

Leonisa®



OPORTUNIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA LEONISA
S.A. CON EL BRASIER STRAPLESS

NOMBRES

DANIELA VILLAMIZAR DELGADO - 000307457
YESICA PAOLA DIAZ GUTIERREZ - 000309356
LAURA JULIANA GARCÍA - 000326430

ASIGNATURA

SEMINARIO DE NEGOCIOS

PROFESOR

JULIO RAMIREZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
MAYO DE 2019

Contenido

1. Anteproyecto.....	5
1.1. Problema.....	5
1.1.1. Identificación del problema.....	5
1.1.2. Formulación del problema	5
1.1.3. Descripción del problema.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. General	7
1.3.2. Específicos	7
1.4. Cronograma.....	8
2.1. Caracterización del sector.....	9
2.1.1. Importancia del sector en la economía Colombiana.....	9
2.1.2. Representación en el PIB, PIB industria, producción y ventas.....	10
2.1.3. Contribución al empleo.....	13
2.1.4. Exportaciones, importaciones, balanza comercial del sector.....	14
2.1.5. Producción nacional.....	16
2.1.6. Empresas productoras a nivel nacional y regional.....	17
2.1.7. Cifras de consumo.....	18
2.1.8. Análisis de la empresa.....	18
2.2. Análisis Financiero.....	20
2.2.1. Indicadores de tamaño (Ventas, activos, utilidad y patrimonio).....	20
2.2.2. Indicadores de liquidez (Ratio Corriente, Prueba Ácida, Capital de trabajo).....	22
2.2.3. Indicadores de endeudamiento (Endeudamiento, apalancamiento, Pasivo Total/ Ventas, Pasivo Corriente / Pasivo total).....	24
2.2.4. Indicadores de rentabilidad: (Utilidad neta/ ventas, Rentabilidad de activos, Utilidad neta/ patrimonio, Utilidad operacional / ventas).....	27
2.2.5. Indicadores de Eficiencia. (Rotación de Inventarios).....	29
2.3. Análisis del Producto.....	30
2.4. ¿Porque el producto?.....	33
3. Condiciones de acceso a Canadá.....	34
3.1. Matriz de Selección de Países.....	34
3.2. Análisis de la Matriz de Selección.....	35
3.3. Acuerdos Comerciales.....	33
3.4. Condiciones Arancelarias.....	40
3.5. Condiciones No Arancelarias.....	41
4. Producto, Precio, Punto de Venta, Promoción.....	42
4.1. Producto.....	42
4.2. Precio.....	43
4.3. Punto de Venta.....	44
4.4. Promoción.....	44
5. Estrategia de Internacionalización.....	45
6. Logística y Distribución Física Internacional.....	46
6.1. Cantidades a Exportar.....	46
6.2. Precios de Venta Internacional.....	48
6.3. Terminos Incoterm a Negociar.....	48

6.4. Ruta de la Operación.....	49
6.5. Empaque y Embalaje del Producto.....	51
6.6. Costeo de la Operación.....	51
7. Evaluación Financiera... ..	52
8. Bibliografía.....	52

1. Anteproyecto

1.1. Problema

1.1.1. Identificación del problema

Evaluar las estrategias de internacionalización de los brasieres strapless de la empresa Leonisa S.A, identificando las oportunidades comerciales que tiene este producto para expandirse en el mercado internacional.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles serían las estrategias óptimas para Leonisa S.A al momento de posicionar el brasier strapless en mercados internacionales?

1.1.3. Descripción del problema

Leonisa, una empresa colombiana que desde 1956 ha logrado destacarse en el exclusivo mundo de la ropa interior femenina. Además de su planta en Colombia esta empresa ha utilizado diferentes estrategias de internacionalización para posicionarse como una empresa con gran participación en su sector. Leonisa 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.

Debido al alto grado de reconocimiento que tiene en Colombia y en un buen número de países latinos, Leonisa es un interesante caso de cómo una empresa proveniente de un país en vía de desarrollo como Colombia, ha logrado incursionar con éxito en el mundo de la confección 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. 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.

1.2. Justificación

La propuesta de este núcleo es analizar las oportunidades de la empresa Leonisa de incursionar en un nuevo mercado con su brasier strapless teniendo en cuenta el proceso de internacionalización que ha tenido a lo largo de los años esta empresa colombiana que ha logrado destacarse en el exclusivo mundo de la ropa interior femenina. Se presentan las diferentes estrategias que esta empresa utiliza (exportaciones, montaje de distribuidoras en el exterior e inversión extranjera), los mercados donde tiene presencia (Suramérica, Centroamérica y Europa), además de esto se proponen estrategias para llegar a otros mercados del exterior donde la empresa aún no tiene presencia.

A finales de la década del 50 y principios de los 60, cuando para muchas empresas en el país, ni las exportaciones ni la búsqueda de nuevos mercados estaban entre sus prioridades estratégicas, Leonisa decidió que esa era su forma de crecer e incursionó en países del Caribe y Centroamérica.

Desde sus inicios, se enfocó en la construcción de marca y aún hoy es una de sus prioridades; fue muy agresiva en su estrategia de segmentación de mercados; en el diseño de nuevos productos; en la calidad de sus procesos e insumos y en un adecuado desarrollo logístico que le permitiera cumplir los pedidos.

Leonisa actualmente enfrenta una dificultad en el desarrollo de nuevos mercados y las decisiones que deben adoptarse en el corto y mediano plazo, ya que le es difícil aprovechar las oportunidades comerciales como la implementación de maquila, o el ingreso a un país bajo la marca Leonisa, entonces, por medio de este proyecto analizaremos diferentes alternativas y cursos de acción para dar solución a este problema proponiendo una alternativa adecuada para incursionar en un nuevo mercado.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Reconocer las estrategias óptimas para Leonisa S.A al momento de posicionar los brasieres strapless en mercados internacionales.

