, 1969) y Richard Caves (Caves, 1971) son representativos de este grupo de teoría. Ellos tienen como punto de partida común el reconocimiento de la insuficiencia de la explicación ofrecida por la teoría neo-clásica. En palabra de Charles Kindleberger:

“en un mundo de competencia perfecta de bienes y factores la inversión directa no puede existir. En esas condiciones las empresas nacionales tendrían una ventaja sobre las extranjeras en la proximidad de sus operaciones y sus centros de toma de decisiones, en forma tal que ninguna empresa podría sobrevivir operando en el extranjero. Para que se dé la inversión directa tiene que haber alguna imperfección en los mercados de bienes y factores incluidos entre los últimos la tecnología, o algún modo de intervención en la competencia del gobierno o de las empresas que separa los mercados”. (Kindleberger, 1969, Pág. 13).

Stephen Hymer Establece dos factores principales que obliguen a una empresa para controlar otra empresa en un país extranjero (Hymer ,1976). En primer lugar, una empresa podría explotar competencias o ventajas tecnológicas. En concreto, la adquisición de una empresa inferior que sea extranjera puede aumentar la posibilidad que el adquirente a los clientes extranjeros, aumente las ganancias variables de las ventas al exterior mediante la eliminación de los costos del comercio. Segundo, una firma podría saltar estratégicamente el obstáculo al comercio a través de una adquisición para eliminar su principal competidor o para decirlo en desventaja, lo que aumenta su poder de mercado. El motivo de poder de mercado ha pasado por alto en gran medida dentro de la teoría moderna de empresas heterogéneas. (Niles Russ, 2012, Pág. 1).

Richard Caves sugiere que para el crecimiento económica sea dirigido a las exportaciones, se requiere un desajuste exógeno que pueda ser causa del aumento de la renta económica y los ingresos reales, claramente da una mayor productividad nacional derivada de una mayor inversión del capital humano. (Caves, 1971, Pág. 112).

4.1.4 INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Un fenómeno importante que se afronta en épocas recientes es el de la internacionalización a una edad cada vez más temprana de las organizaciones. Se observa un número creciente de proyectos emprendedores que facturan en mercados extranjeros desde el primer año de existencia. Este comportamiento que se produce en nuestra sociedad contemporánea implica crear estrategias que permitan el proceso con un cierto éxito, para ello hay que definir y conocer las claves del éxito, entre las que se encuentran; especialización y diferenciación, adaptación a los nuevos mercados, conocimiento y formación, y todo esto requiere mucha innovación.

La Internacionalización y la Innovación (I+I) deben de ir juntas y potenciarse, es muy complejo salir a nuevos mercados sin una gran dosis de Innovación.

4.2 MARCO HISTORICO

4.2.1 LEONISA S.A GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA.

LEONISA S.A identificada con Nit. 890.087.097 es una empresa legalmente constituida que pertenece al sector textil colombiano y tiene como objeto social la fabricación y comercialización de ropa interior femenina y masculina, ropa deportiva y vestidos de baño en el mercado nacional e internacional.

Esta empresa se encuentra ubicada en la zona industrial de Medellín en la Carrera 51 Nro. 13 – 158 de la ciudad de Medellín. Actualmente cuenta con 2364 empleados de los cuales 1240 de ellos son operarios de planta y el resto de personal hace parte de las áreas administrativas. (Leonisa, 2014).

4.2.2 RESEÑA HISTÓRICA.

LEONISA S.A nació como una Sociedad Comercial Colectiva denominada “Jiménez Aristizabal & Cía. Confecciones Leonisa” en la ciudad de Medellín, 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 los anhelados horizontes de progreso; sumado al desarrollo de nuevos productos motivadores de la moda; y a su excelente calidad desplegada a lo largo y ancho de todas sus acciones, LEONISA S.A se constituye en 1982 en sociedad anónima, asumiendo desde este momento la razón social, que hoy le pertenece.

Su moderna tecnología; su acertada gestión empresarial; el espíritu avasallador de sus fundadores; y la creatividad, compromiso y empeño de su personal, llevan a LEONISA

S.A a afrontar con decisión y fortaleza, la escasez de materia prima especializada, padecida en la industria corsetera nacional en la época de los años 60. (Leonisa, 2014). Por la madurez alcanzada en el mercado de ropa interior femenina y masculina y con el firme propósito de fortalecer su exitosa estrategia de satisfacción a sus clientes y usuarios, LEONISA S.A decide impulsar la creación de un programa de comercialización, soportado en la instalación de oficinas de distribución en las principales ciudades del país y otras más fuera de las fronteras colombianas, como apoyo permanente a los nuevos mercados localizados en varios países del mundo.

Nace así, en 1990, el Centro de Distribución, prototipo de organización, control y distribución sistemática de los distintos productos confeccionados por LEONISA S.A, bajo las marcas: Leonisa, Natural Collection, Tiny, L´In, Lumar y Leo.

En 1992, la Planta Textiles Formaflex se fusiona a LEONISA S.A, en respuesta de una mayor eficiencia administrativa y productiva organizacional. Comprometida con la satisfacción al cliente, producto de la acertada respuesta a los constantes desafíos de los tiempos modernos; la flexibilidad y agilidad de sus procesos, y del ejercicio de su filosofía corporativa, LEONISA S.A se constituye hoy en una comunidad laboral próspera, dispuesta a vivir y a trabajar por Colombia en el mundo. Su labor enmarcada por la fe y el optimismo, se ha visto exaltada por numerosos reconocimientos en los órdenes nacional e internacional, (Leonisa, 2014).

Protagonista en el escenario mundial de la moda íntima, LEONISA S.A. tiene presencia en los siguientes países: Aruba, Bonaire, Curazao, Bolivia, Venezuela, Costa Rica, Chile, Argentina, Ecuador, Panamá, Canadá, España, Estados Unidos, Rusia, Guatemala, Francia, Italia, México, Portugal, Puerto Rico, Perú, Nicaragua, Salvador, y Uruguay.

4.2.3 SECTOR ECONÓMICO.

LEONISA es una empresa dedicada a la comercialización de prendas íntimas y productos afines, la cual se ha extendido internacionalmente, el sector económico en el cual se desenvuelve es el industrial, textil y exportaciones. Es una empresa colombiana que ha logrado destacarse en el exclusivo mundo de la ropa interior femenina. Para lograr esto, LEONISA ha utilizado diferentes estrategias (exportaciones, montaje de distribuidoras en el exterior e inversión extranjera), así como los mercados donde ha tenido presencia (Suramérica Centroamérica y Europa).

Leonisa es un interesante caso de la forma como una empresa proveniente de un país en vía de desarrollo como Colombia, ha logrado incursionar con éxito en el mundo de la confección internacional. (Leonisa, 2014).

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método que se aplicará para este trabajo será descriptivo ya que el objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del acuerdo, específicamente para el sector textil y la innovación e internacionalización de una compañía tomada como caso de éxito colombiana.

Finalmente se buscara identificar todos los procesos y situaciones que llevaron a que LEONISA llegue a ser el caso de éxito ejemplo para analizar.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

La propuesta metodología del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos o estadios de investigación de la siguiente manera:

Estadio Descriptivo: en el cual se elabora un perfil de LEONISA que busca resaltar las principales características, sobre su internacionalización, a través de la innovación. La información requerida para este análisis será recolectada para presentar y socializar la importancia del proyecto en cuanto adoptar una cultura innovadora y profundizar la estrategia asociativa para desarrollar ventajas competitivas.

Estadio Comparativo: una vez realizada las interpretaciones descriptivas se buscan precisar las semejanzas y diferencias entre LEONISA y empresas del sector de textiles, encontrar las similitudes entre las estrategias de innovación e internacionalización, y establecer cómo se encuentra el perfil competitivo de la industria. La metodología de esta parte del estudio consiste en un análisis multivariado interrelacionando los principales variables del perfil competitivo.

Estadio interactivo: consiste en el análisis y la evaluación de los planes de negocio y planes de acción realizados por los LEONISA para adoptar una reconversión industrial y de innovación y finalmente la presentación de los resultados.

7. RECURSOS

Recurso	Item	Costo
Humano		
Técnico	Equipo de Computo	1.200.000
	Costo Internet	200.000

Documental	Copias Libros	100.000
Otro	Transporte	150.000
Total		1.650.000

8. CRONOGRAMA

Actividad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Búsqueda de Información	X	X		
Visita a Fabricas		X	X	
Generación de Propuestas				X

I. CAPITULO

REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA INNOVACIÓN UTILIZANDO DIFERENTES TEXTOS QUE PERMITAN COMPRENDER LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA EN EL SISTEMA CAPITALISTA.

En las últimas décadas se ha incrementado la internacionalización de las empresas, debido a la globalización y otros cambios generales que extiende la importancia de establecer marcos teóricos que contribuyan a analizar las estrategias de internacionalización que aplican las empresas de países en vía de desarrollo, este capítulo busca explorar las principales teorías de internacionalización aplicables a los procesos de expansión que ha experimentado LEONISA.

Se empezara con los teóricos basados en la cultura organizacional, seguido de innovación, finalizando en la estrategia de internacionalización.

1.1 CULTURA EMPRESARIAL (Organizacional global)

La teoría “Going Global From The Inside Out” (Rhinesmith, 1991), considera la cultura organizacional como un valor fundamental dentro de un proceso de internacionalización; de esta manera, el autor argumenta que una correcta formulación de la cultura organizacional global en las compañías, esto puede efectuar que la empresa tenga las herramientas necesarias para enfrentarse eficientemente al acelerado cambio del mercado global, logrando ser más competitiva.

De igual manera en esta teoría (Rhinesmith ,1991) se puede observar, los elementos de capacidad estratégica necesarios para construir la base de la cultura organizacional. Los elementos se refieren a las estrategias a utilizar en las compañías, la idea es implementar una estructura operativa y un equipo de capital humano en la compañía. Después, el autor afirma que se deben aplicar los pasos precisos para internacionalizar,

considerando que se va a crear una cultura para generar una globalización. Luego de este proceso y seguirlo adecuadamente, se genera y facilita el proceso de cultura organizacional, llegando a convertirse posteriormente en una cultura global al interior de la compañía, esto genera que se tengan unos objetivos en la formulación, control de actividades de la misma, administración e innovaciones de los cambios requeridos con cada estrategia y la adaptación pertinente para que la compañía reaccione ante las variaciones del mercado global.

1.1.1 La cultura empresarial y la mejora de la gestión de las empresas.

Existen diversas investigaciones acerca de la importancia de la Cultura Empresarial y su relación con la mejora de la gestión de las empresas, entre estas podemos encontrar la planificación estratégica estudiada principalmente por Ricardo Guizar (Guízar, 2008), quien determina que durante el proceso de planificación es muy importante que participen tanto los empleados como los directivos, y que ambas partes se comprometen en ese proceso de mejora continua. En consecuencia tanto la cultura de las empresas como la profesionalización de los recursos humanos juegan un factor importante dentro de la empresa. En este sentido Hall y Nordqvist (Hall y Nordqvist, 2008), definen la profesionalización, como el entendimiento a fondo del propietario sobre las metas y lo que se está haciendo en la empresa, así como la capacidad de la misma de hacer realidad dichas metas.

