

INTERNACIONALIZACIÓN DE LEONISA: UNA EMPRESA COLOMBIANA DE ROPA INTERIOR¹

CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ R.

Director Programa de Economía y Negocios Internacionales, Universidad Icesi. Master en "International Business", University of North London. Master en Estudios Políticos, Universidad Javeriana. Economista, Universidad Javeriana.

Fecha de recepción: 5-9-2005

Fecha de aceptación: 21-11-2005

RESUMEN

Este documento analiza el proceso de internacionalización que ha tenido Leonisa, una empresa colombiana que ha logrado destacarse en el exclusivo mundo de la ropa interior femenina. Se presentan las diferentes estrategias que esta empresa ha utilizado (exportaciones, montaje de distribuidoras en el exterior e inversión extranjera), así como los mercados donde ha tenido presencia (Suramérica, Centroamérica y Europa). A manera de marco de referencia, se estudian los rasgos más característicos del mercado de las confecciones,

así como los principales retos y amenazas que los cambios del entorno le imponen a la empresa. También se explican los orígenes de Leonisa y se hace una descripción de la forma como ha evolucionado la propiedad accionaria hasta el momento en que la empresa quedó en manos de la familia Urrea Arbeláez, en marzo de 2005.

PALABRAS CLAVE

Inversión extranjera, inversión colombiana en el exterior, confecciones, ropa interior, Leonisa, internacionalización.

1. En la elaboración de este documento se contó con un valioso trabajo investigativo de Johann Rodríguez y María Angélica Cruz.

ABSTRACT

The main objective of this document is to analyze the internationalization process of the firm Leonisa, a company with outstanding performance in the world of exclusive women's underwear. The different strategies in exports and direct investment, as well as the various markets in South and Central America, and Europe, where Leonisa products are present, are analyzed. For a better understanding of the market where Leonisa functions, this paper explores the

main trends and players in the apparel industry. Additionally, the origins and evolution of this family business, and the latest conflict which resulted in changing the family ownership is described in the document.

KEY WORDS

Foreign direct investment, Colombian foreign investment, internationalization, underwear, third world multinationals, apparel industry, Leonisa.

Clasificación: B

INTRODUCCIÓN

Una compañía que es capaz de vender productos, tan íntimos como brasieres en más de veinte países, que además de su planta en Colombia produce desde el año 1965 en Costa Rica, que tiene presencia directa en once mercados por medio de distribuidoras propias, que produce 26 millones de prendas al año y factura aproximadamente US\$90 millones anuales, será el objeto de análisis de este documento.

Leonisa es una empresa colombiana de ropa interior, cuya presencia internacional, principalmente en mercados latinos, representó en el año 2004 el 35% de sus ventas totales.² Debido al alto grado de reconocimiento que tiene en Colombia y en un buen número de países latinos, 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.

En la primera parte se establece un marco de referencia al presentar la historia de la ropa interior, el mercado global y el mercado colombiano de las confecciones y la ropa interior. En la segunda parte, se introduce la compañía como tal, al presentar su historia, mercado objetivo y sistemas de distribución. La tercera parte, que constituye el núcleo central del documento, analiza la presencia internacional de Leonisa en los mercados centroamericano, suramericano, norteamericano y europeo. La última

parte esboza los principales retos y oportunidades que tiene esta empresa colombiana de cara al futuro.

1. EL MERCADO DE LAS CONFECCIONES Y LA ROPA INTERIOR

1.1 Nota histórica sobre el brassiere

La ropa interior femenina ha sido uno de los íconos de expresión de la mujer. En los años sesenta y setenta, por ejemplo, el sostén sirvió de símbolo para el movimiento de liberación femenina. Las primeras mujeres en utilizar el *corset* como prenda íntima fueron las cretenses en el siglo II A.C, que lo usaron para levantar los senos y poder lucirlos desnudos fuera de la ropa. Años después, las mujeres griegas y romanas, buscando lo opuesto, usaban bandas pectorales para reducir el tamaño de su busto. En aquella época el sujetador no era como hoy en día se conoce pues consistía en una banda plana sin forma alguna, que permitía sujetar y reducir. Desde finales del siglo XIX, vino la era del brassiere gracias a la francesa Hermine Cadolle, quien creó un modelo de sostén basado en dos pañuelos unidos por una cinta estrecha y sujetados por dos tirantes. No obstante, éste se comercializó mundialmente a partir de 1914, cuando la señora Mary Phelps Jacob registró la primera marca moderna de este producto en Estados Unidos, creando un modelo liviano que separaba el busto naturalmente. Pero su uso cotidiano se generalizó, especialmente, durante los años cincuenta y esto ha segui-

2. A finales del año 2000, el mercado internacional representó aproximadamente el 25% de las ventas.

do evolucionando a través de las décadas siguientes, expresando fielmente los cambios del rol de la mujer. A pesar del auge inicial alcanzado por esta prenda, en los años setenta, este producto bajó su popularidad entre las mujeres pues era mayor el deseo de libertad que manejaban; mientras que en los años ochenta, volvió a surgir fuertemente con características antes no existentes como los encajes y los realces, entre otros.³

1.2 El mercado global de las confecciones

Los grandes cambios de la industria de las confecciones se han visto gracias al auge de las fibras sintéticas en las décadas de los años cincuenta y sesenta, el aumento de la competencia internacional a raíz del surgimiento de grandes exportadores de países asiáticos durante los años sesenta y setenta, y las nuevas estrategias de empresas norteamericanas y europeas para reestructurar sus industrias durante los años setenta y ochenta.⁴

El desafío asiático a los países industrializados de Norteamérica y Europa empezó con Japón y continuó en los años sesenta y setenta, primero con economías como Hong Kong, Corea del Sur y la provincia china de Taiwán y recientemente con China. La subcontratación de mano de obra barata y la eficiencia ganada en procesos de integración vertical hizo que

las economías asiáticas se volvieran extremadamente competitivas.

Los países industrializados para poder mantenerse competitivos en el mercado global, tuvieron que restringir la competencia internacional por medio de aranceles y cuotas. Estas restricciones se han aplicado sobre países en desarrollo, especialmente del Asia, que alcanzaron a tener casi el 50% de las importaciones norteamericanas de prendas de vestir en 1970.

El comercio de textiles y confecciones se ha caracterizado por estar sujeto a un régimen restrictivo, mediante el cual los países importadores “negocian” o imponen cuotas bilaterales de importación, en el marco de una serie de acuerdos que estaban exentos de las reglas y disciplinas del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). El uso de cuotas otorga a los países importadores un alto poder de negociación frente a los productores que por lo general son de países en desarrollo. Del mismo modo, los regímenes aduaneros especiales de los países industrializados fomentan el ensamblaje de productos finales sobre la base de insumos provenientes del país importador, lo cual obstaculiza la búsqueda de insumos a precios más competitivos. Todas estas situaciones impiden que los productores competitivos de los países en desarrollo gocen plenamente de sus ventajas comparativas, en una industria que tiene escasas barreras de entrada.⁵

3. Tomado del artículo *Historia de las prendas*. Edición digital. www.afife.cl

4. Mortimore, Michael y Zamora, Ronney. Serie de Desarrollo Productivo No. 46: “La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica”. Capítulo 1: Aspectos generales de la industria de textiles y prendas de vestir, p.40. Edición: Julio 1998.

5. González, Anabel. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. “Los resultados del caso textil en la Organización Mundial del Comercio”. 1 de Noviembre de 1996. En: www.comex.gov.cr

Los productores de los países industrializados lograron institucionalizar internacionalmente esta protección en el primer Acuerdo Multifibras (AMF) que se dio en 1974. Este acuerdo otorgaba tiempo suficiente a los países industrializados para que se pudieran adaptar a la competencia proveniente de los países en vías de desarrollo, los cuales eran acusados de recurrir supuestamente a la “competencia desleal” por hacer uso de las ventajas comparativas que les otorgaba el contar con una mano de obra que era relativamente más barata pero que no gozaba de garantías laborales.

El 1º de enero de 1995, el AMF fue reemplazado por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la OMC, que establece un proceso de transición para la supresión definitiva de los contingentes, el cual comenzó a operar desde los primeros meses de 2005.