1.3.2. Específicos

1.3.2.1. Proponer una estrategia a la empresa Leonisa S.A para incursionar en un mercado extranjero con el brasier strapless, con el fin de ganar mayor presencia internacional en nuevos mercados.

1.3.2.2. Analizar los indicadores financieros que presenta la empresa Leonisa S.A para conocer datos como sus ingresos, activos, pasivos, sostenibilidad y su capacidad actual para posicionarse en nuevos mercados.

1.3.2.3. Reconocer una nueva oportunidad de negocio en un mercado extranjero donde Leonisa S.A no tenga presencia, analizando cuáles son las nuevas demandas, necesidades y deseos de dicho mercado.

1.3.2.4. Definir una cadena logística adecuada para la empresa Leonisa S.A con el fin de satisfacer la demanda de un nuevo mercado, proponiendo las óptimas condiciones de servicio, distribución, costo y calidad.

1.4. Cronograma

Actividades	Meses			
	1	2	3	4
Determinación de los referentes teóricos y metodológicos para la investigación y selección de estrategia de Leonisa S.A	X	X		
Reconocimiento y evaluación de las diferentes fuentes que generan datos de comercio exterior de los países seleccionados en la matriz		X	X	X
Cálculo de indicadores de comercio intrarregional, comercio extra regional y de intensidad de			X	X

comercio para el sector textil y de confecciones en Santander				
Análisis de la estructura productiva del sector textil y de confecciones en el país seleccionado a través de la matriz de mercado				
Identificación de las estrategias implementadas por el país previamente seleccionado				
Análisis de la Información				
Publicación de la investigación				

Tabla 1: Cronograma de actividades. Fuente: Realización propia

2.1. Caracterización del sector

2.1.1. Importancia del sector en la economía colombiana

El sector Sistema Moda tiene una tradición de más de 100 años en Colombia, ha experimentado grandes cambios en innovación y tecnología y es hoy en día uno de los sectores más dinámicos del país y de los que más empleos genera, con cerca de 500.000 según datos del Programa de Transformación Productiva.

Este sector se basa en el talento humano altamente calificado, creativo y competitivo, acompañado de la apropiación de una cultura nacional hacia la productividad y la competitividad, apoyada por el Gobierno e impulsada por numerosos casos exitosos a nivel mundial.

2.1.2. Representación en el PIB, PIB industria, producción y ventas

De acuerdo a cifras otorgadas por el DANE y la DIAN, en el 2016, el Sistema Moda tuvo una participación del 10.7% en el PIB de Colombia, representado en USD \$855,59 M en exportaciones y USD \$2.157 M en importaciones.

El sector es uno de los más dinámicos de la economía colombiana, en 2017 el sector Textil – Confección representó el 6% del PIB industrial. Se estima que la producción de confecciones proporciona cerca del 70% del empleo de la cadena.

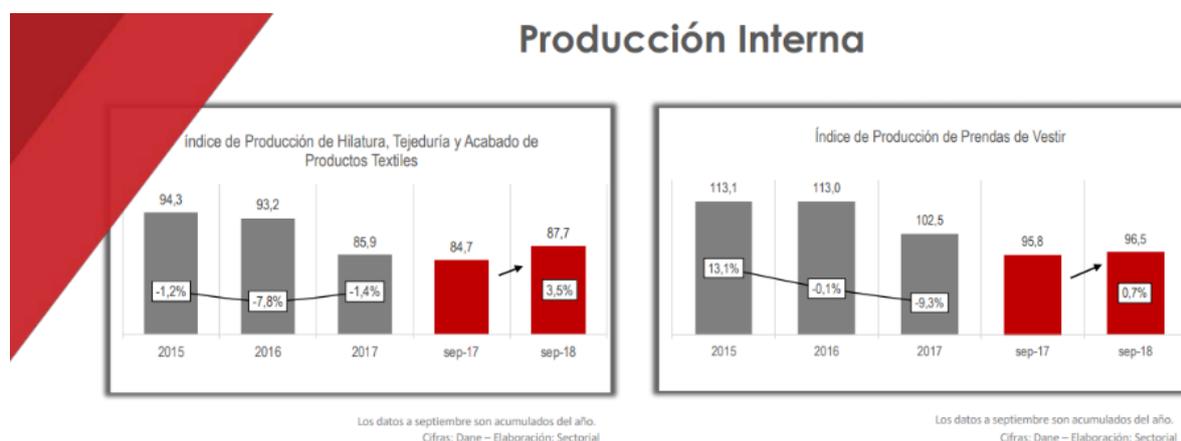


Gráfico 1: Producción Interna. Fuente: Inexmoda

Producción

La producción textil y la de confecciones presentaron crecimientos ya que el índice de confianza de los industriales aumentó dado a que se presentan mayores expectativas de producción y en el nivel de pedidos.