En concreto, para los recursos humanos, los sistemas de medida deben mostrar la relación entre las principales prácticas y los comportamientos que son fuente de creación de valor, traducido este último en el cumplimiento de los objetivos (Boudreau y Ramstad, 1997). Además, se pone de manifiesto el papel estratégico de la dirección de recursos humanos, que ejecuta y demuestra el principio de que las personas son el elemento clave, constitutivo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Sánchez-Rude, 2000). Los procedimientos de valoración monetaria utilizados para determinar el valor de los programas de gestión de recursos humanos se han basado en la contabilidad tradicional o

el análisis de la utilidad, métodos que han quedado desplazados por otros más sencillos conceptualmente y de aplicación más inmediata, como el enfoque inverso, de cálculo de costes, de benchmarking interno y externo, de impacto en los resultados y del departamento de recursos humanos como generador de resultados. También se han empleado otros enfoques como, el basado en los indicadores claves o de registro general del sistema de gestión de recursos humanos, el basado en la reputación o valor de los servicios del departamento de recursos humanos y métodos experimentales y estratégicos (Albizu y Landeta, 2001).

1.1.2 El diagnóstico de la cultura empresarial.

Se puede definir la auditoría cultural como un proceso que permite conocer cuál es la personalidad común de la organización, a través de herramientas que pueden hacer que las creencias se hagan visibles. Por consiguiente, un análisis completo de la cultura empresarial comprende el diagnóstico, un enjuiciamiento y una configuración activa (Pumpin y García Echevarría, 1988). En el mismo sentido existen varias limitaciones para poder desarrollar un proceso de diagnóstico cultural. Por ejemplo, la medición de información cualitativa, que es difícil de llevar a cabo por su propia naturaleza. Otra barrera es el nivel de estudio, que debe comprender a todos los individuos de la organización en todos sus niveles, pues la cultura es compartida entre todos. Además, la auditoría debe realizarse profundamente para que los resultados no pueden ser tergiversados o mal interpretados. Desde el punto de vista de la auditoría estratégica, el análisis cultural tiene tres dimensiones básicas: 1. ¿Cuál es la cultura actual? 2. ¿Cuál es la cultura deseable para alcanzar el éxito corporativo? 3. ¿Se debe cambiar o reforzar la cultura?

El principal objetivo de la auditoría cultural es la identificación de diferentes síntomas culturales que nos permitan determinar qué cultura sigue la empresa de acuerdo con una tipología predefinida. Para ello se realiza una descripción de la cultura de la empresa y sus elementos y un diagnóstico para identificar los objetivos que no se están cumpliendo. Es conveniente determinar las consecuencias o relación que tienen esos aspectos con la

consecución de los fines de la organización para realizar una correcta adecuación entre ambos. En el mismo sentido otro aspecto relevante es la determinación de los responsables de la auditoría cultural. ¿Debe ser gente de dentro o de fuera de la empresa? Lo ideal es una combinación, de modo que los auditores, expertos externos, aporten su punto de vista independiente y su experiencia metodológica y los empleados de la organización su experiencia y conocimientos de la empresa. En cualquier caso, es necesaria la participación tanto de la dirección como de los empleados.

A groso modo las etapas del diagnóstico cultural que analizan los fenómenos según su complejidad, desde los más simples hasta los más complejos, son las siguientes (Thévenet, 1991): 1. Visita física a todas las secciones. (- Identificación de los símbolos materiales e inmateriales; - No confundir imagen corporativa con cultura empresarial; - Realización en un corto período de tiempo). 2. Revisión de los registros de la empresa. (- Recoger información que posteriormente será contrastada; - No existen unos documentos ideales, dependen del estudio; - Resumen de aspectos sobre los que recoger información) 3. Realización de encuestas (- Contrastar la información con todos los que tengan que ver con la firma; - Diferentes modelos en función del grupo de interés. - Respetar el anonimato).

La recolección de la información nos genera una información clara de la cultura organizacional además de los elementos y la interacción. Se deben recopilar variedad de información sobre la cultura de la compañía y toda esta información debe ser analizada ya que es complicado y una tarea ardua descubrir la cultura de una compañía, siendo un conjunto de palabras que el consultor ha descubierto a lo largo del proceso se trata de un conjunto de proposiciones que el consultor ha podido valorar.

Dentro de las compañías existen limitaciones para determinare por donde se debe encaminar la compañía, para la recolección de datos y el análisis de los mismos para poder realizar la corrección de las debilidades que se encuentren durante este análisis. Por supuesto, la recogida de información debe ser facilitada por la empresa y no debe exceder de su capacidad de colaboración.

1.2 INNOVACIÓN

1.2.1 Enfoque de Innovación.

De acuerdo a autores como Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1970 y Nevin, 1980; entre otros, afirman que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial. Esta corriente de investigación se enfoca en el estudio de la actividad exportadora como un método imprescindible de internacionalización para las empresas. Alonso y Donoso, (Alonso; Donoso, 1994) realizan un estudio profundo del paralelismo que se puede dar entre la internacionalización y la innovación, el cual se desarrolla sobre el fundamento de asimilar la decisión de una compañía de aumentar el compromiso internacional a la de desarrollar innovaciones en sentido amplio.

Estas son decisiones creativas y deliberadas, creadas dentro de los límites del mercado y por las capacidades internas de la empresa. Estas decisiones se toman en situaciones de incertidumbre, sin conocer las futuras consecuencias, por lo que a los directivos encargados de tomar este tipo de decisiones se les asigna el papel central de la promoción del proceso. Alonso y Donoso, (Alonso; Donoso, 1994) resaltan la idea de que la experiencia acumulada de la compañía a través de un largo proceso de aprendizaje constante es la clave principal para la adquisición de las capacidades necesarias para lograr competir con éxito en los mercados internacionales.

Del mismo modo Jovanovic, B. (Jovanovic, 1982), en su teoría de crecimiento de la empresa, plantea que el crecimiento de las empresas decrece con la edad. El argumento principal de este planteamiento radica en que las empresas no conocen su propia estructura de costes, si ésta se manifiesta competitiva, las empresas sobrevivirán, por el contrario si se mantiene a un nivel por encima de la media de las empresas establecidas, terminarán por salir del mercado.

1.2.2 El modelo de innovación.

Paralelo al enfoque escandinavo, los autores de este modelo que surge en Estados Unidos, exponen la tesis de 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).

Es evidente que existe una relación entre internacionalización e innovación y se debe de entender la decisión de la compañía y el compromiso de internacionalización al momento de realizar los procesos de innovación, es importante ya que estas decisiones son creativas y deliberadas dentro de la misma, pero al mismo tiempo hay ciertos límites que se generan en el mercado y las capacidades de la compañía. En esta parte del proceso es importante aceptar que las decisiones tiene resultados acumulativos en ambos procesos tanto el proceso internacional como la innovación , ya que estos aspectos se encuentran atados a decisiones que se hayan tomado en el pasado dentro de la compañía y al mismo tiempo condicionara las decisiones del futuro.

En general el modelo propone un desarrollo dividido por etapas del proceso internacional de la compañía: 1.Mercado doméstico; 2.Pre Exportadora; 3. Exportadora experimental; 4. Exportadora activa; 5. Exportadora comprometida. El trabajo de Johanson y Wiedersheim-Paul (Johanson; Wiedersheim ,1975) y Johanson y Valhne (Johanson; Valhne, 1977) sirvió de inspiración para el desarrollo de los modelos de internacionalización relacionados con la innovación conocidos como “innovation models” bajo la denominación: I-M) (Andersen, 1993).

Los modelos más conocidos sobre la explicación de los procesos de internacionalización desde una perspectiva relacionada con la innovación son los desarrollados por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) y Czinkota (1982). Estos modelos se centran en la secuencia de aprendizaje en conexión con la adopción de una innovación. En otras palabras, la decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa

1.3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.3.1 TEORÍAS.

Diferentes autores (Olamendi, 2007; Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim, 1975) coinciden en que la internacionalización de las empresas debe ser un proceso gradual que facilite el conocimiento y el desarrollo de la infraestructura necesaria para consolidarse en el mercado internacional. Canals (1994), por ejemplo, destaca los siguientes factores como los principales motivadores que tienen las empresas para emprender su proceso de internacionalización: a) Necesidad de diversificar sus productos y mercados; b) Adquirir nuevos insumos y tecnología; c) Establecer alianzas estratégicas; y d) Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado.

Por otro lado, Olamendi (2007) en su teoría sobre el proceso de internacionalización, presenta los 6 pasos que una empresa debe seguir para pasar de ser local a global: 1). Exportación Ocasional: La empresa exporta esporádicamente, sólo cuando recibe pedidos específicos. No se ejerce ningún control en la comercialización del producto en el exterior, sólo en el precio de venta al importador; 2). Exportación Experimental: La empresa busca oportunidades en mercados internacionales sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor; 3). Exportación Regular: La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controlan las variables de mercadeo, el diseño externo del producto y los precios; 4). Establecimiento de Filiales de Venta: La empresa invierte en recursos materiales, controla los precios a los detallistas aunque todavía promocionará sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas; 5). Establecimiento de Filiales de Producción: Se inicia la empresa multinacional, y 6). Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas: Se establecen Joint ventures, licencias, franquicias, entre otros arreglos contractuales con empresas de otros países.

Las teorías anteriormente relacionadas por diversos autores manejan un proceso general para las compañías que quieren implementar la internacionalización, también a

partir de esto se determinan factores que pueden mostrar claramente como en una compañía hay factores internos que pueden ser diferenciadores par cada una en el proceso de internacionalización.

1.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La apertura económica que se generó aproximadamente en los años 90 en Colombia, ha sido unos de los aspectos más relevantes para iniciar la internacionalización. Estas compañías ya habían implementado unos estándares de calidad que podían ser competitivos con los internacionales, esto permitió que se produjera una ventaja frente a los países vecinos. El gerente de Mercadeo y Ventas de LEONISA- Ecuador, “la apertura en Colombia generó un desplazamiento de funcionarios hacia Venezuela y Ecuador con el fin de comenzar con un proceso de investigación de mercados y observar la conformidad de los productos colombianos y el desempeño de los productos locales en estos países”. Es así como, simultáneamente al proceso de apertura económica de Colombia (1990-1991).

1.5 INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO

En Colombia, según Inexmoda (2012) siendo el eslabón principal de las confecciones para los empresarios de Antioquia y Bogotá, las empresas de textiles se encuentran ubicadas principalmente en: Medellín, Bogotá, y las otras ciudades como Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. En el departamento de Antioquia localizadas en el Valle de Aburrá se encuentran las tradicionales y antiguas empresas textiles del país, Coltejer y Fabricato – Tejicondor, que trabajan como principal materia prima el algodón y sus mezclas, en las que se produce el 34% del tejido nacional (Inexmoda, 2012).