Adicional a los mecanismos de protección, los países industrializados tuvieron que adelantar procesos de reconversión industrial entre los cuales se destacan los siguientes tres elementos: mejoras a la eficiencia gracias a maquinaria nueva que incorporó tecnología y prácticas organizacionales más modernas, como ocurrió con el caso de Japón; especialización en nichos de mercado más exclusivos con respecto a la moda como lo sucedido en Italia; y, por último, aprovechamiento de las ventajas competitivas de los países en desarrollo a tra-

vés de la inversión extranjera directa por medio de licencias o la subcontratación de ensamblaje, como lo hicieron las firmas de Estados Unidos con la maquila que instalaron en México, Centroamérica y más recientemente en China.

Este último elemento fue el principal causante de la internacionalización de la producción de confecciones en países en desarrollo durante la última década, en la medida en que explica en gran parte los “acuerdos especiales” que tiene la Unión Europea con Europa Oriental y los Estados Unidos con América Latina.⁶

1.3 Confecciones en Colombia

El sector de confecciones en Colombia es altamente competitivo. La actividad de fabricación en este sector se encuentra apoyada en una serie de empresas productoras de materias primas que permite la formación de una cadena productiva de textiles y confecciones. Esta cadena está compuesta por 533 empresas textileras (de las cuales 400 son PYMES) y 348 empresas de confecciones.⁷

La orientación exportadora que ha tenido este sector en las dos últimas décadas ha sido uno de los principales factores a favor de su desarrollo. Por otro lado, la estructura laboral de este sector se caracteriza por ser intensiva en mano de obra, en la medida en que el factor laboral representa entre el 25% y 30% del costo total. Además, se debe tener en cuenta que el sector de confecciones goza de una

6. Para el caso colombiano, se tiene el acuerdo ATPDEA, por medio del cual los Estados Unidos otorgan preferencias arancelarias a las confecciones colombianas que quieran ingresar a su mercado. Lo anterior está sujeto al cumplimiento de unas reglas de origen y a no sobrepasar una cuota de exportaciones que se le asignó a Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia.

7. Tomado de Perfil Sectorial-Sector de las Confecciones 2003. Coinvertir.

alta sensibilidad a la devaluación del tipo de cambio porque el sector importa poca materia prima, en comparación con la producción que exporta.

En el Cuadro 1.2 se presentan 15 de las principales empresas de confección que hay en Colombia. En el año 2003, Leonisa ocupó el tercer lugar en este ranking y en el 2004 –como lo muestra el cuadro– ocupó el segundo lugar en ventas a escala nacional.

Las empresas Vestimundo S.A., C.I. Nicole, Sotinsa S.A. y la Fábrica de

Calcetines Crystal (FCC) se fusionaron y hoy en día hacen parte del Grupo Crystal al que también pertenecen Calcetería Nacional, Bordados Crystal y Tintorería Industrial Crystal (TIC).

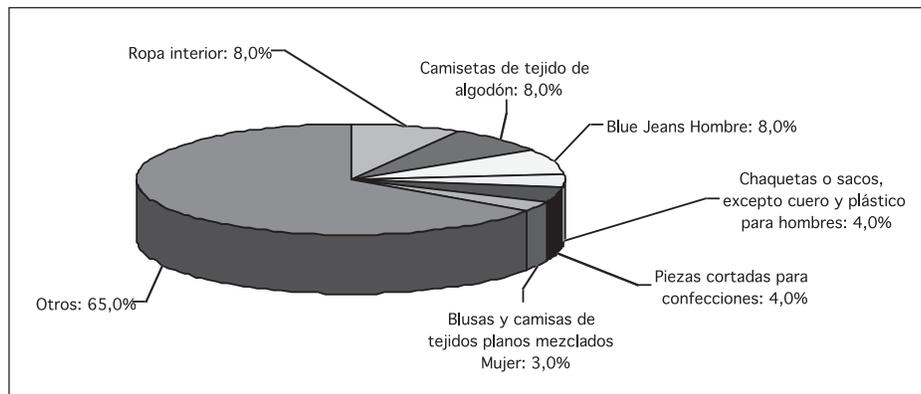
El sector de las confecciones incluye todas las prendas de vestir, excepto el calzado. Entre los principales productos del sector se encuentra la ropa interior, con una participación de la producción total del 8.0%, al igual que las camisetas tejidas en algodón y los blue jeans para hombres (ver Gráfica 1.1).

Cuadro 1.2 Ventas de las principales empresas colombianas de confecciones (cifras en millones de pesos)

Puesto 2004	Puesto 2003	Compañía	2004	2003
1	2	Vestimundo S.A. (Marca GEF)	230,845	207,488
2	3	Confecciones Leonisa S.A.	219,811	190,280
3	6	Socks y Textiles Industriales Sotinsa S.A. (Marca Galax)	128,391	116,560
4	9	Nicole S.A. Sociedad de Comercialización Internacional (Marca Baby Fresh)	126,593	95,686
5	4	Fábrica de Calcetines Crystal S. A. (Marca Punto Blanco)	125,077	130,191
6	5	C.I. Expofaro S.A (Jeans Levi's)	122,776	122,911
7	7	Confecciones Colombia S.A. (Marca Everfit)	109,572	104,723
8	6	Didetexco (Productos de los almacenes Éxito)	106,520	107,204
9	11	C.I. Jeans S.A. (Maquila para Calvin Klein, Polo, Gap, entre otros)	106,130	93,341
10	15	Permoda S A (Marca Armi - Pronto)	102,059	66,914
11	10	Industrias Cannon de Colombia S.A.	101,225	94,963
12	14	C.I. Hermeco S.A. (Marca Off Corss)	81,789	67,151
13	12	C. I. Index S.A. (Maquila para Gitano, Britannia, Calvin Klein, Old Navy)	75,773	77,830
14		Supertex S.A. (Maquila para Adidas, Arena)	75,530	
15		C.I. Compañía de Inversiones Textiles S.A	68,598	

Fuente: Análisis de Riesgo-Benchmark.

Gráfica 1.1 Participación de los productos en el sector de confecciones



Fuente: DANE, cálculos ANIF: Mercados Industriales, 2004

Para el año 2004, Colombia exportó a Estados Unidos US\$21.489.088, lo cual lo convierte en el principal destino de las exportaciones colombianas seguido de Venezuela y México con \$6.885.257 y \$3.347.041, respectivamente. En los últimos cuatro años, el sector de la ropa interior ha tenido algunos altibajos en términos de exportaciones. En el Anexo 1 se puede observar que las exportaciones colombianas de ropa interior cayeron en el 2002 y 2003 y se recuperaron nuevamente en el 2004.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1. Los propietarios

El origen de Leonisa se da el 20 de noviembre de 1956, cuando en la ciudad de Armenia (Colombia), los hermanos Urrea –Marco Aurelio, Joaquín, Luis Enrique y Julio– fundaron la compañía. En Colombia, para ese entonces, no existía ninguna empresa dedicada a la producción de ropa

interior femenina y los hermanos Urrea vieron en esto una oportunidad de negocio. De Armenia se trasladaron a Medellín donde montaron un taller, consiguieron una fileteadora, una máquina plana y empezaron a importar telas e insumos.⁸ En el año 1972, dos de los hermanos Urrea –Luis y Marcos–, por diferencias que tuvieron con sus otros hermanos se retiraron de esta sociedad familiar para crear Confecciones Lumar.

En la nueva sociedad, en la que sólo quedaron dos hermanos, uno de los factores que más favoreció el desarrollo de Leonisa fue la combinación de dos personas de distinto perfil; por un lado Joaquín Urrea se dedicó a la organización industrial de la compañía y la modernización de las plantas fabriles; y por el otro, Julio Ernesto Urrea se enfocó en el aspecto comercial y empresarial de la naciente empresa. A medida que fueron creciendo y la compañía fue ganando presencia en el mercado nacional e interna-

8. Tomado de: Revista *Dinero*. “Los Visionarios”. Edición digital No. 214. Septiembre 17 de 2004. En: www.dinero.com

cional, los dos empresarios decidieron despersonalizar el manejo administrativo de la empresa por medio del nombramiento de un tercero como gerente general. Fue así como Leonisa tuvo tres gerentes generales que no pertenecían a la familia; primero fue Joaquín Díaz, quien duró alrededor de diez años y consolidó el dominio del mercado nacional; posteriormente Alejandro Ceballos, manejó la administración durante la siguiente década y estableció las bases para incursionar en los mercados internacionales. Finalmente, estuvo Oscar Echeverry, quien además de tener el timón de la empresa desde mayo de 1998, le tocó mediar en un conflicto familiar que se empezó a gestar con la segunda generación de propietarios.