Ventas

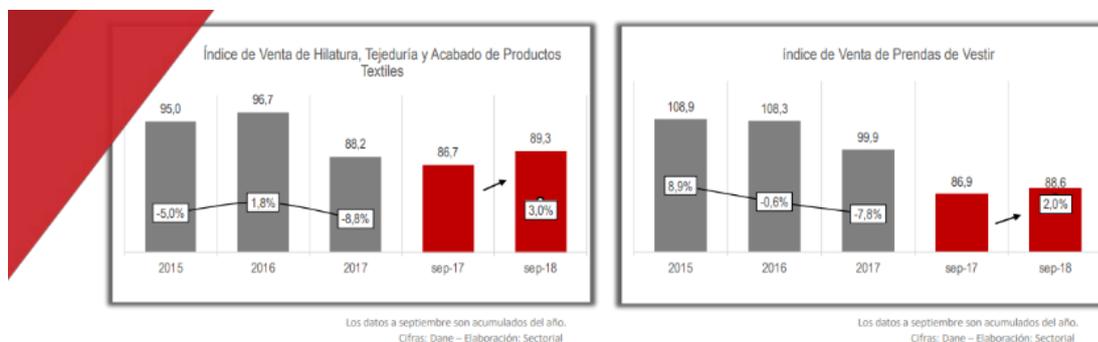
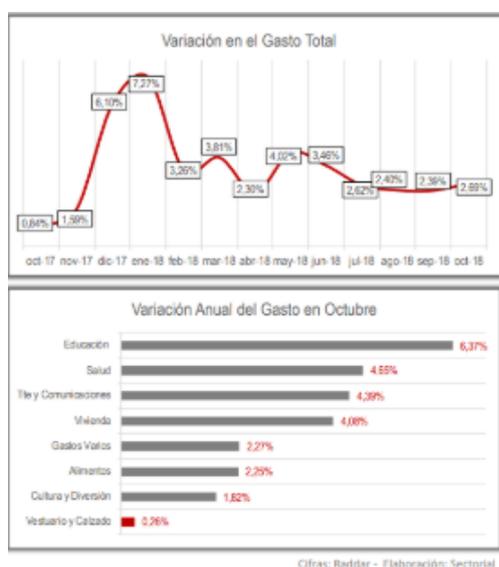
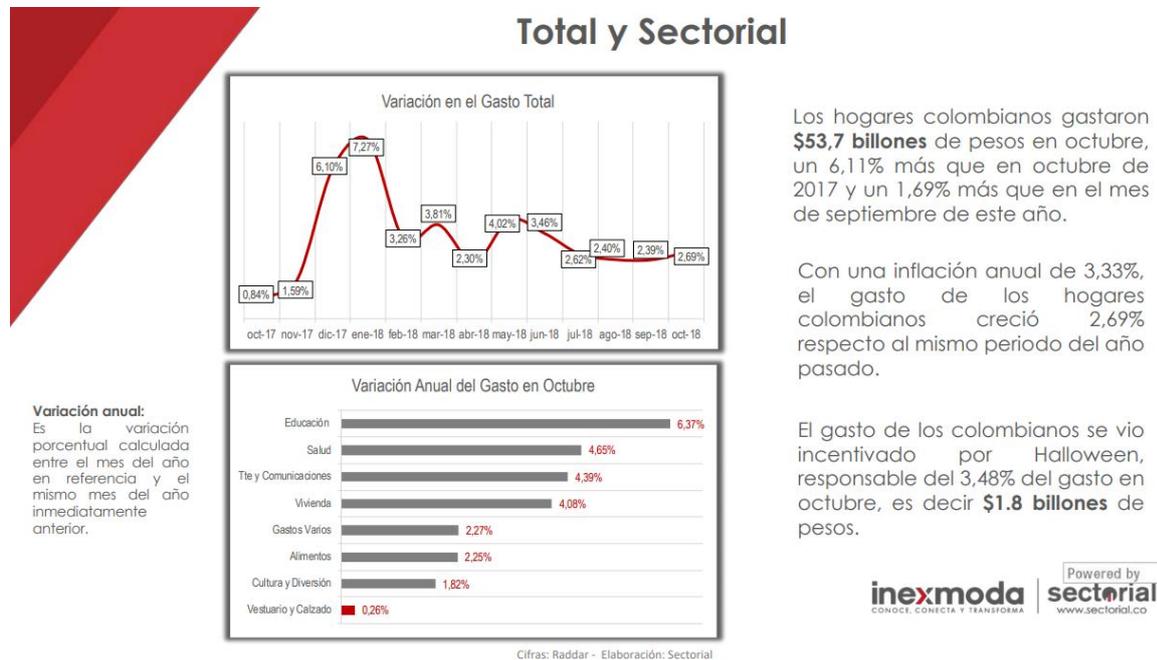


Gráfico 2: Ventas del sector. Fuente: Inexmoda

Con respecto a las ventas se observa un crecimiento tanto en el textil como en el de confecciones, las ventas están lideradas por la moda femenina e infantil, además de estos segmentos el canal e-commerce ha sido otro medio por el cual se han generado grandes ventas ya que hoy en día las personas por comodidad hacen más uso de la tecnología y realizan las compras por internet.



La gráfica 4 ilustra los gastos de los hogares colombianos y la variación en el gasto total en el sector sistema moda, información obtenida de Inexmoda. En total los colombianos gastaron 53,7 billones de pesos en Octubre 2017 y un 1,69% más que en el mes anterior. El gasto total aumentó 2,69%.



Los hogares colombianos gastaron **\$53,7 billones** de pesos en octubre, un 6,11% más que en octubre de 2017 y un 1,69% más que en el mes de septiembre de este año.

Con una inflación anual de 3,33%, el gasto de los hogares colombianos creció 2,69% respecto al mismo periodo del año pasado.

El gasto de los colombianos se vio incentivado por Halloween, responsable del 3,48% del gasto en octubre, es decir **\$1.8 billones** de pesos.



Gráfico 5: Ventas totales y sectorial. Fuente: Inexmoda

2.1.3. Contribución al empleo.

La dinámica actual del sector ha sufrido ciertos altibajos entre 2010 y 2017 con una mayor dinámica en el año 2016 y una debacle en el 2017. Sin embargo, se ha mantenido en un rango entre los 400.000 y 450.000 ocupados dentro del sector siendo uno de los más importantes en el aparato productivo internacional.