En Bogotá están ubicadas unas de las más importantes productoras de tejidos de punto, que realizan mezclas de algodón y fibras sintéticas. Por otro lado las productoras

antioqueñas generan más valor agregado, estableciendo más del 40%, a la exportación, aspecto que se pueda aumentar con unas nuevas inversiones en Fabricato, la industria bogotana maneja el consumo interno un 90% (Inexmoda, 2012). En el Valle hay un grupo de empresarios, que combinan producción nacional y bienes importados siendo seis compañías que trabajan agrupadamente. Se va describir a continuación como el sector textil con base en información de Proexport para 2012:

En Medellín se consolida el 38% de la producción textil, (Proexport, 2012) este departamento se especializa en textiles de algodón, poliéster, lanas técnicas para prendas, hogar y usos técnicos de telas en plano y punto. Bogotá genera el 53% de los textiles, produce telas en plano, y punto con fibras sintéticas de poliéster y acrílicos para las confecciones (Proexport, 2012). Para contextualizar otras partes del país Ibagué produce el 5% de los textiles del país, el tercer centro de producción es Cali que representa el 2% de la producción de textiles nacionales (Proexport, 2012). El sector textil cuenta con alto desarrollo en el gremio y participa en actividades como la ANDI, donde su objetivo primordial es difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales, otra agremiación importante es Ascoltex que convoca el sector textil y de los hilados de Colombia, por otro lado Cidetexco apoya de manera tecnológica para el proceso de internacionalización de las empresas del Sector Fibras Textil Confección de Colombia; también esta Acoltex que es la Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles y de la Confección (Proexport, 2012).

Las compañías que pertenecen al sector textil, son imponentes en el comercio Colombiano en los Sectores de clase mundial y participa en las investigaciones que realiza el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, generada por la empresa McKinsey. Es importante resaltar que de estas investigaciones en las principales tendencias mundiales de textiles se preocupa y se basa en las tendencias que generan los cambios climáticos, esto permite una gran oportunidad ya que se puede generar diversidad.

A nivel nacional, no existe centros de investigación ni personal dedicadas a realizar el estudio y la solución de problemas de la parte textil. Tampoco se cuenta con personal que

esté interesado ni formado específicamente en el área textil. Se estima que el 74% del personal de las textiles, son únicamente bachilleres por lo consiguiente que solo cumplen con formación básica cuenta con formación básica de bachilleres. En la actualidad una sola facultad de ingeniería textil, 11 programas universitarios de diseño de modas, aproximadamente 10 programas técnicos y tecnológicos y un poco más de 40 cursos relacionados con la industria prestados por el SENA y las Cajas de Compensación y no hay en el país programas gerenciales especializados en el sector (McKinsey & Company 2009).

Es importante resaltar que en el país las empresas que ofrecen servicios de diseño en textiles, uno de los aspectos que se observa es la falta de software para diseño ; a nivel en general del sector se logra identificar en la investigación que también hace falta el desarrollo de nuevos materiales textiles que vayan avanzando a medida que el humano se va desarrollando, esto debido a que los nuevos desarrollos en automatización de procesos industriales están haciendo evolucionar la producción de materiales amigables con el medio ambiente, logrando generar productos de la alta capacidad de reciclaje que puedan ser convertidos incluso en biomasa para la generación de energía.(Cidetexco 2009).

La ley del plomo ó “Consumer product safety improvement act of 2008 puede causar afecciones en el desarrollo de la cadena, ya que los esfuerzos que las compañías van a utilizar en diseño y materiales que debe usar la prenda, se deben basar en el marco normativo determinado por el gobierno norteamericano, con gran incidencia en el mercado textil primordialmente en las confecciones. Según registros de Oeko – Tex Estándar 100, norma internacional que certifica que los productos textiles no contengan sustancias como productos químicos que sean perjudiciales para la salud y parámetros que son incluidos como medida de seguridad, para Colombia la única empresa que se ha certificado en dicho proceso es LEONISA., con un Certificado tipo II (Certificación para textiles que estén en contacto directo con la piel con una gran superficie como por ejemplo ropa interior, blusas, camisas etc.).

Algunos de los problemas que se identifica en este eslabón son: Actualización de los procesos y la tecnología de los mismos, en la mayoría de las compañías la maquinaria sobrepasa los años de uso; se deben generar automatización de los procesos así este proceso de modernización sea costoso. Otro aspecto importante es que el consumidor tiene baja educación sobre los productos que compra, esto hace difícil desarrollar textiles inteligentes. Aunque se desarrollan pruebas en textiles, los costos para el tratamiento de la tela son altos. También existe mucho desperdicio de materia prima, principalmente en los procesos de Hilazas en donde se alcanza a generar hasta un 10% de desperdicios, esto nos genera sobre costos. Los dos segmentos de los textiles son las grandes y las medianas empresas de textiles, que se identifican por variables como el número de empleados, los activos y las ventas.

Se puede decir entonces, que todas las cadenas de producción tienen un comportamiento similar por su dinamismo y estructura. En la parte de textiles, se dan diferencias significativas ya que en el sector se maneja una variedad de productos, los textiles elaborados abarcan desde la producción de telas hasta la confección de ropa masculina, femenina, infantil, de trabajo, para la salud, y van hasta textiles para usos industriales, cortinería, automóviles, etc. /Clúster Textil y Confección: Diseño y Moda, (Cámara de Comercio de Medellín, 2012). Entonces, la industria textil en nuestro país tuvo inicios a comienzos del siglo veinte en el departamento de Medellín y en donde se construyeron las dos primeras grandes fábricas Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos que hoy hace parte de Fabricato. Con el inicio de estas compañías se empezó a ver como en el departamento se generó empleo, así nuevas tecnologías. Estas dos empresas han proporcionado los driles, índigos, popelinas, cordura y de la más alta calidad, así como géneros y gabardinas en algodón al mercado interno y a los mercados latinoamericanos, norteamericanos y europeos (Colombia País Clave en la Industria Textil, intexmoda, 2013).

Es importante resaltar como algunas compañías textileras alcanzan a manejar hasta dos colecciones por año, y así van desarrollando los requerimientos por los clientes. Los procesos de innovación de las empresas se van desarrollando a medida que las compañías

asisten a ferias internacionales, y en la mayoría de las ocasiones por las necesidades de los clientes que han tenido la oportunidad de acceder al mercado de productos importados y ven en las grandes textileras la oportunidad de desarrollar productos de igual calidad de los al interior del país acorde a sus necesidades. Por lo general las compañías del sector textil mantiene un grupo de personas dedicadas a la investigación para poder desarrollar nuevos productos según las necesidades del mercado, por otro lado estas compañías mantienen un constante proceso de capacitación de su personal la mayoría de estas capacitaciones se realizan por medio de unos de los sistemas educativos más importantes del país (SENA).

La industria textil tiene una amplia experiencia y producción de textiles también existen textiles básicos estos textiles alcanzan abastecer el mercado nacional y aun así se llega a lograr un proceso de exportación eso quiere decir que también nos permite abastecer un mercado internacional, los procesos que abastecen el mercado local y aun así para lograr exportaciones de forma directa o indirecta a través de comercializadores internacionales, se puede notar que muchos de los procesos productivos se encuentran sub utilizados, y que las líneas rígidas de producción ofrecen baja flexibilidad a razón de mayores volúmenes de producción, sin embargo, mucha de la sub utilización presentada, se da debido en gran parte a las caídas de las demandas de los clientes, dadas por el hecho de que muchos confeccionistas encuentran en materias primas importadas, textiles con acabados novedosos y que se amoldan más a los requerimientos del cliente final consumidor de prendas confeccionadas, lo anterior, ha colocado a las textileras en una posición difícil en la cual tienen claro que es necesario el desarrollo de productos con mayor valor agregado, y versatilidad, que conlleva a su vez a disminuir costos de producción a través de mayores eficiencias productivas, pero siendo consciente que dichas eficiencias no se logran porque mucha de la maquinaria cuenta con más de 25 años de uso, e iniciar un proceso de reconversión tecnológica implica altos costos en maquinaria y equipos.

Aunque el mercado está requiriendo prendas textiles que vayan más allá de los básicos (índigo, driles), los costos que se presentan en muchos casos para lograr telas más suaves

y con mayor tacto o apariencia, son significativos debido a todos los procesos de acabados químicos y físicos, a los que se debe someter el producto para aumentar la funcionalidad de la tela y hacerlos más agradables a la hora de usarlos. En el caso de los materiales químicos necesarios para lograr acabados anti bacteriales ó distintas texturas de la tela, son bastante altos y onerosos, lo que implica que muchos productos de valor agregado se desarrollen para mercados específicos como el militar o institucional. Dentro de este segmento, se encuentran principalmente empresa de los siguientes departamentos:

La empresa más importante del país es Textiles Fabricato Tejicóndor, que para el año 2012, registró ingresos por el orden de los \$ 579.700 millones de pesos y cuenta con activos que superan los \$ 1.2 billones de pesos. Sus filiales conforman desde el año 2002, un grupo empresarial dedicado al negocio textil, resultado de la fusión de dos de las empresas textiles más tradicionales del país: Fábrica de Hilados y Tejidos el Hato (Fabricato) y Textiles El Cóndor (Tejicóndor). Esta cuenta con 5 plantas de producción a nivel nacional, ubicadas cuatro de ellas en el departamento de Antioquia, en los municipios de Bello con dos plantas, Barbosa con una planta y Rionegro con una planta; y a partir de 2005, cuenta con una planta en la ciudad de Ibagué en el departamento de Tolima. Así mismo, a nivel internacional, la empresa posee plantas en los países de México, Venezuela y Ecuador.

En el departamento de Antioquia, está la segunda empresa más grande del país que es la Compañía Colombiana de Tejidos S.A. – Coltejer, y que registró para 2008, ingresos de \$ 178.980 millones y activos totales de \$ 615.000 millones. Fundada en 1907, Coltejer señala el comienzo de una época propicia para la incursión de la industria textil en el país. En la actualidad la compañía procesa anualmente 30.000 toneladas de fibra (algodón, poliéster, lino y nylon) en 186.776 husos y produce 100 millones de metros cuadrados de tela en 1.305 telares. En lo que a la diversificación se refiere, Coltejer se involucra en la producción de insumo para el sector de confecciones en general, y cuenta en su haber, con más de 60 comercializadores de su producto a nivel nacional, en ciudades como Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Medellín, Ibagué y Pereira entre otras. Así mismo, esta empresa fue en 2008, comprada por el grupo Kaltex de México.

II CAPÍTULO

IDENTIFICAR POR MEDIO DE UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA UTILIZANDO DIFERENTES TEXTOS DONDE SE PUEDA ENTENDER COMO LEONISA HA MATERIALIZADO LA CULTURA DE INNOVACIÓN DESDE SUS INICIOS.