Desde finales del 2003, tras la muerte de Julio Ernesto Urrea, uno de los dos fundadores de Leonisa, se generó una disputa familiar por el control de la compañía. Específicamente las diferencias se centraron en el tema de la distribución de las utilidades del año 2003. La familia Urrea Jiménez, conformada por la viuda de “don Julio” y sus tres hijas, Myriam, Margarita Rosa y Ana Patricia, pensaba que lo más conveniente era reinvertir las utilidades. Por el lado de “don Joaquín”, la familia Urrea Arbeláez conformada por once hijos, nueve de los cuales son varones, buscaba canalizar los dividendos hacia negocios externos de la empresa.

En un principio, los dos hermanos fundadores se limitaron a servir como asesores de la empresa, ciñéndose a criterios de gobernabilidad dados por recomendaciones de consultores externos. La intención de los hermanos

Urrea de no participar de manera directa en la conducción de la empresa no se logró, a tal punto que se dieron casos como el de Ana Patricia, hija de don Julio, operando como gerente de investigación y desarrollo, y Carlos Ignacio, hijo de Joaquín, actuando como vicepresidente de exportaciones. Los conflictos familiares comenzaron a aflorar por diferencias en procesos administrativos y criterios de inversión, hasta que finalmente se “rebotó la copa” por diferencias relacionadas con el destino de las utilidades.

El conflicto parecía no tener solución pues cada familia mantenía su posición radical sobre el manejo de las utilidades de la empresa. Para tratar de resolver las diferencias, las hijas de Julio Urrea manifestaron estar dispuestas a llegar a un protocolo en el cual ningún miembro de la familia podía ocupar cargos en Leonisa, sin embargo, la familia de don Joaquín se opuso pues consideró que la participación familiar, si se trata de personas competentes, es un gran activo al cual no se debía renunciar.

Las discrepancias familiares continuaron hasta que en noviembre del año 2004, en la Superintendencia de Sociedades en Bogotá, ambas partes conscientes del peligro que estaba corriendo el nombre y futuro de la compañía, decidieron establecer un mecanismo de subasta por medio del cual una familia compraría la participación accionaria de la otra. El mecanismo se basó en la realización de una subasta donde cada una de las partes, que representaban el 50% de la firma, aumentaba su oferta hasta llegar a un punto en que la contraparte desistía y aceptaba el último

ofrecimiento. Esta operación “de martillo” privada se realizó el 11 de marzo de 2005 y duró desde las 10 de la mañana hasta las 7 de la noche. Las familias Urrea Arbeláez y Urrea Jiménez se realizaron diferentes ofertas entre sí a lo largo del día, hasta que al final, las mujeres (grupo Urrea Jiménez) consideraron los 120 millones de dólares⁹ que les ofrecieron como una propuesta satisfactoria y le dejaron la totalidad de la empresa a sus primos. Como resultado de lo anterior, la familia Urrea Arbeláez quedó como única propietaria.

Como se mencionó al comienzo de esta sección, esta división de las familias dueñas no es la primera que se da en la historia de esta compañía. Paradójicamente, tras la muerte de Luis Urrea, Lumar, la compañía resultante de la primera separación de los hermanos Urrea, fue absorbida por Leonisa, y hoy esta marca se conserva para la línea de productos de menor categoría. Después de la absorción, el socio de Lumar, Marcos Urrea –hoy fallecido–, fundó otra empresa de corsetería llamada Adán y Eva Internacional, la cual es actualmente administrada por los hijos de Marcos Urrea.

2.2 La orientación

En su inicio la producción de Leonisa estaba dirigida a un mercado masivo sin ninguna diferenciación. Diez años después de fundada (1966), 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 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 47 años de historia, Leonisa ha evolucionado teniendo como filosofía una visión global de la moda interior femenina, que la ha llevado a obtener múltiples reconocimientos nacionales e internacionales.¹⁰

Se ha identificado el mercado objetivo como las mujeres latinas que residan en cualquier parte del mundo; esta compañía ha evolucionado hasta convertirse en una firma multi-marca y multicanal,¹¹ que tiene a Leonisa como la marca sombrilla bajo la cual se agrupan sus diferentes conceptos de moda íntima. Asimismo, cuenta con un departamento de investigación de mercados y diseño que

9. Esta cifra es extraoficial y fue tomada del artículo “Leonisa exporta desde España al resto de Europa”. Diario *La República*, agosto 9 de 2005.

10. Algunos de los más recientes reconocimientos han sido: 2003, Premio excelencia logística – mejor proyecto; 2002, Orden Nacional al Mérito – Presidencia de la República; 2001, Distinción Excelencia Empresarial – revista *América Economía*.

11. Para el año 2004 en Colombia, el 30% de las ventas totales se hacían por medio de cadenas comerciales y tiendas especializadas. Las ventas a terceros representan el 30%, y el restante 40% es venta directa, el cual genera empleo indirecto para aproximadamente 70.000 mujeres.

realiza propuestas y desarrolla conceptos de moda que le permiten participar en ferias de ropa íntima tan importantes como la que se cumple en Lyon (Francia).

Se 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. Esta capacidad de respuesta obliga a planear con base en escenarios. 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. Luis Alberto Gómez, gerente nacional de ventas de Leonisa Colombia, comenta al respecto: *“Manejamos unos niveles de inventarios*

bajos y así mismo lo hacemos en nuestras tiendas que son las tiendas de nuestros clientes. Tenemos monitoreado todo, sabemos el inventario que tiene una tienda, sabemos que ese inventario es demanda. Lo que manufacturamos es el movimiento de los inventarios, eso hace que las reposiciones que se realizan a los clientes sean más frecuentes”.

Hoy en día, Leonisa también produce ropa interior masculina y trajes de baño, aunque la línea más reconocida sigue siendo la de ropa interior femenina, en especial, la de los brassieres que es la más diferenciada. El Anexo 3 presenta información financiera de los últimos cinco años.

3. EL MERCADO INTERNACIONAL¹²

Leonisa vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias (ver Cuadro 3.1). 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 2001, 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.

12. Para la construcción de esta sección, se tuvieron como insumos las entrevistas que se realizaron entre los años 2003 y 2004 con los siguientes ejecutivos de Leonisa: Luis Alberto Gómez, Gerente Nacional de Ventas y de Exportaciones; Juan Camilo Yepes, Director de Planeación; Oscar Sevillano, Gerente General Perú; Juan Carlos López, Gerente Panamá; Jorge Obreque, Gerente Administrativo y Financiero Chile; Sergio Gaviria Piedrahita, Jefe de División Venta Directa Perú; y Felipe Andrés Vélez, Director de Retail Costa Rica. Así mismo, en Enero 28 de 2005 se tuvo una entrevista con Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa .

Cuadro 3.1 Producción y distribución internacional

	Norteamérica	Centroamérica	Suramérica	Europa
Planta de producción y distribución propia		Costa Rica	Colombia (3)	
Distribuidoras propias		Panamá Guatemala México Puerto Rico Rep. Dominicana Puerto Rico	Venezuela Ecuador Perú Chile	España

Fuente: www.leonisa.com

Para analizar la presencia internacional de esta empresa se agruparon los países en los siguientes cuatro mercados: a. Centroamérica y el Caribe; b. Suramérica; c. Norteamérica; d. Europa.

3.1 Centroamérica y el Caribe

Centroamérica representa un mercado significativo para Leonisa ya que fue la primera región a la que llegó. Se ha logrado incursionar en esta zona a través de la planta en Costa Rica, que atiende, entre otros países, a Nicaragua y Puerto Rico, a través de la distribuidora en Guatemala, la cual cubre a Honduras y a El Salvador; y recientemente por medio de la distribuidora en República Dominicana.