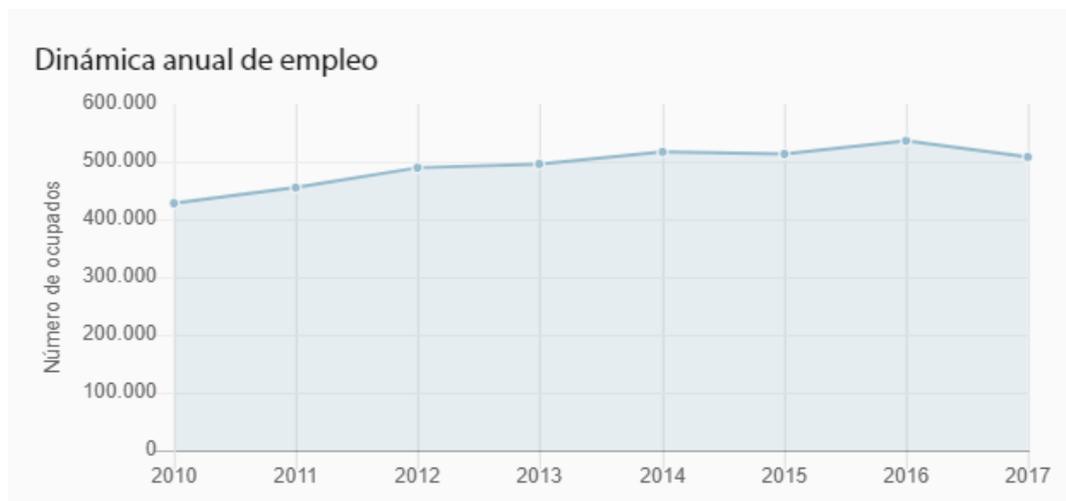


Gráfico 6: Dinámica anual de empleo. Fuente: MARO

Contribución al empleo del sector sistema moda según los departamentos:

La contribución del sector ha sido más representativa en los departamentos de Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca teniendo un crecimiento del 1.5%, 0.8% y 3.7% respectivamente. A pesar de que Córdoba no posee el mayor número de ocupados su crecimiento potencial de 14.6% es el más alto de todos los departamentos.

Número de ocupados

CIU Rev. 3.1 A.C.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TCAC 2017/2010
Antioquia	103,854	117,224	127,315	119,224	127,860	123,277	134,869	115,032	1.5
Bogotá, D.C.	110,949	124,403	130,295	130,274	133,526	127,415	125,531	117,571	0.8
Valle del Cauca	46,916	41,676	48,542	44,603	49,568	51,679	62,154	60,666	3.7
Atlántico	24,089	23,483	23,852	23,877	23,130	24,783	28,714	25,204	0.7
Santander	23,535	23,710	21,615	24,347	22,878	24,276	23,791	24,124	0.4
Risaralda	13,804	15,836	16,926	16,075	18,173	19,000	17,946	19,718	5.2
Cundinamarca	13,974	12,963	12,793	11,012	18,332	9,527	12,423	15,706	1.7
Norte de Santander	13,420	15,008	14,616	15,332	14,714	13,431	14,551	14,729	1.3
Córdoba	9,557	12,232	10,210	15,587	22,311	23,526	19,538	24,742	14.6
La Guajira	5,625	2,732	6,664	13,294	6,362	7,995	11,086	9,155	7.2

Gráfico 7: Departamentos que contribuyen al empleo en el sector. Fuente: PTP

2.1.4. Exportaciones, importaciones, balanza comercial del sector.

Exportaciones

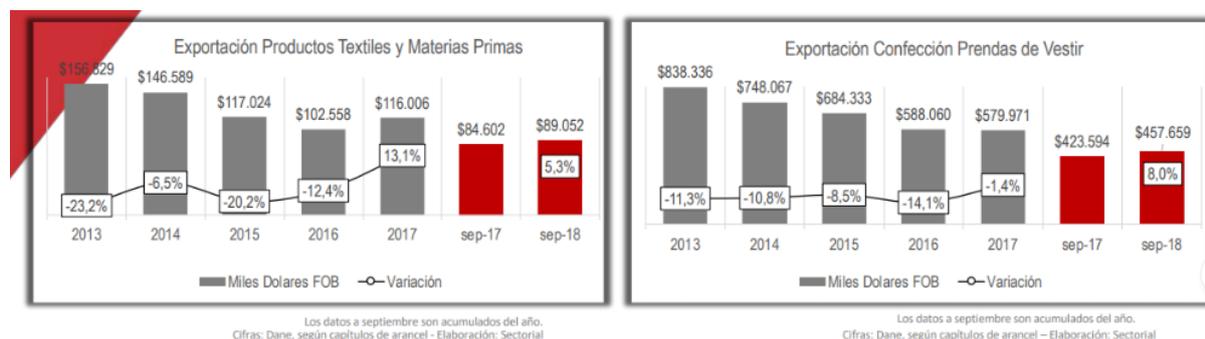


Gráfico 8: Exportaciones del sector. Fuente: Inexmoda

Las exportaciones del conjunto de productos del sistema moda registraron en 2017 un valor de US\$696 millones. Colombia cuenta con un tejido empresarial amplio, con 1.333 empresas exportadoras llegando a 107 países del mundo. Actualmente lo que más se produce y exporta son productos como jeans, ropa interior femenina y masculina, ropa de hogar, fajas y ropa de control, ropa formal, suéteres, vestidos de baño femeninos y masculinos, calcetería, ropa de bebe /infantil, ropa deportiva, uniformes, ropa casual, calzado, manufacturas de cuero, joyería y bisutería entre otros.

Un sector que en los últimos 10 años reporta una dinámica de crecimiento en sus exportaciones a una tasa anual del 8,4%, situando al país en tercer lugar en el ranking regional después de Brasil y Perú, y por encima de países como Chile y México. Los principales países para la exportación fueron: Estados Unidos con el 42% de participación, Ecuador con el 21% de participación, México con el 14% de participación, Perú con el 9% y Brasil con el 6%. (Fuente: Inexmoda 2017)