LEONISA es una de las compañías colombianas de ropa interior femenina más reconocida, fue fundada en 1956 por los hermanos Urrea. Los conceptos e investigación de mercado de la moda han permitido que participe en grandes ferias importantes de ropa íntima siendo esta su especialidad en los textiles (la ropa íntima), al participar en ferias de ropa íntima tan importantes como Lyon (Francia), han permitido que LEONISA obtenga diversos reconocimientos nacionales e internacionales en varios y destacados desfiles de moda países como Colombia, Francia, México y Estados Unidos, entre otros (El Colombiano, 2012). La marca de la compañía LEONISA es una de las más reconocidas en Latinoamérica por vender la ropa íntima en más de veinte países alrededor del mundo y vendiendo productos como brassieres siendo uno de los productos más difíciles de internacionalizar. LEONISA tiene diversas plantas en Colombia y Costa Rica y también en catorce mercados realiza proceso de distribución con distribuidoras de su propiedad esto permite que la compañía pueda producir más de veintiséis millones de prendas al año esto conlleva a que tenga una gran facturación dólares anuales acerca de US\$90 millones anuales. (Revista Dinero, 2013).

El proceso de internacionalización de la compañía LEONISA, maneja estrategias como la exportación, distribuidores en el exterior e inversión extranjera, también la compañía presencia en mercados de Sudamérica, Centroamérica y Europa. Como concepto de investigación e innovación de la compañía se estudian los rasgos más característicos del mercado, y se determina como sería el proceso de internacionalización de la compañía.

En la industria de las confecciones se han observado grandes cambios por el éxito que han tenido las fibras sintéticas durante la década cincuenta y sesenta, se ha visto aumento

en la competencia y más en el aspecto internacional consecuencia de que han surgido grandes compañías exportadoras de países de Asia en la época de los sesenta, y la creación de estrategias de empresas provenientes de Norteamérica y Europa para reestructurar su industria textil. Para poder mantenerse competitivos los países industrializados debieron cerrar la competencia por parte de los competidores internacionales creando aranceles y cuotas, por medio de Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Además de estos medios de protección se tuvo que realizar un proceso para reconstruir el proceso industrial donde se destacan los siguientes elementos: máxima eficiencia esto gracias a la sistematización de la nueva maquinaria que trajo consigo la tecnología y modernización, Un caso claro de este proceso es Japón; el siguiente punto es la especialización en grupos de mercado con exclusividad en el ámbito de la moda como lo es Italia; y por último, la asimilación de las ventajas competitivas de los países que se encuentran en desarrollo a través de la inversión extranjera. (Revista Dinero, 2013).

En Colombia el sector de confección es uno de los más competitivos ya que la fabricación de este sector se encuentra apoyada por las empresas productoras de la materia prima esto permite formar un ciclo productivo de textil en donde existe en mayor parte PYMES y empresas de confecciones que existen aproximadamente trescientas cuarenta y ocho. La situación en el proceso de exportación que ha desarrollado el sector en las dos últimas décadas ha sido unas de las mayores estrategias a favor de su desarrollo. Sin embargo, el aspecto laboral del sector se enfoca en mano de obra, de tal manera que representa el 25% y 30%. Uno de los principales desafíos del sector es tener ideas y ejecución de las mismas para crear la cultura de facilitar la transformación de los productos.

Producir nuevas ideas es vital para las compañías , hay algo para tener en cuenta que en este camino no siempre se pueden desarrollar ideas creativas, hay un sendero largo y difícil de recorrer para las empresas es complicado porque no siempre estas ideas se pueden convertir en innovación, “Innovar es tener ideas, pero llevándose a la acción”, gerente de Consultoría en Colombia de Hay Group, (Gagliardi, 2011) quien señala que el

cincuenta por ciento del crecimiento del mundo económicamente es proveniente de líneas de negocios que no existían que quiere decir es que actualmente surge la innovación. También es importante saber que si una compañía desea crecer rápidamente, debe involucrar este concepto desde sus principios. Este es un proceso en el que todos están de acuerdo pero al llevar a la práctica en el ambiente empresarial hay diferentes obstáculos para hacer el proceso realidad. Gagliardi establece que si “*queremos que la innovación fructifique, hay que generar un ecosistema empresarial propicio*”. Para desarrollar una comunidad o un ecosistema empresarial exitoso es necesario un cambio cultural basado en unos valores y comportamientos fundamentales. Se habla de pensamientos tan fundamentales como la habilidad para innovar, la adaptación, el crecimiento personal y profesional. Además, un estudio realizado por su firma en el 2012, nos señala algunas aspectos vitales como la importancia de que la estrategia de innovación sea definida por una instancia de alto nivel, poner a rodar la estructura organizacional en torno al tema, promover valores y conductas en la cultura corporativa y establecer sistemas de valoración de desempeño, así como formas de liderazgo que faciliten la innovación. (Gagliardi, 2011).

El estudio y la experiencia acumulada muestran que si un principio la innovación se centró en el desarrollo de nuevos productos o servicios, hoy ha evolucionado hacia productos que sorprendan el mercado con canales de distribución, experiencias nuevas para el cliente y modelos de negocio atractivos. Teniendo en cuenta esto, no solo adquieren firmas que se complementan con el objetivo original, sino que se alían con competidores históricos. En el 2011, por ejemplo, se consumó el matrimonio entre IBM y Apple para atender el mercado corporativo y competir contra el también gigante Microsoft. (Gagliardi, 2011). También basado en el estudio, Gagliardi enfoca algunos puntos para la innovación en las empresas: a) Estructura organizacional: Se deben acondicionar un proceso dentro de la compañía esencialmente enfocado a la innovación y que el organigrama gire entorno de este objetivo. Los encargados de la estrategia de innovación deben reportar al presidente o al vicepresidente del área respectiva. “*Si mi estructura organizacional no está alineada con mi estrategia de innovación, se hace más difícil innovar*”, dice Gagliardi, (Gagliardi, 2011). (b) Cultura organizacional: El estudio

de Hay Group nos muestra que la mayor parte de las empresas líderes promueven en su grupo de trabajo valores como la iniciativa, flexibilidad, orientación al cliente, autoconfianza y empatía. C) Liderazgo: Un proceso de gerencia y liderazgo incorrecto, puede llegar a dificultar la innovación dentro de la compañía. Existen los mejores métodos para desarrollar un buen proceso de innovación es el investigador, el democrático o participativo y el educativo. Esto, desarrollado en la práctica, conlleva a tener líderes que delegan autoridad y dejan asumir riesgos razonables, sin castigar o penalizar al empleado si fracasa en el intento. (Dinero.com, 2004). D) Paciencia: Muchos dirigentes son cortoplacistas e interrumpen los presupuestos de proyectos cuando no encuentran resultados inmediatos. Pero si la compañía quiere innovar, debe apostarle a nuevas ideas así no generan resultados inmediatos. E) Sistemas de gestión: Para incorporar la innovación en el sistema de gestión como objetivo se debe estimular al grupo de trabajo en donde se puedan recibir propuestas para el proceso de innovación, luego evaluarlas y premiar a quien la genere esto ya que es de utilidad para el proceso. F) Meterse la mano al dril: Para ser una compañía innovadora se deben destinar recursos. El estudio de Hay entre 1.000 empresas a nivel mundial reveló que las compañías líderes gastan 21 por ciento más en investigación e innovación que las del montón. (Portfolio.com, 2014).

Efectuar el tránsito de la Ciencia y Tecnología, o de la Investigación y Desarrollo (I+D), a la innovación empresarial, hoy día constituye uno de los retos más importantes que enfrentan los países en desarrollo. Para Colombia esto debe ser un esfuerzo integral que involucre a sectores y actores estratégicos. Por ello, LEONISA, implementa en el proceso productivo empresarial, el campo de la innovación, con factores claves como: Productividad, competitividad, mercadeo eficiente y eficiencia organizativa, donde implementan mecanismos idóneos que permitan pasar de la etapa de generación del conocimiento (Ciencia y Tecnología), o de la importación y asimilación del mismo, a la etapa de su aplicación práctica mediante los procesos de innovación. A fin de participar exitosamente en mercados cada vez más competitivos.

2.1 CULTURA DE LA INNOVACIÓN COMO PROPUESTA DE VALOR

LEONISA ha superado la amenaza de competidores provenientes de la China y otros países que alcanza a tener una mano de obra más económica, dependerá de la fuerza con la que se mantenga la diferenciación como propuesta de valor para el consumidor. Al respecto, Oscar Echeverri (Echeverri, 2011) comenta: *“más que hacer un producto, en este negocio hay que entender la gente. La dificultad más grande no está en lo técnico sino en desarrollar una cultura”*. De esta misma manera es importante que la compañía siga en un proceso de distribución multicanal. LEONISA maneja la venta directa por catálogos, esto alcanza a representar la tercera parte de las ventas totales de la compañía y es de gran importancia y de gran potencial con países latinoamericanos y con las comunidades inmigrantes. Otro aspecto vital para desarrollar, es la apertura de establecimientos propios de la marca para así poder impulsar el mercado interno como en el externo. En el 2004 se inició con dos tiendas propias en Perú, una en Ecuador, dos en Panamá, una en República Dominicana, tres en Venezuela y una en México. Según Francisco Moreno, gerente financiero de la empresa, se basa en poner a disposición del mercado y las consumidoras un total aproximado de 20 o más tiendas internacionales. 23 Inicialmente se está evaluando la operación y la rentabilidad que ofrecen estas tiendas para posteriormente pasar a vender franquicias. (Dinero.com, 2012).

Para mantener la nueva competencia la empresa, tendrá que revisar y acondicionar la integración vertical. Las diferentes etapas productivas inician en la importación de las fibras y siguen con el desarrollo de las telas, la confección y comercialización requerirán de socios estratégicos. Una opción de cambio podría estar en subcontratar para aumentar los niveles de la producción con socios estratégicos en Colombia o en el exterior, lo que permitiría canalizar mayores esfuerzos al desarrollo, mercadeo y ventas del producto. Al respecto agrega Oscar Echeverry,

“En las integraciones se debe trabajar mancomunadamente para un objetivo común. La competencia del futuro no va a estar entre compañías; va a estar entre cadenas, por lo cual estamos iniciando trabajos muy serios para robustecer la cadena productiva. Cuando nosotros vamos al exterior, no va a competir Leonisa, es la cadena, y aquel que logre cohesionar mejor la cadena, que logre que su

cadena funcione, ese es el que logra la mayor competitividad. Hemos estado trabajando también en el tema de unificar el idioma con nuestros clientes y proveedores, y permitir que nosotros podamos interactuar mejor con ellos porque es que las sociedades sólo se pueden hacer cuando se puede interactuar, cuando el lenguaje es común; cuando los objetivos se pueden establecer con claridad y con sinceridad entre las partes. Por lo tanto, primero hay que crear la comunidad y de ahí sale la oportunidad: la sociedad". (Echeverry, 2012, P 5).