3.1.1 Costa Rica: la planta de producción extranjera

En 1965, cuando primaba el modelo proteccionista en América Latina, nadie se imaginó que una empresa colombiana como Leonisa pudiera instalar una planta de producción en Costa Rica.

Todo comenzó cuando Bejos Yamuni –empresa con la cual se tenían inicialmente negocios de exportación–, le propuso a Leonisa construir una

planta donde se manufacturaran productos para atender el mercado centroamericano. Esta sociedad perduró por 30 años, hasta que a mediados de los años noventa Bejos Yamuni pasó a ser solamente el distribuidor exclusivo de la ropa interior de Leonisa en Costa Rica.

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. 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”*

A lo largo de los últimos años, Costa Rica ha venido desarrollando acuerdos comerciales con México, Chile, la Unión Europea y recientemente los Estados Unidos, lo cual ha traído importantes ventajas para la empresa. Juan Carlos Yépez dice al respecto: *“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". 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".

Paradójicamente, en el mercado costarricense lo que se vende de Leonisa es traído desde Colombia, debido a que el 95% de la producción de esta planta es destinado para la exportación, principalmente a Puerto Rico y países centroamericanos.

En términos generales, la participación de Leonisa en Costa Rica es de aproximadamente el 25% 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% 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.

La programación con la que cuenta 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.

Al principio, Leonisa era percibida por los trabajadores como una firma que imponía una forma de trabajo, Juan Carlos Yépez comenta: "Llega-

mos 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".

La forma de trabajo del colombiano frente al costarricense es muy distinta, puesto que se considera que la cultura laboral de Costa Rica es más laxa que la de Colombia. En Costa Rica, por ejemplo, la mujer puede llegar a considerarse más dependiente del esposo que en países como Colombia, donde se caracterizan por mantener cierta autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones. Corregir una actitud o un esquema preestablecido culturalmente es muy complicado, sin embargo, la empresa ha optado por transferir su cultura organizacional. De esta forma se ha logrado que los principios que guían el actuar de esta empresa colombiana, hayan sido transmitidos a aproximadamente 200 costarricenses que trabajan para Leonisa.

3.1.2 Panamá: reposicionando la marca

La presencia en este país comenzó en 1985, con un contrato de distribución que se hizo con la empresa panameña Industrias Modernas, con la cual no se obtuvieron buenos resultados debido a que esta empresa, además de los productos de Leonisa, también distribuía productos de su marca propia llamada Capris. Una vez concluido el contrato con Industrias Modernas en 1995, Leonisa entabló víncu-

los para la distribución de sus productos con otro representante llamado 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.

Cuando en el año 2000, Leonisa estableció su distribuidora propia en Panamá, se encontró un problema de aceptación de la marca en el mercado objetivo (segmentos económicos medio-alto y alto), debido a los errores de posicionamiento en que habían incurrido los anteriores distribuidores. 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. 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”*.

Para contrarrestar el efecto de los precios, se decidió hacer un manejo publicitario enfocado en los beneficios y el valor agregado de sus productos. *“En ningún momento estamos diciendo que somos baratos, sino que tenemos muchos beneficios; es decir, que tenemos productos de realce, de reduc-*

ción, de control, productos con encajes, elásticos, de microfibras, con copa suave y muy elaborados”, agrega Juan Carlos López. La compañía se destaca en Panamá por ser de las pocas empresas de ropa interior que pauta en los medios masivos. Se utilizan revistas de moda como Vogue y se participa en los desfiles organizados por Caranté, una de las tiendas por departamento más importantes de Panamá.

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% de participación en los segmentos medio y medio alto del mercado, segmentos en los cuales Triumph, su principal competidor, tiene el 40%.

El mercado de Panamá es un mercado muy pequeño, aproximadamente de 3.000.000 de personas, de las cuales más de un millón se concentran en Ciudad de Panamá. Sin embargo, es un mercado atractivo si se tiene en cuenta que tiene un PIB per cápita de US\$ 3.500 y una cultura de alto consumo. Juan Carlos López, compara este mercado con el de Barranquilla (Colombia), al decir que en ambos casos *“existe una diferencia de clases*

sociales muy marcada; el consumidor panameño de estrato C y D, que equivale a los estratos 5 y 6 en Colombia, no consume productos que también sean consumidos por gente de estratos A y B; a excepción, tal vez, de Coca-Cola y Colgate, ellos sólo quieren comprar Tommy y Lacoste”.

El consumo de la mujer panameña tiene una característica muy particular relacionada con el alto valor agregado que se le da al brassiere en comparación con el panty. Una mujer puede estar dispuesta a pagar por un brassiere alrededor de US\$ 25 mientras que puede comprar un panty que cueste US\$ 0.99. Esta característica del mercado va muy acorde con la tendencia mundial de percibir la ropa íntima prenda por prenda.

Por otro lado, al igual que en Costa Rica, en Panamá también se manejan ventas por catálogo, aunque de una manera más informal. La estructura de Panamá cuenta con tan sólo 400 personas inscritas que compran y venden de contado; no se cuenta con el sistema DLM (Data Lifecycle Management) debido a que el monto de toda la estructura que requiere es muy alto y el mercado es muy pequeño. Respecto al tema de facturación, el sistema de ventas por catálogo alcanza un rango entre el 25% y el 30% de las ventas, siendo el segundo canal de distribución más importante; el primero es el de las tiendas por departamento con el 50% de la facturación; y por último, el de las boutiques que tienen una participación entre el 20% y el 25%.

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.

3.1.3 Puerto Rico: el líder en facturación internacional

Este es el mercado líder en facturación internacional para Leonisa, quien ha colocado productos en esta isla desde hace 25 años. Para el 2002, se vendieron en promedio 12 millones de dólares, convirtiéndose en la marca líder de un mercado que tiene 4.5 millones de habitantes.

En todo el interior de Puerto Rico se vende a través del sistema retail y de tiendas tipo show room. Sobre este punto añade Luis Alberto Gómez: “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, [es decir] que tiene una tarjeta de la tienda, merca todo por consignación; luego va y vende [los productos] en la calle, y lo que no vende, al mes, lo devuelve. Así funciona Puerto Rico, una figura que sólo hay allá, y [que] es muy interesante”.

3.2 El mercado suramericano

El mercado de Leonisa es y ha sido el de la mujer latina, por tal motivo, la expansión por países suramericanos ha sido estratégica. La distribuidora que se tiene en Ecuador es una de las que mayor dinámica de crecimiento ha mostrado en los últimos años. En este país, el 60% de las ventas se realizan por el canal del comercio organizado, ya que las tiendas por departamento no tienen el peso que tienen

en países como Chile y Perú. 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. Bolivia y Uruguay se atienden a través de terceros, y en Brasil y Argentina no se tiene presencia. A continuación se presentarán aspectos relevantes de la expansión internacional por medio de las distribuidoras que tiene Leonisa en Perú, Chile y Venezuela

3.2.1 Perú: almacenes propios y el “boom” de la venta directa

En 1996, después de quince años de haber manejado sus exportaciones a este mercado por medio de terceros, Leonisa decidió establecer una distribuidora propia en Perú, en la cual laboran aproximadamente cincuenta personas de forma directa.

La decisión de establecer se 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.¹³

Actualmente, Leonisa ha logrado alcanzar un porcentaje de participación

en el mercado de ropa interior del 10% al 15% en los estratos 2 y 3; y del 25%, en los estratos 4, 5 y 6. Los competidores más importantes son Lise Charmel y Maidenform.¹⁴ Cabe anotar que la clase media en Perú no está muy bien definida, pues la población se encuentra dividida en dos polos; en un extremo las “cuicas”, mujeres de alto nivel económico, muy sensibles a la calidad, con gustos muy refinados; en el otro, las mujeres de estratos bajos cuyo factor de elección se relaciona con el precio.

En este país, además del método tradicional de distribución, se instalaron dos almacenes propios en mayo y diciembre del año 2002. Los almacenes están ubicados en los centros comerciales Plaza San Miguel –estrato medio–, y Jockey Plaza –estrato alto–. También se tiene presencia directa en Primavera Park Plaza, un outlet donde se manejan ventas de saldos. Para Leonisa, la franquicia es una forma de establecer mercados pilotos por sí mismo, por lo que ambos almacenes simulaban 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. Frente a esta nueva estrategia en los mercados internacionales Luis

13. Estos almacenes apoyan su actividad comercial en el recurso financiero que ofrece la venta por tarjetas de crédito propias, las cuales cobran tasas de interés superiores a las del mercado. En Perú, el 62% de las ventas se hace a través de tarjeta de crédito.