Importaciones

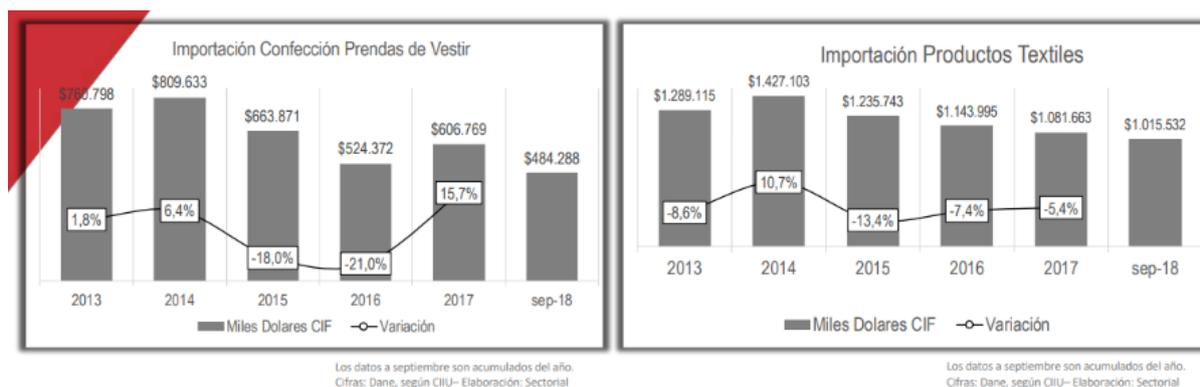


Gráfico 9: Importaciones del sector. Fuente: Inexmoda

Las importaciones del sector Sistema Moda para el año 2017 fueron de 1.6 billones de dólares en total. Como podemos observar en 2017 la importación de confecciones (prendas de vestir) aumentó un 15,7%, mientras que la importación de textiles (telas) disminuyó un 5,4%, pero, a pesar de este declive en los productos textiles sigue representando un gran porcentaje del total de las importaciones del Sistema Moda.

Principales Países Origen de Importaciones de Textil y Confección 2017: China con el 61% de participación, Estados Unidos con el 12% de participación, India con el 11%, Bangladesh 5% y México 4%. (Fuente: Inexmoda)

2.1.5. Producción nacional

En esta gráfica se presentan los resultados de la producción a nivel nacional a lo largo de los años. Podemos observar que a partir del 2012 la producción anual ha tenido un crecimiento sostenible, pasando de 4 billones en 2012 a cerca de 10 billones en 2016. El mayor crecimiento estuvo presente de 2012 a 2013 donde pasó de 4 billones a 7 billones.



Gráfico 10: Producción Nacional. Fuente: MARO

2.1.6. Empresas productoras a nivel nacional y regional

En el sector de confecciones existen 1.039 empresas aproximadamente las cuales desde 1991 se han visto inmersas en un gran proceso de transformación producido por la entrada en vigencia del plan vallejo. Este formato de régimen ha permitido que la industria textil aumente su productividad mediante materias primas de menores costos y mayores facilidades en las ventas nacionales e internacionales.

EMIS Benchmark

Textil, Clothing and Shoes Sector: 1039 Companies

Select	Companies
<input type="checkbox"/>	40 GRADOS HERMANOS LTDA
<input type="checkbox"/>	AARON DAYAN E HIJOS LIMITADA
<input type="checkbox"/>	ABDALA HNOS S.A.S.
<input type="checkbox"/>	ABPA S.A.S.
<input type="checkbox"/>	ACADIA OUTDOORS COLOMBIA S.A.S. - EN LIQUIDACION
<input type="checkbox"/>	ACEVEDO SHOES LIMITADA
<input type="checkbox"/>	ACQUA MARKETING COLOMBIA S.A.S.

Empresas	Ubicación
40 GRADOS HERMANOS LTDA	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
AARON DAYAN E HIJOS LIMITADA	Valle del Cauca - Cali
ABDALA HNOS S.A.S.	Norle de Santander - Cúcuta
ABPA S.A.S.	Cundinamarca - Funza
ACADIA OUTDOORS COLOMBIA S.A.S. - EN LIQUIDACION	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ACEVEDO SHOES LIMITADA	Bolívar - Cartagena de Indias
ACQUA MARKETING COLOMBIA S.A.S.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ADF COLOMBIA S.A.S.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ADORNOS RICO S EN C	Huila - Neiva
AGAVAL S.A.	Antioquia - Medellín
AGENCIA CAUCHOSOL DE ANTIOQUIA S.A.S.	Antioquia - Medellín
AGENCIA CAUCHOSOL DE LA COSTA S.A.S.	Atlántico - Barranquilla
AGENCIA CAUCHOSOL DEL CENTRO S.A.S.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE S.A.S.	Valle del Cauca - Cali
AGENCIA WELLCO LIMITADA	Santander - Bucaramanga
AGENCIAS CONDE S.A.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
AGENCIAS NACIONALES LTDA	Antioquia - Envigado
ALADINO SPORT LTDA	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ALAMEDA COLOMBIA S.A.S.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ALBA NURY CASTILLO Y CIA S EN C	Tolima - Ibagué
ALBERTO CADAVID R Y CIA S.A.	Antioquia - Medellín
ALBERTO S HELO & CIA S.A.S.	Bogotá D.C. - Bogotá D.C.
ALCANTARA ASOCIADOS S.A.S.	Antioquia - Itagüí
ALCASIR LIMITADA	Atlántico - Barranquilla

Gráfico 11: Empresas del sector. Fuente: Benchmark

2.1.7. Cifras de consumo

Cifras de las ventas anuales en el sector de sistema moda: En esta gráfica se muestra un crecimiento sostenible de las ventas desde 2008 hasta 2016, pasando de casi 10 billones a 14 billones millones respectivamente. Por otro lado vemos en el último año un declive significativo para el sector con una reducción de casi 4 billones en ventas.

Tomando las cifras de ventas anuales entre la población actual colombiana, encontramos un consumo per cápita de 208.000 COP al año.