Con el desarrollo de producto LEONISA ha intensificado el trabajo en Colombia para que la imagen de un nuevo aspecto, que los clientes no las relacionen con clientela adulta si no un aspecto moderno y a su vez acoger el aspecto clásico, se han visto algunos resultados pero se debe seguir trabajando en la nueva dirección de la marca. También se han visto intensificado el proceso publicitario para modificar la imagen de marca, con la mujer latina, siendo un buen aspecto para la actualidad.

LEONISA ha sido una de las compañías pioneras en ropa interior en el mercado colombiano esto ha permitido el desarrollo de nuevas marcas donde ellas mismas llegan hacer competencia de la misma compañía. LEONISA vende sus productos (ropa interior) en más de veinte países, once de ellos por medio de distribuidoras propias. Las plantas de producción de LEONISA se encuentran en Colombia y en Costa Rica. La primera distribuidora fue la de Puerto Rico en el año 1986. En el 2001, se alcanza una meta la distribuidora que tiene más empleados vinculados de manera directa en Chile, mientras la que más factura, alrededor de 10 millones de dólares anuales, es la de Puerto Rico. (Web Leonisa, 2013).

2.1.1. Sello de Innovación.

LEONISA se ha impuesto como una de las compañías ícono de confecciones en Colombia. Como parte de su proceso de innovación y mercadeo revolucionó el concepto interior lo que permitió ser una de las empresas más imponentes en diseño y creatividad de sus prendas y una de las más grandes en ventas. De ahí que la compañía ha construido una marca líder en el segmento de ropa interior abarcando varios países de América

Latina y Colombia en donde sus prendas tienen una alta aceptación este trabajo arduo que ha sido constante durante 50 años.

Según las 5.000 Empresas del Rankin colombiano (Revista Dinero, 2005), fue la primera empresa en ventas del sector de confecciones, con ingresos superiores a \$230.000 millones. En ropa interior y vestidos de baño también es la número uno en exportaciones, ventas que llegan a US\$15 millones, en el primer semestre de este año, con operaciones en más de 20 países. Para lograr estos resultados y ser líder en la categoría, la innovación ha sido una de sus fortalezas. Ha desarrollado productos y marcas para atacar diferentes segmentos del mercado Leonisa, Teen, Lumar, Leo; ha sido agresiva en la construcción y comunicación de su concepto de ropa interior y mujer latina, al punto de desarrollar en sus estrategias propuestas para que sus consumidoras ‘dejen ver’ una prenda que antes se ocultaba bajo la ropa exterior; durante su historia introdujo al mercado encajes elásticos en la ropa exterior y revolucionó el concepto de estas prendas. (Dinero.com, 2011). En desarrollo de innovación, la compañía trabaja en tres áreas específicas: la investigación para así lograr el desarrollo de nuevos productos, desarrollar una innovación tecnológica e implementar estrategias comerciales cercanas a las expectativas de las consumidoras.

La compañía está en la actualidad desarrollando un ámbito dentro de los textiles y opción de negocios para su portafolio: es la ropa exterior. Las ideas de la compañía se generan de varias fuentes: Lo que expresan las consumidoras por medio investigaciones y sondeos, o por el área de mercadeo en una comunicación constante con el cliente los canales, los procesos de despachos, constante intercomunicación con los proveedores, y la búsqueda de nuevas materias primas y novedosos diseños; también la participación en ferias internacionales es importante ya que se identifican las nuevas tendencias de moda. LEONISA realiza diversas investigaciones tanto cualitativas y cuantitativas, identificando necesidades conscientes e inconscientes de las consumidoras mediante técnicas que permiten anticiparse a su pensamiento. (LUMMAR, 2012). *“Con el fin de saber si estamos apuntando a los objetivos e innovando, Leonisa ha establecido canales directos de comunicación como investigaciones de mercado que se convierten en diferentes formas de entrar en contacto con ellas y nos retroalimentan permitiéndonos*

afianzar las estrategias acertadas y mejorar las que no lo fueron tanto”, señala la vocera de la compañía.

La empresa ha diseñado métodos de investigaciones estandarizadas que le permiten detectar lo que realmente la consumidora espera, quiere y desea, aunque no lo haya expresado. Estas técnicas están basadas en pruebas psicológicas, siendo de gran importancia para el diseño de nuevos productos, colecciones y expectativas de las usuarias.

Luego del método de investigación estas ideas se materializan en proyectos que luego se pueden realizar hay en ciertas ocasiones que se ven aciertos y desaciertos. *“La innovación también llega al desarrollo de metodologías internas para validarlos, con técnicas objetivas en los mercados donde está Leonisa y que permite evaluar los proyectos”*. Además, se forman equipos interdisciplinarios que identifican restricciones que le permiten a la compañía explotarlas y convertirlas en oportunidades. La innovación es una constante en LEONISA, porque es una exigencia permanente de la consumidora y de los clientes y en este sentido estamos totalmente alineados. Si bien es cierto que en el portafolio existen productos de línea que siempre requerirán las consumidoras, también es claro que la innovación está presente en todas las colecciones de una u otra forma, porque sabemos que ha sido y será un motivador e impulsador definitivo en la decisión de compra. De igual forma, la comunicación y la distribución son elementos que motivan y sensibilizan tanto a las consumidoras como a los clientes, por tanto, la innovación también debe ser en este sentido una constante.

2.1.2 “La innovación es una constante en la marca”.

Según un estudio realizado por Propaís (Propaís, 2013), según cifras de la consultora Raddar, las marcas colombianas han generado un alto posicionamiento en el sector textil y en el aspecto de vestuario, generando satisfacción al consumidor teniendo un alto estándar de calidad y precio es por ello que marcas como Gef, Punto Blanco, Pat Primo y

LEONISA, determinan casi un 25 % de las ventas de ropa interior en hipermercados del país, y se muestran sólidas frente a la competencia extranjera.

Según Lina María Escobar, 46rand manager de LEONISA, los productos de la compañía se debe a la calidad y confiabilidad del producto (ISSUU, 2014). *“Más que un tema de nacionalismo, nuestra marca trabaja para entregar productos con altos niveles de calidad y así estar muy cerca de nuestras consumidoras para entenderlas y llegarles oportunamente”*, afirma Escobar. Según Escobar 46rand manager de la compañía, LEONISA es una marca que investiga permanentemente los gustos y las necesidades de los clientes, esto ha permitido entender a la mujer desde su esencia, sus valores, sus emociones y sus deseos. (ISSUU, 2014) *“La innovación es una constante en la marca y por eso desarrollamos productos altamente diferenciados. LEONISA busca destacar la esencia de la mujer latina con esos valores que la hacen diferente de las mujeres de cualquier otra latitud. Una mujer segura de sí misma, multifacética, a la que le gusta verse y sentirse bien”*, concluye Escobar.

La compañía ha desarrollado un departamento de investigación de mercadeo que le permite mantener tendencia en la marca de ropa , también este proceso de investigación ha permitido que LEONISA mantenga buena reputación en el mercado latino, diversificando sus ventas canales de venta online y offline, la compañía consolidándose como una de las marcas colombianas más importantes de ropa interior tiene claro que la base de su éxito está en la calidad de sus productos y la innovación de los mismo permitiendo altos niveles de satisfacción y consolidando un proceso de distribución que permita que la marca este presente donde es querida y solicitada.

III CAPÍTULO

DETERMINAR EN UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA, VERIFICANDO EN LOS SECTORES QUE HA INCURSIONADO LA COMPAÑÍA Y SU PROCESO.

Se trata de una empresa multinacional colombiana dedicada a la producción de ropa interior femenina y últimamente también masculina. Han incorporado además la línea de ropas de baño. Sus canales de venta son: catálogos, internet, almacenes (outlets, locales propios y grandes superficies) y distribuidores autorizados por mercado. Manejan un sistema de comunicación a través de red satelital directa que permite que sus fábricas se programen tres veces al día para atender los pedidos de las últimas ocho horas. Manejan un exitoso programa de gestión de operaciones y producción (just in time) que permite una rotación del 70% de sus inventarios en todos sus puntos.

3.1 INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA

3.1.1. MERCADO INTERNACIONAL.

LEONISA impulso la venta de sus propios e innovadores países en más de 20 países, de los cuales en once tiene distribuidoras de su propiedad. La compañía tiene plantas de producción ubicadas en distintos países como lo es Colombia y Costa Rica y así inicia su proceso de internacionalización. (Ramirez, 2006). Este inicio con una distribuidora inicial que fue montada Puerto Rico en el año 1986, y la siguiente y unas de las más actuales fue inaugurado en República Dominicana. En el año 2001 leonisa tiene un promedio de empleados directos en la distribuidora de Chile, pero siendo el punto que más ingresos trae para la compañía es la sede de Puerto Rico facturado acerca de diez millones de dólares anuales. (Leonisa, 2012).

Se agrupara los países que maneja LEONISA en cuatro mercados: a) Centroamérica y el Caribe. B). Suramérica. C) Norteamérica y finalmente d) Europa.

Centroamérica y el Caribe.

Para LEONISA uno de los puntos más importantes es Centroamérica ya que fue una de las primeras regiones en la que la compañía incursionó, gracias a la planta de Costa Rica quien le permitió un gran avance en la región centroamericana, (Ramírez, 2006).

Costa Rica: la planta de producción en el extranjero.

Como mencionábamos anteriormente la compañía instaló una planta de producción en Costa Rica sin que nadie lo imaginara ya que en ese tiempo la Economía Colombiana manejaba un modelo proteccionista. De acuerdo con Juan Carlos Yépez, director de planeación, En los años 70 y 80 muchas empresas llegaron a Costa Rica para aprovechar el boom maquilero (Yépez, 2012). LEONISA canalizó el conocimiento que había logrado en el mercado para iniciar algunos proyectos piloto de maquila y conocer así sistemas internacionales de producción. Entre estos proyectos se le produjo a compañías como Bali.

Aspectos importantes en los acuerdos comerciales que ha desarrollado Costa Rica a lo largo de los últimos años ha traído ventajas para las compañías. *"La instalación en Costa Rica es parte de la estrategia para el mercado centroamericano, pero en un mundo tan globalizado algunas ventajas han ido desapareciendo y otras han surgido. Costa Rica ha permitido abrir mercados tan importantes como el de Puerto Rico"*. (Ramírez, Estudios Gerenciales, 2006).

Para Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa, "la planta de Costa Rica es pequeña pero estratégica, en la medida en que puede responder a problemas coyunturales como los ocurridos en Venezuela a comienzos de 2005, cuando se cerró temporalmente el mercado venezolano para exportaciones colombianas" (Echeverry, 2012). En términos generales, la participación de LEONISA en Costa Rica es de aproximadamente el 25% (Proexport, 2012) de las ventas totales de los segmentos medios y altos de la población, lo que la convierte en la marca líder de este mercado. El principal canal de distribución es la venta

directa, la cual representa más del 60% (Proexport, 2012) de las ventas totales. Curiosamente, fruto de un viejo acuerdo que se hizo con los primeros distribuidores, la ropa interior en este país no se vende bajo la marca LEONISA sino Natural Collection, lo cual no deja de ser un obstáculo para efectos de posicionamiento y como curiosamente LEONISA las ventas que realiza en Costa Rica es de las importaciones desde Colombia ya que lo que se produce en Costa Rica es para la exportación como se explica anteriormente.