14. Empresa creada en Nueva York en 1920 cuya marca de ropa interior tiene la mayor participación en ventas en Estados Unidos.

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”*.

Se distribuye a grandes superficies (40%) y al comercio organizado (5%), pero es el sistema de distribución por catálogo el que más peso tiene en el total de las ventas (55%). Este sistema vincula 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”*. Perú, al haber dado origen a empresas como Yanbal, Unique y Ebel, es pionero en este tipo de ventas. 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 mar-

cas; 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”*.

3.2.2 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 y un tercero manejaba la distribución, pero en 1991, cuando la marca ya había ganado terreno, se tomó la decisión de comprar la distribuidora para establecerse directamente.

Dado que Leonisa es una compañía integrada verticalmente y que los productos colombianos se encuentran exentos de arancel para entrar a Chile,¹⁵ no se ha visto como necesario el establecimiento de una planta productiva. Por otro lado, la dinámica del mercado chileno tiende a mostrar una mayor inclinación de los consumidores por la ropa interior importada que por la nacional. Se estima que el consumo de ropa importada equivale al 44% del consumo total.¹⁶

15. Acuerdo de complementación económica para el establecimiento de un espacio económico ampliado entre Chile y Colombia, dentro del contexto del proceso de integración establecido en el Tratado de Montevideo de 1980 (ACE No 24)

16. Tomado de Mercado Chileno de la Ropa Interior Femenina. Estudio de aproximación. Oficina comercial de Proexport en 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”*.

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”*.

Debido a la diferencia en la textura 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; de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el 24.4% de las mujeres chilenas adultas son obesas y de este porcentaje la

mayoría están en estratos bajos. En los estratos altos, las mujeres lucen muy delgadas y las cirugías de implantes tienen muy poca acogida por lo que se demandan brassieres de copas pequeñas. 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”*.

Chile es un país con quince millones de habitantes, la mitad compuesta por mujeres. De éstas, el 40% tienen entre 15 y 39 años.¹⁷ El mercado de corsetería chileno vende alrededor de 75 millones de dólares anuales. Leonisa tiene una participación del 20%, ubicándose en el segundo lugar en venta de ropa interior después de Triumph, quien es el principal competidor y tiene una participación del 15%. El 50% de las ventas se hace a través de tiendas por departamento, el 15% venta directa por catálogo, el 25% en tiendas y el 10% por medio de los detallistas.

Comparativamente con otros países, el canal de venta directa en Chile ha venido perdiendo participación debido a que este sistema no se terminó adaptando a los estándares de financiación que se manejaban en el mercado. Otro de los factores que influyó en esta disminución se centró en la movilidad de la venta directa sobre toda la pirámide poblacional ya que

17. Porcentaje tomado del documento de Mercado Chileno de la Ropa Interior Femenina. Estudio de aproximación. Oficina Comercial de Proexport en Chile.

las personas en Chile se caracterizan por no mezclarse entre las diferentes clases sociales: “(normalmente) una vendedora de estrato 2 o 3 – por diferenciarlo en estratos – va y le vende a la de estrato 6 o 7 sin ningún problema; en Chile eso es un problema”, comenta Luis Alberto Gómez.

3.2.3 Venezuela: un comienzo informal

Al mercado venezolano se llegó desde finales de los años sesenta por medio del comercio de la Isla Margarita, el cual era desarrollado en su mayoría por *buhoneros*, que es como se le llama en Venezuela a un mercaderista informal que vende en las aceras. Inicialmente, la presencia en este mercado fue muy informal en la medida en que respondía a las condiciones del entorno que se daban en la Isla. La marca se dio a conocer en este país 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.

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.

Para el año 2004 la participación de Leonisa en el mercado venezolano estaba aproximadamente en 15%, lo

cual es significativamente inferior a niveles cercanos al 30% que se alcanzaron en años anteriores. Parte de la disminución en las ventas se explica por la crisis política que se dio en 2002 y 2003, la cual obligó a suspender las ventas por medio del canal de venta directa.

3.3 Mercado norteamericano

3.3.1 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. Los mayoristas operan como unos redistribuidores que se ubican en grandes depósitos de mercancía, a los cuales llegan vendedoras acreditadas a comprar los productos. En este canal, que representa aproximadamente el 60% del mercado de confecciones, Leonisa no se siente muy cómoda debido al distanciamiento que se genera con el consumidor final. Con los canales mayoristas, los esfuerzos están centrados en vender productos, más que en satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual se logra cuando se les llega de manera directa.

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*”.

La venta por medio del canal de hipermercados y multitiendas representa el 40% restante del mercado. Adicional-

mente, en el 2004 se empezó con un almacén propio en la ciudad de Guadalupe, lo cual ha ayudado a construir presencia de marca.

3.3.2 Estados Unidos: un mercado latino por explotar

Aunque **Estados Unidos** es el principal destino de la exportación de confecciones de Colombia, paradójicamente éste no es un mercado en el que Leonisa tenga una presencia importante.¹⁸ Si se tiene en cuenta que la población latina constituye la principal minoría étnica en Estados Unidos, este mercado representa una gran oportunidad en regiones como Miami, Nueva York, New Jersey, Chicago y Los Ángeles.

A partir del año 2005 se comenzó a desarrollar un proyecto piloto para penetrar el mercado de los Estados Unidos por medio de despachos que se hacen a través de la distribuidora de Puerto Rico. Inicialmente se seleccionó el estado de New Jersey y New York para captar por medio de la venta directa el mercado latino. *“El tema de vender en el exterior es el tema de permanecer, es entrar la marca. Nosotros no tenemos planta para hacer una presencia de marca y menos en los Estados Unidos, entonces lo que tenemos que aprovechar es la presencia de marca que está en la mente de los latinos [ecuatorianos, colombianos, chilenos, venezolanos y costarricenses] que ya nos conocen y que están en los Estados Unidos”,* agrega Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa.

En relación con el **Canadá**, a pesar de que la cultura y el aspecto fisiológico de la mujer canadiense son muy distintos al de la mujer latina, Leonisa intentó atender este mercado adecuando un diseño particular de los productos, sin embargo, este nuevo portafolio no se ajustó y la operación se canceló. Hoy en día, se atiende este país a través de terceros.

3.4 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 y en menor medida en Portugal debido a que la venta y creación de marca en Europa es muy costosa. Se atiende a los demás mercados europeos como Bélgica y Francia a través de Barcelona.

Para darse a conocer en España, Leonisa ha utilizado la tienda El Corte Inglés¹⁹ 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 [que actualmente se tiene] en 40 tiendas del Corte Inglés”.* No obstante, la anterior estrategia se ha venido replanteando por lo que Oscar Echeverry, gerente de la

18. Exceptuando Puerto Rico, que tiene la particularidad de comportarse como un mercado latino con un alto poder adquisitivo.

19. El Corté Inglés es una tienda por departamentos con mucho prestigio en España y otros países europeos.

firma, comenta “[nosotros] esperamos que El Corte Inglés no sólo sea un punto en donde podamos exhibir la mercancía sino ganar plata” y además, “[estar presentes en todos los puntos de venta] 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]”.²⁰

En planes futuros, se busca iniciar el negocio de venta por catálogo con el programa Club de Compras Leonisa, el cual está dirigido especialmente a los colombianos residentes en España que quieran establecer su propio negocio.²¹ 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 [así que] 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. Tenemos confianza en lograr estos acuerdos,

ellos saben que cuentan con productos de talla mundial y eso es lo que buscan”.²² 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

20. Diario *La República*. “Leonisa replantea su negocio con la cadena El Corte Inglés”. Edición digital. 29 de Junio de 2004. En www.repnet.com.co

21. Diario *La República*. “Leonisa venderá por catálogo en España”. Edición digital. Febrero 25 de 2004. En www.repnet.com.co

22. *Ibid.*

como en Portugal, pues la cuestión no es vender en cantidades sino con la mejor calidad posible, así esto signifique vender en menores proporciones.