2.1.8 Análisis de la empresa

DOFA LEONISA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES

<p>-Un factor interno que afecta los recursos humanos es el nivel de crecimiento de la compañía. Las compañías que experimentan un crecimiento agresivo y una rápida expansión pueden requerir que su departamento de recursos humanos se centre en el reclutamiento y la dotación de personal. Debido a esto, Leonisa tiene que centrarse en la mejora y la fuerza de sus empleados, crear un mejor entorno ambiental en el lugar de trabajo.</p> <p>-Conflictos organizacionales: Puede haber algunos conflictos entre la cultura organizacional y las actitudes de los empleados.</p> <p>-Leonisa debería usar más tecnología para producir sus productos para ser más productivos. Producir más en poco tiempo.</p>	<p>-Trabajadores calificados disponibles que tiene la empresa para crear productos innovadores, ser más productivos.</p> <p>-Las condiciones económicas de la empresa son muy importantes, por ejemplo, para saber la capacidad de contratar a cualquier persona. Es necesario tener en cuenta la situación económica en todo el mundo y tener un plan para abordar cualquier problema cuando la economía caiga.</p> <p>-Leonisa debería renovar su tecnología cuando se produzca un avance tecnológico para la competencia.</p> <p>-Los proveedores de la empresa pueden proporcionar recursos humanos a la organización. Los proveedores incluyen las universidades, colegios, bolsas de empleo, institutos de capacitación, firmas consultoras, etc. La calidad de los insumos de los empleados depende de los proveedores.</p> <p>-Los clientes de la organización también influyen en las funciones de recursos humanos. Hoy en día, los clientes son considerados los reyes. Quieren productos de alta calidad a precios razonables. Todos y cada uno de los empleados de la empresa deben contribuir al logro de la calidad de los bienes.</p> <p>-Debido a la globalización, los gerentes de recursos humanos de la empresa deben desempeñar funciones desafiantes y crear una ventaja competitiva para su preocupación.</p>

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>-Salarios justos y buenos, la compañía proporciona a los empleados bonificaciones, seguro de salud y educación.</p> <p>-Tienen justo a tiempo como estrategia administrativa, porque es importante que las órdenes lleguen a tiempo.</p> <p>-Leonisa es una de las empresas del sector textil en Colombia que exporta a muchos mercados.</p> <p>-Tienen varios canales de distribución como venta por catálogo, venta minorista, ventas directas y algunos otros.</p> <p>-Leonisa tiene muchos productos para ofrecer.</p> <p>-Conforme a las regulaciones, Leonisa ha creado un espacio de oficina, almacén, planta o almacén seguros y protegidos, instituyendo y haciendo cumplir las políticas y procedimientos de la empresa y pagando todos los impuestos y seguros requeridos.</p>	<p>-Regulaciones gubernamentales para el momento de exportar, abrir una nueva tienda, obtener proveedores, crear una estrategia.</p> <p>-El entorno político-legal cubre el impacto de las instituciones políticas en el departamento de recursos humanos. Todas las actividades de HRM se ven afectadas de una u otra manera por estos factores. Para ser específicos, la planificación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos, la colocación, la capacitación, la remuneración, las relaciones con los empleados y las terminaciones se rigen por las disposiciones constitucionales.</p>

Tabla 2 Análisis DOFA de Leonisa. Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis Financiero de Leonisa

2.2.1 Indicadores de tamaño (Ventas, activos, utilidad y patrimonio)



Gráfico 12: Ventas de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Ventas: Las ventas de la empresa han crecido progresivamente en los últimos 5 años. Del año 2014 al 2015 fue donde más hubo incremento de estas.



Gráfico 13: Total activos de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Activos: En la gráfica podemos ver que del 2013 al 2014 los activos de la empresa no aumentaron en gran cantidad, del 2014 al 2015 disminuyeron, del 2015 al 2016 los activos cayeron casi en un 50% y del 2016 al 2017 aumentaron.



Gráfico 14: Utilidad de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Utilidad: La utilidad obtenida por la empresa ha variado de manera notoria en los últimos 5 años, en la gráfica podemos ver que en los años donde se obtuvo menos beneficios fue en el 2015 y 2017, sobre todo en el 2015 donde fue muy mínima, en el 2013 las ganancias de la empresa fueron altas.



Gráfico 15: Patrimonio de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Patrimonio: En la gráfica podemos observar que durante el 2013, 2014, y 2015 el patrimonio que poseía la empresa se mantuvo en él un nivel alto con pocas variaciones. Del 2015 al 2016 hubo una caída notoria del patrimonio, aumentando muy poco en el 2017.

2.2.2 Indicadores de liquidez (Ratio Corriente, Prueba Ácida, Capital de trabajo)

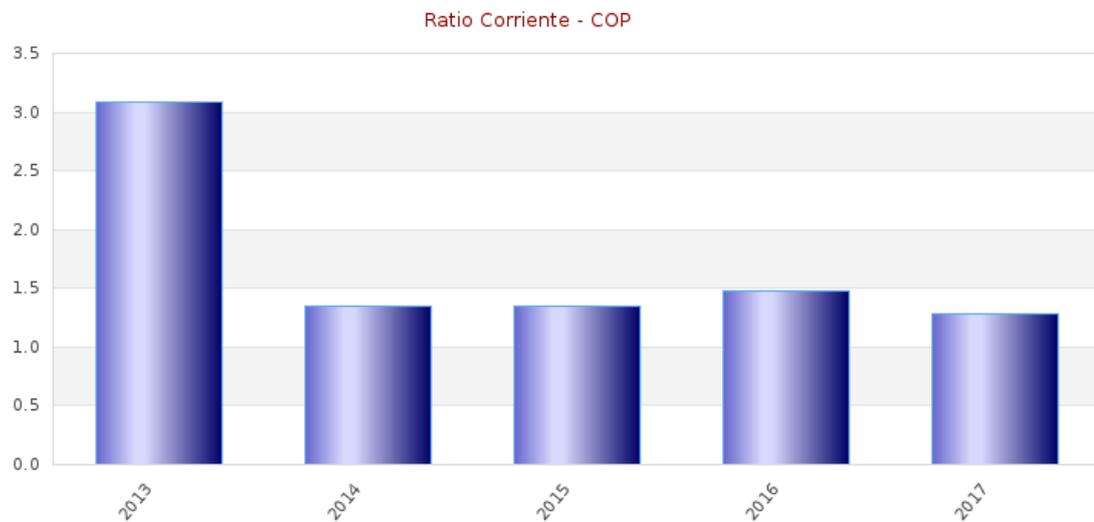


Gráfico 16: Ratio corriente de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Ratio Corriente: Este indicador refleja la capacidad de la empresa Leonisa de cumplir con sus obligaciones financieras, en este caso el del año 2017 tuvo un resultado muy similar al de los tres años anteriores pero se nota una gran diferencia con el año 2013 donde este tuvo un gran ascenso, esto quiere decir que en el año 2013 Leonisa tenía más disponibilidad en caja para poder pagar sus deudas, y luego tuvo un descenso demostrando que la empresa tuvo una disminución de cantidad de capital para sobrellevar sus obligaciones financieras.