La planta de Costa Rica es coordinada desde Colombia. A Costa Rica son enviadas órdenes de producción, diseños, modelos, insumos, telas cortadas, y lo que se hace, entonces, es ensamblar las piezas y enviarlas a los diferentes destinos. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006) *"Llegamos con una cultura organizacional que habíamos construido en Colombia, con una disciplina de trabajo. En Costa Rica tratamos de formalizar los procesos partiendo de la convicción de que todo se gana con lucha y mucho trabajo. Toda esa experiencia se refleja en lo bueno que hacemos. Los trabajadores costarricenses se han adaptado bien y han comprendido que somos distintos"* (Yépez, 2012). Se considera que la cultura de trabajo de los dos países es diferentes por ejemplo en Costa Rica la mujer es más dependiente del esposo diferencia que se ve en Colombia donde se caracterizan por mantener cierta autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones. Corregir ciertos esquemas culturales es complicado sin embargo la compañía ha querido imponer su cultura organizacional para lograr que esta cultura sea transmitida a sus empleados costarricenses que trabajan para LEONISA.

Panamá.

Para LEONISA incursionar en Panamá todo inicio con un contrato de distribución que se hizo con la empresa panameña Industrias Modernas, y ya que no hubieron buenos resultados ya que lo que quería esta compañía era impulsar su propia marca ya que no se obtuvieron buenos resultados, concluido el contrato LEONISA inicio contrato con otra compañía llamada Credikids. Esta nueva empresa empezó a manejar la marca en Panamá y a distribuir los productos en lugares muy populares, los cuales no correspondían al perfil

de cliente para el cual estaban elaborados los productos de LEONISA; algo similar a lo anterior había ocurrido con Industrias Modernas. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006).

Finalmente después de estos percances en el año 2000, LEONISA estableció su distribuidora propia en Panamá, al iniciar el proceso de aceptación de la marca se encontró con problemas ya que no estaba definido el mercado objetivo. La ubicación directa en Panamá tenía como primer objetivo reconstruir el valor de la marca; por lo que fue necesario entrar a recoger sus productos de las tiendas populares, para poder promocionarse en las tiendas de mayor prestigio. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006). Según Juan Carlos López, gerente de LEONISA en Panamá, *"ha sido muy difícil [entrar de nuevo al mercado panameño], porque no es arrancar de cero, sino de menos. [De otro lado] la presencia directa ha sido muy productiva a pesar de la fuerte competencia que hay que enfrentar por los bajos precios de productos asiáticos que dejan los barcos que a diario pasan por el canal de Panamá"*. (Leonisa Panamá, 2013). La estrategia publicitaria del primer año estuvo dirigida más a los consumidores que a los intermediarios. Para el segundo año, se buscó construir una relación de valor con los intermediarios por medio de inversiones en los puntos de venta, que generaran diferenciación en el uso de muebles específicos, manejo de imagen y capacitación de promotoras. El punto de venta resulta fundamental si se tiene en cuenta que es donde el 80% de los consumidores toman su decisión de compra.

Las anteriores acciones de reposicionamiento de marca hicieron que en el año 2003 se alcanzara el 20% (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006) de participación en los segmentos medio y medio alto del mercado, segmentos en los cuales Triumph, su principal competidor, tiene el 40% (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006). El consumo en Panamá es diferente ya que se le da un valor diferencial al brassiere que al panty ya que una mujer está dispuesta pagar un valor alto por un brassiere a diferencia que un panty. En Panamá también se manejan ventas por catálogo, aunque de una manera más informal. La estructura organizacional que LEONISA ha montado en Panamá es liviana en la medida en que cuenta sólo con cinco personas encargadas de diferentes áreas como

facturación, bodegaje y mensajería. Contabilidad, importación, aduana y publicidad son atendidas por contratos que se tienen con terceros.

Puerto Rico: el líder en facturación internacional.

Puerto Rico es el mercado líder en facturación y aquí lleva 25 años en este mercado 2002 fue la marca líder en el mercado puertorriqueño facturando aproximadamente 12 millones de dólares (Centro de Estudios, 2013). En Puerto Rico el principal canal lo conforman las grandes tiendas por departamentos. Adicionalmente se tiene el sistema de show room, en el cual una mujer que está acreditada, merca todo por consignación; luego va y lo que no vende, al mes, lo devuelve. Así funciona Puerto Rico, una figura que sólo hay allá, y que es muy interesante. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006

El mercado suramericano.

El mercado de LEONISA es y ha sido el de la mujer latina, como lo dice su slogan publicitario por esto la expansión por esta parte suramericano fue estratégico. De acuerdo con el ex presidente de LEONISA, *"Ecuador ha sido uno de los países con el cual la compañía más se ha identificado. Sin embargo, esto no se había aprovechado de la mejor manera, pues existen muchos mercados y nosotros no lo habíamos podido entender bien"*(Leonisa.com ,2013). A continuación se presentarán aspectos relevantes de la expansión internacional por medio de las distribuidoras que tiene LEONISA en Perú, Chile y Venezuela.

Perú: almacenes propios y el "boom" de la venta directa.

En Perú LEONISA maneja su mercado por medio de terceros pero decidió una distribuidora propia en Perú, en la cual laboran aproximadamente cincuenta personas de forma directa. La decisión de establecerse en el Perú se tomó a pesar de que este país no ofrecía un comercio dinámico y organizado como sí ocurría en Colombia, Puerto Rico o

Chile. De otro lado, el nombre de LEONISA no era tan fuerte allí, por lo que se requería una gran inversión en soporte de marca. Se utilizó como primera estrategia de entrada la venta a grandes distribuidores como Ripley, Aldeasa y Saga Falabella.

En este país, además del método tradicional de distribución, se instalaron dos almacenes propios. Para LEONISA, la franquicia es una forma de establecer mercados pilotos por sí mismo, por lo que ambos almacenes simularon ser franquiciantes de la casa matriz de Medellín. Los almacenes, que se establecieron con las mismas características de las que se tienen en Colombia, han tenido muy buena aceptación. Los almacenes representan la oportunidad de construir una relación cercana con los clientes, de tener documentada la evolución de esta relación y de poder responder en consecuencia. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006). Frente a esta nueva estrategia en los mercados internacionales Luis Alberto Gómez comenta *"Las tiendas propias no se tienen que mirar sólo como negocio, sino como una manera de posicionar marca. Para la compañía, tener un almacén en el centro comercial más importante de Perú es tener una valla por donde pasan millones de personas siete días a la semana. El consumidor está cambiando permanentemente, va cambiando de experiencias, de valoraciones, va teniendo evolución de una u otra manera. Cuando uno no llega a él directamente, sino por medio de retail, se pierde la sintonía"* (Gomez, 2013). El sistema de ventas por catálogo maneja de manera indirecta a 3.600 señoras bajo la coordinación de quince líderes directamente relacionados con la empresa. Para Oscar Sevillano, gerente de LEONISA Perú, *"Este canal de distribución es preferido por las compradoras debido a la confianza que les toman a las vendedoras, la comodidad en la compra, la garantía de que el producto llega directamente a ellas y el trato personalizado"* (Leonisa Peru, 2013). Perú, es pionero de ventas por catálogo ya que dieron origen a empresas como Yanbal, Unique y Ebel. Las ventas directas necesitan mucha logística para asegurar la disponibilidad y envío del producto. La compra por catálogo se hace por impulso, es menos racional que ir a un almacén a comparar modelos y marcas; De acuerdo con Oscar Sevillano, *"la venta directa resulta exitosa porque es más factible que las mujeres se identifiquen más con los modelos de los catálogos que con el espejo de una tienda"*. (Sevillano, 2013).

Chile: por fuera del trópico.

"Nosotros pensamos que era una marca chilena", fue la frase expresada por un funcionario de Prochile cuando una misión internacional de estudiantes de Icesi, manifestó su interés por visitar una empresa representativa de la inversión colombiana en Chile, como lo era LEONISA. Después de veinte años de presencia en el mercado, LEONISA es la segunda empresa más antigua en el sector de la corsetería en Chile. Inicialmente, se exportaba desde Colombia.

Debido a que los productos colombianos se encuentran exentos de arancel para entrar a Chile. El portafolio de productos en Chile está conformado por referencias seleccionadas del portafolio de Colombia. Para responder a los cambios de las estaciones, este portafolio se renueva cada tres meses. Para Jorge Obreque, gerente administrativo y financiero de LEONISA Chile, *"la rotación del producto es muy diferente a la de los países del trópico. Con las estaciones cambian los hábitos y la frecuencia de uso de la ropa interior. El invierno es una mala temporada ya que al estar abrigada, la chilena no siente necesidad de comprar ropa interior fina. El verano, al contrario, se caracteriza por ser la época de mayores ventas (65%), debido a una mayor disposición a comprar"*. (Ramírez, Estudios Gerenciales, 2006).

Para ajustarse a la consumidora chilena ha sido necesario adaptar ciertos productos. De acuerdo con Jorge Obreque *"las mujeres chilenas son menos atrevidas que las colombianas y, por lo tanto, menos atentas al tipo de ropa interior que usan. Este motivo ha hecho que las tiendas por departamento chilenas asignen espacios más pequeños en comparación con Colombia para vender la ropa interior"*. (Ramírez, Estudios Gerenciales, 2006).

Ya que el aspecto de las mujeres chilenas tiene diferencia en la contextura de las mujeres chilenas, se ha hecho necesario incluir en el portafolio de productos sostenes con diferentes tamaños de copas. Chile es el primer país latinoamericano con problemas de obesidad. En opinión de Jorge Obreque *"contrario a lo que se podría creer, los brassieres*

de realce no son muy utilizados. En general, las chilenas son mujeres muy conservadoras y de gustos más parejos. Se visten de gris y negro con ropas que les cubren hasta el cuello y su ropa íntima se caracteriza por tener pocos encajes y ser poco colorida".

Venezuela.

La marca se dio a conocer en Venezuela gracias a la labor que desarrollaron intermediarios venezolanos que compraban productos de LEONISA en Isla Margarita y los vendían por su cuenta en territorio continental. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006).

En los años noventa "tomamos la decisión de empezar a vender con otro perfil que le diera más valor a nuestra marca. Recogimos los productos que el comercio informal tenía en las aceras y buscamos que se colgaran en tiendas y almacenes, como debe ser; al mismo tiempo, se pasó de exportar productos básicos a productos que incorporaran un mayor valor agregado. Fue por eso que entramos a Caracas para trabajar en un comercio organizado", afirma Luis Alberto Gómez. (Gómez,2012)

Mercado norteamericano.

México: trabajando con canales mayoristas.