4. LOS RETOS Y LAS OPORTUNIDADES

Son muchos los temas en los que Leonisa da muestra de su calidad como empresa internacional. El estar operando por más de cuatro décadas una planta de manera exitosa en Costa Rica, el establecimiento de distribuidoras propias en once países latinoamericanos, 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.

4.1 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 2010, el 47% pues el nivel actual de éstas alcanza un 20% del comercio mundial.²³ 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 2004 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

23. Bancomext. “Sector textil y confección, oportunidades de alianzas estratégicas con Asia”. Edmundo Arceo Hernández - Consejero Comercial en Taiwán. En: www.bancomext.com

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.

4.2 La diferenciación como propuesta de valor

La supervivencia de Leonisa a la amenaza de competidores provenientes de la China y de otros países que logran tener costos muy bajos de mano de obra, dependerá de la fuerza con la que se mantenga la diferenciación como propuesta de valor para el consumidor. Además del producto, Leonisa debe seguir vendiendo servicio, atención en los puntos de venta y manejo de inventarios, entre otros. Al respecto, Oscar Echeverri 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”*. Así mismo, habrá que seguirse moviendo de

manera estratégica en la distribución multicanal. La venta directa que se hace por medio de catálogos, representa casi la tercera parte de las ventas totales y tiene mucho potencial por explotar con los países latinoamericanos y con las comunidades inmigrantes radicadas en España y los Estados Unidos. Otro canal importante para desarrollar, tiene que ver con el establecimiento de tiendas propias tanto en el mercado interno como en el externo. El año 2004 se cerró con dos tiendas propias en Perú, una en Ecuador, dos en Panamá, una en República Dominicana, tres en Venezuela y una en México. La proyección, 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.²⁴ Inicialmente se está evaluando la operación y la rentabilidad que ofrecen estas tiendas para posteriormente pasar a vender franquicias.

Para mantener la competitividad futura de esta empresa, habrá que revisar y ajustar constantemente los niveles de integración vertical. Los eslabones productivos que comienzan en la importación de las fibras y siguen con el desarrollo de las telas, la confección y comercialización requerirán de socios estratégicos. Un camino podría estar en subcontratar mayores niveles de la producción con socios estratégicos en Colombia o en el exterior, lo cual permitiría canalizar mayores esfuerzos al desarrollo, mercadeo y ventas del producto.²⁵ Al respecto agrega Oscar Eche-

24. Revista *Dinero*. “Leonisa abrirá veinte tiendas en mercado internacional”. Edición Digital No. 201. Enero 13 de 2004. En: www.dinero.com

25. En la actualidad, Leonisa subcontrata aproximadamente el 15% de su producción con cooperativas de trabajo asociado, localizadas en municipios aledaños a Medellín y en las que trabajan mujeres cabeza de hogar.

verry, *“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”.*

En relación con el desarrollo de producto, se ha estado trabajando intensamente en Colombia para modificar la imagen de marca, para hacerla más moderna y menos asociada a la mujer adulta, este esfuerzo ha dado algunos frutos, pero será necesario seguir trabajando en esta dirección. Así mismo, se ha retomado a nivel publicitario la asociación de la marca Leonisa con la mujer latina, lo cual es bastante pertinente en los tiempos actuales.

En Colombia, Leonisa ha sido un pionero de la ropa interior y ha contribuido al desarrollo de marcas que hoy le son competencia y que la mantienen activa en un mercado muy competido.

4.3 Los nuevos dueños

El caso de conflicto familiar que tuvo lugar en Leonisa no es ajeno a otras empresas de Colombia y el mundo. Las empresas familiares son la base de la economía de cualquier país. En Colombia, el 68% de las compañías son negocios de familia, mientras que en Estados Unidos este porcentaje se incrementa al 90%. Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantienen activos hasta la tercera generación.²⁶ La principal causa para el desmoronamiento de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre familia y negocio, y con la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones. Debido a lo anterior, el futuro de Leonisa dependerá de lo bien que quede definido el protocolo de familia en temas como la sucesión, la participación de los miembros de la familia en cargos directivos y la creación de juntas directivas que ayuden a ponerle claridad a la relación entre familia y empresa.

Finalmente, la apertura a terceros es un tema fundamental para el futuro de la empresa. La familia Urrea Arbeláez, propietaria de Leonisa, tendrá que plantearse la posibilidad de abrir la empresa a nuevos socios, que inyecten capital fresco y permitan continuar la expansión internacional de la empresa y el posicionamiento de la marca Leonisa en la mente de millones de latinoamericanos.

26. Tomado de Empresas Familiares. Sitio web establecido por Dinero.com y el Instituto Colombiano para la Empresa Familiar ICEF

ANEXO 1

Principales importadores y exportadores mundiales de ropa interior

Exportadores	2004	2003	2002	2001	2000
China	\$1.928.655.105	\$1,577,698,432	\$ 1,081,882,240	\$ 803,794,752	\$ 979,434,368
Turquía	\$ 403.264.419	\$ 422,412,928	\$ 356,413,760	\$ 304,432,096	\$ 332,341,920
Francia	\$ 223,428,689	\$ 227,513,008	\$ 191,839,776	\$ 160,716,848	\$ 162,046,240
Alemania	\$ 247,497,000	\$ 224,023,008	\$ 189,813,824	\$ 172,311,200	\$ 160,484,752
México	\$ 147,615,235	\$ 161,528,880	\$ 182,302,736	\$ 143,887,792	\$ 113,254,312
Estados Unidos	\$ 201.290.709	\$ 154,656,912	\$ 183,846,128	\$ 215,780,576	\$ 231,024,912
Costa Rica	\$ 92,977,459	\$ 97,661,312	\$ 106,477,928	\$ 99,938,032	\$ 107,042,872
Colombia	\$ 70.036.999	\$ 44,753,796	\$ 50,610,744	\$ 62,238,496	\$ 54,336,364
El Salvador	\$ 7.288.631	\$ 25,868,040	\$ 19,891,002	\$ 15,231,173	\$ 11,544,719
Perú	\$ 13,387,601	\$ 10,050,378	\$ 14,975,432	\$ 9,263,480	\$ 6,061,982
Japón	\$ 8.598.886	\$ 6,280,932	\$ 5,583,549	\$ 5,812,301	\$ 7,729,449
Guatemala	\$ 1,598,688	\$ 2,215,067	\$ 20,681	\$ 2,177,786	\$ 1,997,472
Ecuador	\$ 317.645	\$ 492,384	\$ 119,637	\$ 90,982	\$ 91,532
Venezuela	\$ 488.581	\$ 89,795	\$ 80,170	\$ 66,871	\$ 26,575

Importadores	2004	2003	2002	2001	2000
Estados Unidos	\$ 2,572.422.062	\$ 2,301,300,224	\$ 2,186,455,040	\$2,045,366,400	\$2,044,944,512
Alemania	\$ 682,295,000	\$ 674,924,992	\$ 533,672,640	\$524,920,704	\$ 558,335,232
Francia	\$ 590,796,598	\$ 553,986,496	\$ 436,840,256	\$402,589,760	\$ 451,145,856
México	\$ 44,945,054	\$ 49,978,708	\$ 41,210,712	\$ 43,416,560	\$ 43,812,476
Costa Rica	\$ 44,665,722	\$ 40,539,840	\$ 43,595,420	\$ 41,639,064	\$ 51,117,660
China	\$ 20.481.411	\$ 14,882,532	\$ 12,793,923	\$ 8,582,206	\$ 5,620,507
Ecuador	\$ 7.085.802	\$ 4,984,751	\$ 5,291,578	\$ 2,762,041	\$ 1,136,870
Turquía	\$ 7.039.237	\$ 4,210,587	\$ 2,750,199	\$ 3,131,959	\$ 6,680,457
El Salvador	\$ 5.332.076	\$ 3,845,774	\$ 4,045,476	\$ 3,825,527	\$ 3,328,964
Guatemala	\$ 4,586,998	\$ 3,708,782	\$ 3,753,343	\$ 3,636,117	\$ 1,687,275
Perú	\$ 1,932,013	\$ 2,173,186	\$ 2,425,016	\$ 2,129,787	\$ 1,617,510
Colombia	\$ 1.679.982	\$ 1,739,499	\$ 2,310,244	\$ 1,868,441	\$ 2,830,610

Fuente: División de Estadísticas de las Naciones Unidas, 2003 y 2004

Nota: Cifras en dólares.