Gráfico 17: Prueba Ácida. Fuente: Benchmark

Prueba Ácida: Este indicador refleja la capacidad de la empresa de pagar sus obligaciones y como esta de liquidez. Según lo evidenciado en la gráfica, el año 2013 fue el que tuvo un mayor indicador durante los últimos 5 años, y luego tuvo un ascenso en el año 2014, indicando que la empresa en este año perdió liquidez.



Gráfico 18: Capital de Trabajo de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Capital de trabajo: Es el valor que le queda a la empresa después de pagar sus deudas a corto plazo. Se puede evidenciar en la gráfica que el año 2013 fue donde Leonisa tuvo mayor cantidad de recursos para poder pagar sus deudas y luego en el siguiente año disminuyeron sus recursos

2.2.3 indicadores de endeudamiento (Endeudamiento, apalancamiento, Pasivo Total/ Ventas, Pasivo Corriente / Pasivo total)



Gráfico 19: Endeudamiento de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Endeudamiento: Este indicador nos muestra el dinero invertido en activos, y cuánto de este dinero está financiado por terceros. En la empresa Leonisa podemos observar que del 2013 a 2017 ha casi triplicado su nivel de endeudamiento, según la gráfica podemos notar que del año 2015 a 2016 tuvo un gran aumento al pasar del 40% al 83%, más del doble de sus activos pasaron a ser financiados por terceros y desde este aumento se han mantenido hasta el momento.

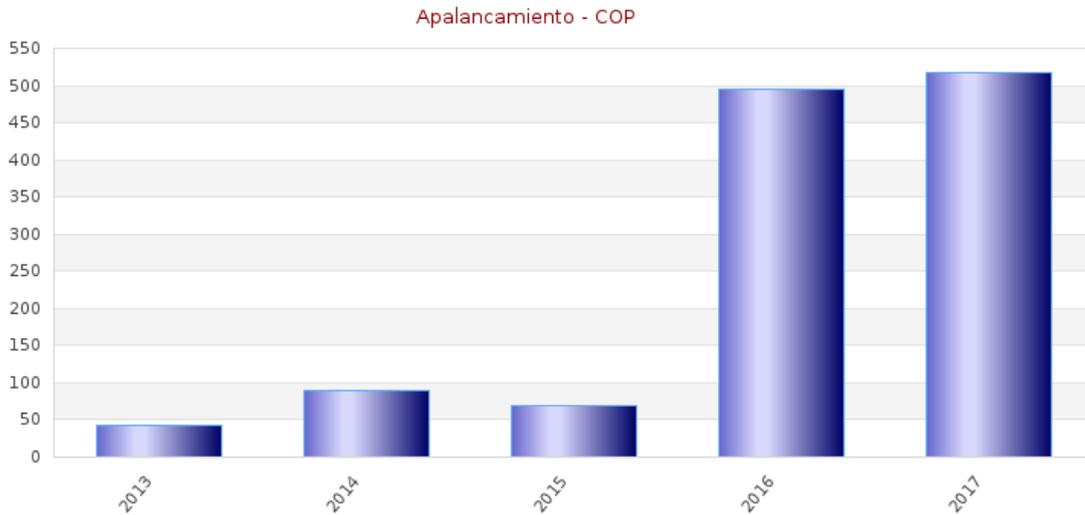


Gráfico 20: Apalancamiento de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Apalancamiento: en términos financieros, el apalancamiento se refiere a la deuda o el préstamo de fondos para financiar la compra de los activos de la empresa. Según la gráfica podemos visualizar un aumento muy notorio del 2015 al 2016 al pasar tener un índice de apalancamiento del 68% al 494%, aumentaron de un año a otro un 426% el apalancamiento de la empresa a través de fondos financieros.



Gráfico 21: Pasivo Total / Ventas de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Pasivo total/ventas: este indicador nos muestra el porcentaje generado en pasivos por cada venta, desde el 2013 hasta el 2017 la empresa se mantuvo con un entre un 40% y 50% con excepción del año 2014 donde este indicador se elevó hasta un 72%.



Gráfico 22: *Pasivo Corriente / Pasivo Total. Fuente: Benchmark*

Pasivo corriente/Pasivo total: este indicador nos muestra el porcentaje de deudas del pasivo que son menores a un año, podemos ver que las deudas que posee esta empresa en su mayoría son a corto plazo superando en casi todos los años el 50% del total de los pasivos.

2.2.4 Indicadores de rentabilidad: (Utilidad neta/ ventas, Rentabilidad de activos, Utilidad neta/ patrimonio, Utilidad operacional / ventas)



Gráfico 23: Utilidad Neta / Ventas de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

La utilidad neta/ ventas: es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio. Este índice mide el rendimiento de ingresos operacionales. Mirando el gráfico podemos observar que Leonisa S.A que en este indicador hubo una gran variación en los últimos 5 años, en el año donde fue mayor es 2013 y al 2014 disminuyó pero no en gran cantidad, donde hubo una caída de casi del 90% , en el 2016 volvió aumentar en gran cantidad y en el 2017 disminuyó casi 50%.