México tiene la particularidad de contar con un canal mayorista que controla una buena parte del mercado de las confecciones de este país, LEONISA no se siente muy cómoda debido al distanciamiento que se genera con el consumidor final. De acuerdo con Luis Alberto Gómez, *"cuando nosotros tenemos productos colgados en una tienda, estamos escuchando todos los días a nuestro consumidor y estamos registrando y tratando de responder a eso que escuchamos. Por esta razón, parte del trabajo en México lo tenemos que hacer a la antigua, que es concentrando esfuerzos en vender en grandes cantidades sin saber con precisión el destino final de los productos".* (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006)

Estados Unidos: un mercado latino por explotar.

Aunque Estados Unidos es el principal destino de la exportación de confecciones de Colombia, no es un mercado importante para LEONISA.

Mercado europeo.

Gracias al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), las confecciones no tienen arancel para entrar a la Unión Europea. Sin embargo, LEONISA sólo ha podido aprovechar esta ventaja en España debido a que la venta y creación de marca en Europa es muy costosa. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006). Para darse a conocer en España, LEONISA ha utilizado la tienda El Corte Inglés como una plataforma de publicidad y reconocimiento. Luis Alberto Gómez comenta: *"Este punto de venta es una plataforma de imagen, una manera de hacerle publicidad a la marca. Otra manera de hacerse conocer sería invertir en televisión o [en] avisos, lo cual resulta demasiado costoso en Europa. Lo anterior se hace en alguna medida, pero lo central es la presencia en 40 tiendas del Corte Inglés"*. No obstante, la anterior estrategia se ha venido replanteando por lo que Oscar Echeverry, gerente de la firma, comenta *"esperamos que El Corte Inglés no sólo sea un punto en donde podamos exhibir la mercancía sino ganar plata"* y además, *"nos significaba estar en puntos en donde no se vendía o se vendía mal. Hicimos un replanteamiento y nos quedamos en almacenes donde vamos a expresar bien nuestra categoría. Nos quedamos entre 6 y 10 puntos [de venta solamente]"*. (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006).

Para posteriores planes se busca iniciar el negocio de venta por catálogo. Al respecto, dice Luis Alberto Gómez: *"En los países europeos, la valoración que tiene un consumidor [de una marca] depende de la experiencia que tenga con el producto; una persona no valora algo por comentarios de otros, valora sólo lo que experimenta por sí mismo. Por lo tanto, en países desarrollados como los europeos, las escalas de valoración que tienen*

los consumidores son muy altas no es fácil que la venta directa se desarrolle tan fuerte en un país de esos". Frente a esta expansión por Europa, Andrés Martínez agrega: "Leonisa adelanta negociaciones para constituirse como un proveedor mundial de productos de ropa interior para el Grupo Casino de Francia, al tiempo que también adelanta conversaciones con Carrefour Internacional." (Ramirez, Estudios Gerenciales, 2006)

"Tenemos confianza en lograr estos acuerdos, ellos saben que cuentan con productos de talla mundial y eso es lo que buscan". No obstante lo anterior, para LEONISA no ha sido fácil lograr un acuerdo con estas empresas europeas, ya que como lo afirma Luis Alberto Gómez, "lo que no hemos podido conciliar es lo que vamos a vender; nosotros queremos vender arte y no maquila. No hemos tomado la decisión de la maquila, no la hemos considerado porque creemos que tenemos unos valores agregados que es lo que nos gusta vender; no es simplemente mano de obra; es conocimiento, es arte, son muchas cosas...". Lo anterior les ha impedido llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes pues los grandes operadores de esa región han mostrado un mayor interés por la maquila que les podría realizar LEONISA." Una maquila le copa a uno toda la capacidad y yo no sé realmente si algún día tendremos que vender maquila, pero lo que sí tenemos seguro es el orgullo por el capital intelectual que hemos desarrollado y ese orgullo nos da la tranquilidad y la confianza de ofrecer y de vender productos de alta calidad", agrega Luis Alberto Gómez. "En Europa tenemos que hacer un gran trabajo. Hay que empezar a sembrar la marca fuertemente porque es muy difícil que a uno, en medio de tanta competencia y sin tener una marca valiosa [para ese mercado] lo vayan a tener en cuenta", afirma Oscar Echeverri. Lo fundamental para LEONISA en estos momentos es posicionar la marca, tanto en España como en Portugal, pues la cuestión no es vender en cantidades sino con la mejor calidad posible, así esto signifique vender en menores proporciones.

LEONISA demuestra su calidad como empresa internacional ya que es una compañía que está operando exitosamente en países como Costa Rica, el establecimiento de distribuidoras propias, el sistema de ventas multicanal y su constante preocupación por la

calidad. Se trata de una empresa multinacional colombiana dedicada a la producción de ropa interior femenina y últimamente también masculina. Han incorporado además la línea de ropas de baño.

Sus canales de venta son: catálogos, internet, almacenes (outlets, locales propios y grandes superficies) y distribuidores autorizados por mercado. Manejan un sistema de comunicación a través de red satelital directa que permite que sus fábricas se programan tres veces al día para atender los pedidos de las últimas ocho horas. Manejan un exitoso programa de gestión de operaciones y producción (just in time) que permite una rotación del 70% de sus inventarios en todos sus puntos.

3.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA

3.2.1. El Mercado Internacional.

LEONISA vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias. Las plantas de producción están ubicadas en Colombia y en Costa Rica. La primera distribuidora que se montó fue la de Puerto Rico en el año 1986, y la más reciente es la de República Dominicana. Para el 212, la distribuidora que tiene más empleados vinculados de manera directa es la de Chile, mientras la que más factura, alrededor de 10 millones de dólares anuales, es la de Puerto Rico. (Mathews, 2012) Son muchos los temas en los que LEONISA da muestra de su calidad como empresa internacional. El sistema de ventas multicanal y su constante preocupación por la calidad, muestran la "casta" que tiene esta empresa colombiana para asumir desafíos y buscar alternativas en el competitivo mercado mundial.

3.2.2 ¿Cómo se internacionalizó?

a) Planteamiento estratégico con proyección internacional priorizando mercados meta y posicionando su marca sombrilla para luego incorporar los productos de su portafolio. b) Enfocó a la mujer –principalmente- teniendo en consideración las características de cada país, tendencias, criterios de segmentación, evaluación de competidores, adaptación de

los productos. En Chile por ejemplo encontraron un perfil de mujer diferente (senos pequeños, colores sobrios). c) Canales según el mercado: tiendas propias, integración con socios estratégicos, promoción de la marca. En mercados grandes han logrado alianzas estratégicas con marcas como El Corte Inglés, Carrefour o el Grupo Casino.

Nuevas Oportunidades: a) Impulso de la venta directa a través de catálogo con el Programa Club de Compras LEONISA (Comunidades Hispanas en España y Estados Unidos). b) Aprovechamiento de las ventajas del TLC con Estados Unidos para este sector. c) Diferenciación como propuesta de valor para el consumidor: permanente mejora del servicio, atención en los puntos de venta, afinamiento en el manejo de inventarios, etc.), desarrollo de nuevos productos y diseños. d) Proyección de más tiendas propias y posteriormente franquicias. e) Modernización de imagen de marca (menos asociada a la mujer adulta). f) Revisión de niveles de integración vertical (los eslabones productivos requerirán socios estratégicos que inyecten capital y permitan continuar con la expansión internacional).

LEONISA con su slogan 50 años de espíritu latino evidencia que la permanente innovación en productos y servicio sumados a un buen conocimiento del mercado posibilitan el crecimiento en mercados de alta competencia.

3.2.3 El entorno internacional

La presencia internacional tiene una relación directa con las perspectivas de crecimiento, ya que tal como lo manifestó el ex presidente de esta compañía "las posibilidades que nosotros tenemos de crecer nacionalmente, si bien no están agotadas, son unas posibilidades mucho más limitadas que las que tenemos en el exterior" LEONISA tiene una participación en los países donde se encuentra que en el mejor de los casos llega al 15% del total del mercado, lo cual muestra todas las oportunidades que se tienen para crecer en el ámbito internacional.

El sostenimiento de la competitividad internacional depende en parte de la manera como se reaccione ante los retos y oportunidades que impondrán las dos grandes

potencias. Por un lado está la amenaza de China, quien además de la conocida capacidad que tiene para producir a precios muy bajos, avanza en el mejoramiento de la calidad, y a partir del 2005 goza de mayor acceso a mercados por la eliminación de las cuotas que le habían impuesto. De otro lado están los Estados Unidos, donde empresas como LEONISA tendrán que ser más agresivas comercialmente para aprovechar la enorme capacidad de consumo y la importancia relativa que ha ganado la población hispana. Dado el auge de la economía asiática en los últimos años, es importante anotar que China representa en estos momentos una de las principales potencias textiles del mundo. De allí que se espera poder incrementar sus exportaciones mundiales para que lleguen a representar, para el 2012, el 47% pues el nivel actual de éstas alcanza un 20% del comercio mundial. Estados Unidos es el más grande importador mundial de confecciones y ropa interior. Sus principales abastecedores son China, México, El Salvador, entre otros. Vale la pena anotar que para el año 2012 el principal destino de las exportaciones de textiles y confecciones chinas no eran los Estados Unidos sino Japón, al cual le exportó US\$352.632.384, mientras que con el país norteamericano se realizaron transacciones por US\$89.872.992.

La posible entrada en vigencia del TLC entre Colombia y los Estados Unidos representa un desafío inmenso, dado que el sector de la confección es uno de los que mayor potencial en generación de empleo y crecimiento económico tiene. La firma de este TLC, es la posibilidad de consolidar las preferencias arancelarias que se otorgaron con el ATPDEA y que permiten el ingreso de algunos productos colombianos sin arancel a los Estados Unidos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la preferencia arancelaria no será eterna y que en el mediano plazo, todos los países podrán ingresar sin aranceles a este mercado, por lo que se requiere aprovechar la ventaja temporal que se puede conseguir vía preferencias para posicionarse, afianzarse en nichos específicos y desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles.

3.2.4 La cultura de innovación como estrategia de internacionalización.

Se deben considerar algunas estrategias para afrontar el reto de la internacionalización de las Empresas Colombianas y con estas, poder participar de los beneficios del libre mercado, compitiendo exitosamente en el mercado mundial, con presencia estable y creciente en los mercados externos, como son las siguientes (utilizadas por LEONISA,

como parte de su política de cultura organizacional enfocada a la innovación, mencionada anteriormente):

Desarrollo de franquicias en el exterior; Atracción a la inversión extranjera directa (Joint Venture); Asociatividad. Alianzas estratégicas; Innovación (productos naturales); Modernización tecnológica; Eficiencias operacionales; Comercio Electrónico: con el gran avance de la tecnología la empresa puede elegir extender su accesibilidad mediante el uso de tecnologías electrónicas avanzadas; Capacitación y formación en negocios internacionales.

También es importante identificar cuáles son las Amenazas a las que se enfrentó LEONISA a la hora de internacionalizarse: Difícil acceso a tecnología de punta; Escasez de capital para modernizar las plantas; Dificultades para abrir y ampliar mercados externos; ;Dificultades para garantizar la estabilidad de la oferta; Ausencia de economía de escala; Falta de culturas: exportadora y de asociatividad; Mínima participación en clústeres integrales y de vinculación como proveedores de las grandes empresas.