ANEXO 2

Exportaciones de ropa interior

Cuadro 2.1 Exportaciones colombianas totales de sostenes (FOB US\$)

2000	2001	2002	2003	2004
43,894,266	50,406,143	43,137,774	33,957,841	47,753,167

Cuadro 2.2 Exportaciones colombianas totales de bragas (FOB US\$)

2000	2001	2002	2003	2004
43,507,804	48,508,137	37,524,346	33,856,680	49,349,966

Fuente: Intelelexport, Prolexport

Los mercados a los que más se exportan las prendas colombianas son los que se muestran en el Cuadro 2.3. Es importante recalcar que en la mayoría de los principales destinos Leonisa cuenta con distribuidoras propias.

Cuadro 2.3 Destinos de las exportaciones colombianas en el periodo de enero a diciembre de 2004

Exportaciones de sostenes			Exportaciones de bragas		
Países	Fob US\$	%	Países	Fob US\$	%
Venezuela	12,337,198	25.8%	Venezuela	14,275,445	28.9%
México	5,874,538	12.3%	Estados Unidos	12,153,225	24.6%
Estados Unidos	4,874,538	10.2%	México	4,502,079	9.1%
Ecuador	3,739,313	7.8%	Puerto Rico	4,083,849	8.3%
Puerto Rico	3,672,682	7.7%	Costa Rica	2,263,924	4.6%
Zona Fr. Rionegro	3,634,673	7.6%	Ecuador	2,146,135	4.3%
Costa Rica	3,102,761	6.5%	Zona Fr. Rionegro	1,854,004	3.8%
Chile	2,704,475	5.7%	Chile	1,577,259	3.2%
Perú	1,765,198	3.7%	España	1,429,649	2.9%
España	1,061,446	2.2%	Perú	798,224	1.6%
Guatemala	1,024,445	2.1%	Guatemala	714,849	1.4%
Panamá	916,846	1.9%	Zona Fr. Cúcuta	685,995	1.4%
Zona Fr. Cúcuta	752,358	1.6%	Panamá	730,251	1.5%
Bolivia	356,007	0.7%	Zona Fr Bogota	422,705	0.9%
Rep. Dominicana	346,388	0.7%	Rep. Dominicana	384,010	0.8%
Zona Fr Bogotá	339,818	0.7%	Honduras	305,012	0.6%
Zona Fr. Palmaseca	331,756	0.7%	El Salvador	242,028	0.5%
El Salvador	298,687	0.6%	Aruba	186,539	0.4%
Aruba	189,423	0.4%	Bolivia	178,575	0.4%
Honduras	143,723	0.3%	Zona Fr. Palmaseca	161,483	0.3%
Antillas Holandesas	67,938	0.1%	Nicaragua	47,185	0.1%
Nicaragua	67,602	0.1%	Antillas Holandesas	46,312	0.1%
Otros	151,354	0.3%	Otros	161,229	0.3%
TOTAL	47,753,167	100.0%	TOTAL	49,349,966	100.0%

Fuente: Intelelexport, Prolexport 2005

Indicadores financieros de Leonisa

Indicador	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Crecimiento en ventas	3%	18%	6%	8%	4%		16%
Ventas netas	135,332	159,484	169,283	182,647	190,180		219,811
Utilidad neta	16,518	6,400	9,375	6,305	4,870	3,763	4,845

Fuente: Benchmark -Cifras en millones de pesos

Eficiencia

Razón (días/años)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Rotación cartera comercial	94	90	104	122	137	118	101
Rotación inventarios	100	107	119	127	111	100	104
Rotación proveedores	20	32	37	31	32	23	21
Ciclo operativo	195	197	223	249	248	219	205

Fuente: Benchmark - Cifras en días

Promedio 2000-2004

Año 2004

Razón	Sector	Leonisa	Sector	Leonisa S.A
Rotación de cartera	89.2	116.4	76	101
Rotación de inventarios	109.8	112.3	110	104
Rotación proveedores	55.8	28.8	48	21

Fuente: Supersociedades, Supervalores y cálculos Anif. - Cifras en días

Liquidez

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Razón corriente	2.8	3.1	3.1	3.1	3.0	4.1	3.0
Razón ácida	2	2	2	2	2	2.8	2

Fuente: Benchmark, cálculos propios

Deuda

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Endeudamiento (%)	27.8	24.3	27.8	28.1	31.5	25.3	28.0
Apalancamiento (%)	38.5	32.1	38.6	39.0	45.9	33.9	39.0

Fuente: Benchmark, cálculos propios

Rentabilidad

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Rentabilidad bruta (%)	37.35	32.81	30.74	31.74	29.31	26.46	28.00
Rentabilidad operativa (%)	12.12	5.16	7.01	6.69	4.13	1.79	3.00
Rentabilidad neta (%)	12.52	4.73	5.88	3.72	2.7	1.98	2.00

Fuente: Benchmark, cálculos

ANEXO 3

Información financiera (Balance General de Leonisa Vs. Promedio del sector)

Balance histórico	1999	Promedio sector/99	2000	Promedio sector/00	2001	Promedio sector/01	2002	Promedio sector/02	2003	Promedio sector/03	2004	Promedio sector/04
Caja y Bancos	11.353	359	6.651	483	1.422	688	9.877	645	24.201	951	23.111	766
Cuentas X Cobrar Comerciales	33.896	1.954	44.656	2.507	56.344	4.503	68.064	3.427	60.832	3.891	60.955	3473
Inventario	27.056	1.689	36.601	2.239	40.675	3.746	39.717	3.006	39.027	3.851	45.367	3880
Otros Deudores	4.854	569	2.871	646	6.171	1.125	6.893	772	5.094	1.053	11.547	1209
Otros Activos Corrientes	269	72	6	72	35	149	11	90	768	110	38	126
Total Activo Corriente	77.427	4.642	90.784	5.946	104.648	10.222	124.561	7.940	129.922	9.856	141.018	9454
Activos Fijos Netos	29.199	1.343	30.170	1.584	31.636	2.722	31.328	2.113	31.722	2.741	33.066	2872
Inv. y Adel. Subs. y Filiales	1.017	765	1.170	819	722	1.564	435	1.197	286	1.379	1.658	1369
Deudores Largo Plazo	4.143	101	11.787	206	12.754	252	9.930	222	0	184	9.237	298
Diferidos y Otros	53	87	174	63	1.496	108	2.432	100	880	109	465	104
Valorizaciones	7.229	954	6.040	844	9.521	1.492	9.654	529	7.693	713	6.888	658
Otros (Intangibles)	3.282	188	131	163	598	296	1.300	243	1.535	266	1.616	262
Total Activos Fijos	44.923	3.439	49.472	3.678	56.726	6.434	55.079	4.405	42.117	5.392	52.930	5562
Total Activo	122.351	8.081	140.256	9.624	161.374	16.656	179.641	12.346	172.038	15.248	193.948	15016

ANEXO 3 (CONTINUACIÓN)

Información financiera (Balance General de Leonisa Vs. Promedio del sector)