Buscando la internacionalización LEONISA incursiona en el mercado de la Costa Rica. Más adelante se conquistaron mercados en más de veinte países con sus diferentes líneas de ropa interior. De acuerdo a lo anterior se ve reflejado el modelo Uppsala mencionado anteriormente donde encontramos que esta empresa inicio su internacionalización en la República de Panamá, debido a que se reducen costos y riesgos generando mayor control a nivel gerencial ya que se tomó en cuenta la localización Geográfica que existe entre Colombia y Costa Rica, cabe resaltar que hay similitud en la cultura, el idioma, entre otros.

3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En su inicio, la producción de LEONISA estaba dirigida a un mercado masivo sin ninguna diferenciación. Nueve años después de fundada (1965), hizo su primera exportación a Costa Rica con el fin de abrir las puertas de su expansión comercial. En 1970, ya vendía en once países y se convertía en una de las primeras empresas

colombianas del sector que tenía exportaciones. La vocación exportadora que la empresa comenzó a desarrollar como estrategia, desde finales de los años sesenta, implicó un cambio en el paradigma de producción; se introdujo el concepto de productos diferenciados y amoldados a las necesidades de la mujer, de acuerdo con sus etapas de desarrollo o con las actividades que realiza. Así, la empresa empezó a producir para mujeres adultas, jóvenes, deportistas e, incluso niñas y adolescentes, enfatizando en su eslogan: “Leonisa, Sí es mujer».

A lo largo de sus 54 años de historia, LEONISA ha desarrollado su estrategia teniendo como filosofía una visión global de la moda interior femenina, convirtiéndose en una firma multimarca y multicanal que tiene a LEONISA como la marca sombrilla bajo la cual se agrupan sus diferentes conceptos de moda íntima y con la cual ha llegado a su mercado objetivo: las mujeres latinas que residan en cualquier parte del mundo.

El concepto de mujer latina es una de las características más fuertes que diferencia a Leonisa y se basa en incentivar la vanidad femenina, resaltando la sensualidad y los rasgos propios de las mujeres en Latinoamérica; de esta manera, se involucra con sus clientas generando soluciones a sus necesidades más frecuentes como el control de abdomen o levantamiento de busto. También participa activamente en campañas como la lucha contra el cáncer del seno, buscando crear una imagen con la cual la mujer latina se sienta identificada y respaldada. LEONISA opera 24 horas continuas a través de un centro logístico en su casa matriz en Medellín (Colombia) y de cuatro plantas de confección, una de ellas en Costa Rica. La comunicación se realiza por medio de una red satelital directa que permite a las fábricas programarse tres veces diarias para atender los pedidos de las últimas ocho horas. Dicho enfoque funciona mediante mapas de riesgo que le permiten anticiparse a impactos negativos que se puedan derivar de cambios en los mercados. LEONISA controla los inventarios de los casi 20.000 clientes que tiene por medio de un sistema de producción cercano al concepto japonés de “Just in Time”, y que permite tener información precisa de cómo rotan el 70% de los inventarios que hay en todos los puntos de venta nacionales e internacionales. Se produce de acuerdo con los requerimientos de la demanda, y se hacen reposiciones semanalmente en todos los puntos de venta.

CONCLUSIONES

En la economía Colombiana las empresas constituyen una parte importante para el desarrollo de la misma ya que estas empresas que están en constante cambio, son creadoras de fuentes de trabajo y además pueden satisfacer las necesidades de la comunidad por medio de la innovación que están desarrollando las compañías como LEONISA.

Estas compañías sintieron la necesidad de adaptarse al entorno para poder competir mundialmente, el cambio global respecto a la internacionalización las obliga a ser más competitivas y sostenibles internacionalmente. LEONISA desde sus inicios mantuvo una constante innovación logrando entrar en amplios mercados, con el fin de poder desarrollar estrategias para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el entorno internacional así mismo empezó a desarrollar productos a la medida de las necesidades de los consumidores; y así a su vez trato de estudiar nuevos mercados en donde pudiera incursionar para así seguir con su proceso de internacionalización actualmente podemos decir que LEONISA está concentrado en fortalecer los mercados actuales .

La diversificación de los negocios en Colombia ha logrado por medio de la internacionalización e innovación que sean compañías competitivas, ya que han permitido desarrollar características importantes dentro del proceso de expansión internacional.

Los factores de éxito de la compañía LEONISA con los cuales se orientó la empresa pueden enumerarse como: la diversificación de negocios y riesgos, internacionalización para lograr competitividad en mercados globales, permanencia en los países, adaptabilidad, pensar globalmente. En este proceso de internacionalización de la compañía se pueden identificar comportamientos que han sido reseñados por las teorías de internacionalización e innovación.

Finalmente, Leonisa es una compañía ejemplo a seguir por otras compañías, ya que por medio de sus estrategias de internacionalización ha logrado posicionarse en el mercado globalizado al ser una de las empresas líderes, gracias a los mecanismos que ha generado como compañía para internacionalizarse y lograr ingresar a mercados potenciales. Caso concreto Costa Rica los cuales consolidaron su propia planta logrando gran crecimiento. Obteniendo como resultado una empresa altamente rentable y productiva y convirtiéndose en una compañía exitosa nivel mundial, que ha competido con grandes empresas extranjeras y ha logrado abarcar diversos y numerosos mercados extranjeros.

BIBLIOGRAFÍA

Adam, S. (1996). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan & T. Cadell, Londres.

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. (2002). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. en Fernández Collado, Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 88 – 97) México: Trillas.

Anonimo. (19 de Enero de 2012). *Nueve apuestas ganadoras en la bolsa americana por sus buenos fundamentales*. Obtenido de <http://www.Finanzas.com>.

Anonimo. (17 de 01 de 2014). *Misiónpyme.com*. Obtenido de <http://www.misionpyme.com/home/tecnologia/4978-pymes-en-crecimient>.

Barnard, C. (1958). *Elementary Conditions of Business Morals*. California Management Review.

Barton, L. (1988). *Implementation as mutual adaptation of technology*. En L. Barton. *Research Policy* 17.

Bogotá, C. d. (2014). *Bogota*.

Bogota, C. C. (2013). *Economía Bogotana*. Obtenido de *Camara Comercio Bogota*: camara.ccb.org.co/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=492&catID=125

DNP. (2010). *Departameno Nacional de Planeacion*. Obtenido de *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*: www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx

Gomez, J. L. (24 de 11 de 2012). *Bulachi*. Obtenido de *Analisis del caso de Leonisa, Decisiones Estrategicas*.: <http://bulachi.blogspot.com/2011/12/analisis-del-caso-leonisa-decisiones.html>.

Dunning, J. H. (1988). «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies*, 19

El Colombiano. (23 de diciembre de 2012). Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/con_solo_15_pesos_se_creo_leonisa/con_solo_15_pesos_se_creo_leonisa.asp

Guerrero, A. F. (2012). *La importancia de la innovacion*. Obtenido de *Emprendimiento Innovador*: <http://emprendimientoinnovador.com/la-importancia-de-la-innovacion/>

INEXMODA. (2012). Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia. ISSUU. (mARZO de 2014). ISSUU.COM. Obtenido de <http://issuu.com/360marketing/docs/ed50>

Observatorio Económico Nacional del Sector : Dirección de Competitividad e Internacionalización.

LEONISA. (2014). Obtenido de <http://www.leonisa.com/co/Leonisa>. (2014). Leonisa .com . Obtenido de Acerca de Nosotros: <http://www.leonisa.com/sp/acerca-de-nosotros/>

LUMMAR. (9 de mayo de 2012). Milummar. Obtenido de <http://milumar.blogspot.com/2012/05/sello-de-inovacion.html>

Marini, R. M. (1991). Dialéctica de la dependencia. El secreto del intercambio desigual. Mexico: ERA.

Mardis, E. R. (2008). The impact of next-generation sequencing technology on genetics. *Trends in genetics*, 24(3), 133-141.

Martin, J. A., & Wang, Z. (2011). Next-generation transcriptome assembly. *Nature Reviews Genetics*, 12(10), 671-682.

Martin, M. (2011). Cutadapt removes adapter sequences from high-throughput sequencing reads.

Michigan State University. (2013). Annotation pipeline [Imagen]. Recuperada de http://cpgr.plantbiology.msu.edu/training/workshop_mar07/Lecture3_GenomeAnnotation.pdf

Miller, D. J., Ball, E. E., Forêt, S., & Satoh, N. (2011). Coral genomics and transcriptomics—ushering in a new era in coral biology. *Journal of Experimental Marine Biology and Ecology*, 408(1), 114-119.

Miller, J. R., Koren, S., & Sutton, G. (2010). Assembly algorithms for next-generation sequencing data. *Genomics*, 95(6), 315-327

Portafolio.com. (Septiembre de 2014). Colombia debe cumplir 23 tareas para entrar a la Oede. Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-la-ocde-septiembre-2014>

Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Porter, M. (1999). *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*.

Procomer. (2014). *Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica*. San Jose de Costa Rica.

PROPAIS. (diciembre de 2013). Propais.org.co. Obtenido de <http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-oportunidades-sectoriales.pdf>

Ramirez, C. E. (s.f.). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n98/v22n98a02.pdf>

Ramirez, C. E. (Ene- Marzo de 2006). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/183/html

Reina, M. (2013). Fedesarrollo Centro de Investigacion Economica y Social.

Revista Dinero. (Junio 13 de 2013) . /N. 183. *La Dinamica de las Pyme*

Revista Dinero. (Agosto 21 de 2013) . /N. 150. *Sectores: Como van?*

Revista Dinero. (Agosto 30 de 2013) . /N. 150. *Confecciones En Acción*

Ricardo, D. (1817). *Pricipios de la Politica Economica*.

Schein, E. H. (1982). *Phiscologia de la organizacion*. En E. H. Schein, *Phiscologia de la organizacion* (págs. 15-). Prentice Hall.

Sitio Web, S. J. (2014). San Jose de Costa Rica. Recuperado el 2014, de Informacion General San Jose de Costa Rica: <http://www.sanjosecostarica.org/>

sociedades, S. d. (2008-2012). *DESEMPEÑO DEL SECTOR TEXTIL* . Bogota: Delegatura de Asuntos Económicos y Contables

Supersociedades.gov.co. (Agosto de 2013). Superintendencia de Sociedades. Obtenido de Delegatura de Asuntos Económicos y Contables Grupo de Estudios Económicos y Financieros: <http://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sctor-Textil-Oct152013.pdf>

Torres Gaytan, R. (1972). *Teoria del Comercio Internacional*. Mexico: Siglo XXI.

Thompson, A. y Strickland, A.(1994). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires, Addison Wesley Iberoamericana.

Wilhelm, B. T., & Landry, J. R. (2009). RNA-Seq-quantitative measurement of expression through massively parallel RNA-sequencing. *Methods (San Diego, Calif.)*, 48(3), 249.