Balance histórico	1999	Promedio sector/99	2000	Promedio sector/00	2001	Promedio sector/01	2002	Promedio sector/02	2003	Promedio sector/03	2.004	Promedio sector/04
Deuda Bancaria Corto Plazo	6.924	930	5.620	1.345	7.856	2.643	14.335	2.332	9.457	2.914	18.355	3167
Sub-Total Deuda Bancaria C.P.	6.924		5.620		7.856		14.335		9.457	2.914	18.355	3167
Proveedores	8.023	1.018	11.375	1.325	9.816	1.995	11.663	1.571	8.914	1.788	9.308	1707
Cuentas x Pagar	6.625	512	7.294	678	10.722	1.165	8.527	915	6.465	1.243	5.937	1045
Impuestos x Pagar	1.095	211	2.340	255	2.745	385	4.101	301	3.361	321	5.003	325
Otras Cuentas x Pagar	2.011	227	2.390	257	2.701	442	2.693	319	3.282	394	3.038	337
Total Pasivo Corriente	24.679	1.968	29.020	2.515	33.840	3.987	41.309	3.106	31.478	6.659	41.640	6581
Deuda a Largo Plazo	4.691	644	3.342	709	7.755	1.071	6.348	723	11.774	994	4.898	743
Cuentas por Pagar	0	0	6.274	0	3.264	0	8.415	0	0	316	7.515	367
Otros Pasivos	362	230	396	241	425	406	443	345	307	53	471	55
Reservas Diferidas	0	45	0	46	0	48	0	66	0	10	0	10
Reservas Diferidas Laborales y Estimados	0	16	0	16	0	20	0	14	0	85	0	96
Total Deuda a Largo Plazo	5.053	935	10.012	1.011	11.445	1.545	15.206	1.148	12.081	1.458	12.885	1272
Total Pasivo	29.731	2.903	39.031	3.526	45.284	5.532	56.514	4.254	43.558	8.118	54.524	7853
Capital	581	554	631	679	1.194	1.279	1.194	912	1.194	948	1.194	919
Revalorización Patrimonio	46.014	1.782	54.248	2.051	63.520	3.578	70.876	2.853	77.872	3.443	85.001	3491
Reservas	32.791	1.387	31.609	1.396	35.831	2.491	37.226	1.814	38.697	2.200	37.191	2180
Superávit Valorizaciones	6.834	954	5.674	844	8.700	1.482	8.420	519	6.414	701	6.888	665
Utilidades Retenidas	0	-364	-312	-471	540	-749	540	-499	540	-503	4.303	-208
Utilidades del Ejercicio	6.401	-65	9.375	255	6.305	401	4.870	159	3.763	342	4.845	117
Total Patrimonio	92.620	4.248	101.225	4.753	116.090	8.481	123.126	5.759	128.480	7.131	139.423	7163
Total Pasivo y Patrimonio	122.351	7.151	140.256	8.279	161.374	14.013	179.641	10.014	172.038	15.248	193.948	15016

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (P&G) DE LEONISA VS. PROMEDIO DEL SECTOR DE CONFECCIONES

P&G Histórico	2000	Sector 00	2001	Sector 01	2002	Sector 02	2003	Sector 03	2004	Sector 04
Ventas Netas	159.484	10.230	169.283	17.677	182.647	12.369	190.180	16.536	219.811	16.721
Costos de Ventas	110.466	7.524	115.560	13.094	129.152	9.078	139.860	12.562	153.178	12.745
Depreciación							4.178		4.357	
Utilidad Bruta	49.017	2.706	53.723	4.584	53.495	3.291	46.142	3.975	62.275	3.976
Gastos de Administración	12.205	812	15.984	1.266	17.525	986	16.514	1.172	18.051	1.207
Gastos de Ventas	25.633	1.230	26.411	2.112	28.467	1.660	30.383	2.051	37.898	2.142
Utilidad Operacional	11.179	663	11.328	1.206	7.503	645	-755	751	6.326	627
Cargos Diferidos										
Ingresos Financieros										
Otros Ingresos	12.567	507	7.300	644	16.143	856	13.778	814	15.080	758
Sub total Otros Ingresos	12.567	507	7.300	644	16.143	856	13.778	814	15.080	758
Otros Egresos										
Sub total Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros										
Gastos Financieros	5.660	654	5.428	1.033	11.518	1.019	8.402	1.079	11.215	1.155
Otros										
Sub Total Gastos Fin.	5.660	654	5.428	1.033	11.518	1.019	8.402	1.079	11.215	1.155
Utilidad a. de Imp. Y CM	18.087	517	13.200	817	12.128	481	4.621	486	10.191	229
Corrección Monetaria (+)	-4.514	(94)	-5.128	(158)	-4.941	(121)	-2.302	110	-2.665	100
Utilidad antes de Impuestos	13.572	423	8.071	659	7.187	361	2.320	596	7.526	329
Provisión Impuesto de Renta	4.197	168	1.766	258	2.317	202	2.735	254	2.681	212
Ingresos Extraordinarios (+)										
Utilidad Neta	9.375	255	6.305	401	4.870	159	-415	342	4.845	117

BIBLIOGRAFÍA

- Anif. Prendas de vestir, excepto calzado. Bogotá: Anif. 2002.
- Coinvertir. Perfil Sectorial. Sector de las Confecciones. Bogotá. Coinvertir: 2003.
- Economist Intelligence Unit. Country Data. 2002. Bases de datos.
- Benchmark. Estados Financieros de Leonisa Colombia. 2002.
- De Sousa, Luis. Los canales y la estrategia de distribución.
- Echeverry, Oscar. Ex presidente de Leonisa. Carlos Enrique Ramírez. Medellín, Colombia. Enero 28 de 2005.
- Gómez, Luis Alberto. Gerente de Exportaciones Leonisa. Carlos Enrique Ramírez. Medellín, Colombia. Febrero 14 de 2003; Diciembre 15 de 2004.
- Diario de *La República*. Artículo: "Leonisa se fortalece en España". Edición digital Repnet. Septiembre 3 de 2001. www.repnet.com.co
- _____. Artículo: "Leonisa, una empresa íntima". Edición digital Repnet. Junio 7 de 2002. www.repnet.com.co
- _____. Artículo: "Leonisa sigue firme en mercado latinoamericano". Edición digital Repnet. Diciembre 3 de 2002. www.repnet.com.co
- _____. Artículo: "Leonisa abrirá 20 tiendas en mercado internacional". Edición digital Repnet. 13 de enero de 2004. www.repnet.com.co
- _____. Artículo: "Leonisa venderá por catálogo en España". Edición digital Repnet. 25 de febrero de 2004. www.repnet.com.co
- _____. Artículo: "Leonisa replantea su negocio con la cadena El Corte Inglés". Edición digital Repnet. 29 de junio de 2004. www.repnet.com.co
- López, Juan Carlos. Leonisa Panamá. Carlos Enrique Ramírez. Ciudad de Panamá, Panamá. Junio de 2003.
- Obreque, Jorge. Gerente Administrativo y Financiero Leonisa Chile. Santiago de Chile, Chile. Junio de 2003.
- Oficina Comercial de Proexport en Chile. Mercado chileno de la ropa interior femenina. Estudio de aproximación. Chile: Proexport Santiago. Junio de 2000
- Vélez, Felipe Andrés. Director de Retail en Leonisa Costa Rica. Paola Andrea Valencia. San José, Costa Rica. Junio 23 de 2003.
- Piedrahíta, Gaviria Sergio. Jefe de División Venta Directa Leonisa Perú. Carlos Enrique Ramírez. Lima, Perú. Octubre 27 de 2003.
- Sevillano, Oscar. Gerente General Leonisa Perú. Carlos Enrique Ramírez. Lima, Perú. Octubre 27 de 2003.
- Acuerdo de complementación económica para el establecimiento de un espacio económico ampliado entre Chile y Colombia, dentro del contexto del proceso de integración establecido en el Tratado de Montevideo de 1980 (ACE No 24).
- Revista Dinero. Artículo "Ropa colombiana en Alemania". Edición digital No. 204. Abril 28 de 2004. www.dinero.com
- _____. Artículo "Los Visionarios". Edición digital No. 214. Septiembre 17 de 2004. www.dinero.com
- Leonisa Página Web: www.leonisa.com. Leonisa Corporativo. Nuestros éxitos: Premios y reconocimientos

obtenidos por Leonisa 1982- 2003.

Leonisa Corporativo. Nuestra historia.

Leonisa Corporativo. Nuestra presencia en el mundo.

Intelelexport, Proexport Colombia.
www.proexport.com.co. Exportaciones colombianas totales de sostenes.

www.proexport.com.co. Exportaciones colombianas totales de bragas.

Afife. "Historia de la moda". Artículo "Historia del brassiere (Primera parte)". Edición Digital. www.afife.cl

En las Redes del Tiempo. Artículo "El brassiere". Edición digital. 10 de agosto de 2002. www.radiocentro.com.mx.

www.triumph-international.com

www.unitec.edu.ve 