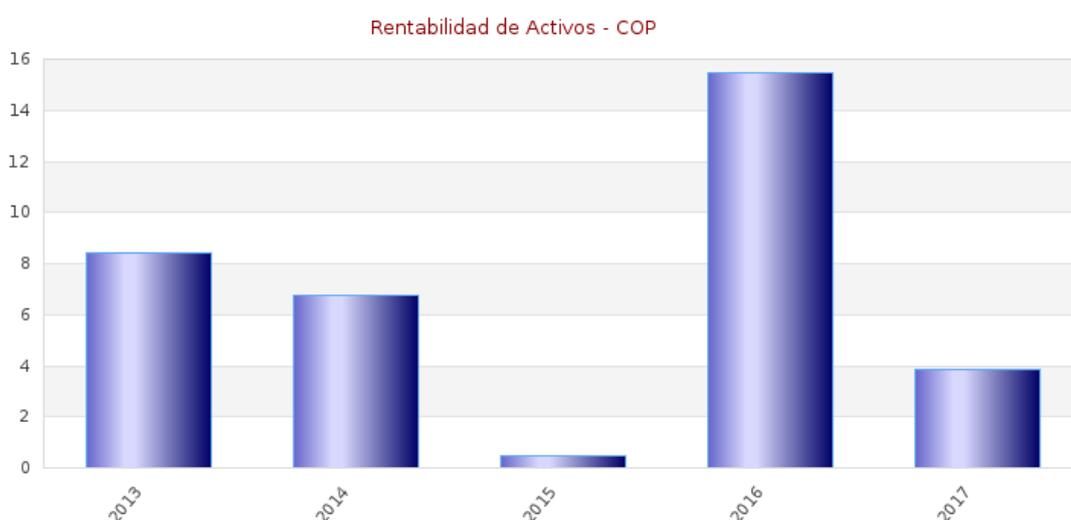


Gráfico 24: Rentabilidad de Activos de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

La rentabilidad de activos: es un indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias. Si la Rentabilidad Sobre Activos es baja, la gerencia quizás sea deficiente, esto lo podemos observar en el 2015 donde la rentabilidad de activos disminuyó en gran cantidad, mientras que si es alta demuestra que la empresa está funcionando eficientemente lo cual se puede ver reflejado en el 2016.

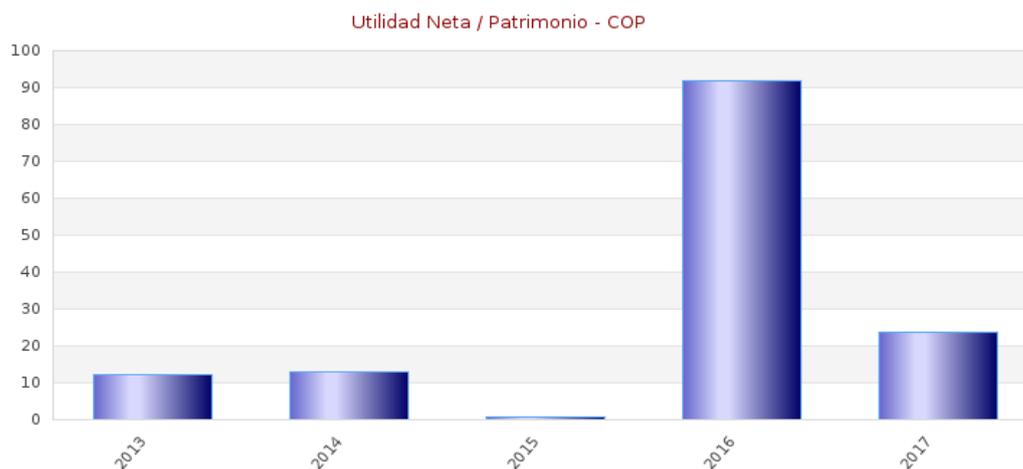


Gráfico 25: Utilidad Neta / Patrimonio de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

La utilidad neta sobre patrimonio es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas. En la tabla podemos observar en el único año donde fue alto es 2016 y donde fue más bajo es 2015, del 2013 al 2014 no hubo una variación notoria.



Gráfico 26: Utilidad Operacional / Ventas de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

La utilidad operacional sobre ventas es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Durante el 2013, 2014 y 2015 este indicador se mantuvo estable y no tuvo una variación muy notoria, del 2015 al 2016 bajo casi un 40% y al 2017 disminuyó 50% a comparación del 2016.

2.2.5 Indicadores de Eficiencia. (Rotación de Inventarios)



Gráfico 27: Rotación de Inventario de Leonisa S.A. Fuente: Benchmark

Rotación de inventario se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. Observando la tabla los años donde hubo un mayor crecimiento fue en el 2013 y 2017. En el 2015 disminuyó, pero no en gran cantidad.

2.3 Análisis del Producto

Nombre del Producto Seleccionado	Posición Arancelaria	Descripción del Producto
<p>Brasier Strapless</p>	<p>6212.10.00.00 Sostenes (corpiños)</p> 	<p>Características físicas del producto: Los brasieres strapless tienen copas diseñadas para centrar el busto y aumentar dos tallas dando un realce doble. Es una prenda lisa, ligera y suave al contacto con la piel. Las copas están elaboradas con una espuma ultraliviana incorporada que no se deforma, se adapta al cuerpo y tiene la capacidad de recuperar su forma original. Es un strapless que no se cae, ya que tiene elásticos antideslizantes siliconados en el escote, la espalda y en la base de las copas, que se adhieren a la piel evitando que el brasier se deslice.</p> <p>Composición: 72% Poliamida, 13% Silicona, 12% Elastano, 3% Poliéster</p> <p>Listado de Competidores en Colombia: Las principales empresas de prendas íntimas femeninas que lideran el mercado en Colombia son Lili Pink, Tania, Gef, Punto blanco, Laura, Touché, Ondademar</p> <p>Qué tiene de innovador el producto: El producto se destaca por poseer elementos diferenciadores en aspectos de diseño,</p>

	<p>material y calidad. En materia de diseño y materiales se adapta a cualquier tipo de busto ya que es un brasier strapless con arco de doble realce ideal para busto regular y para dar más volumen posee copas con espuma ultraliviana incorporada que no se deforman y aumentan hasta dos tallas.</p> <p>Elásticos antideslizantes siliconados en la espalda y en la base de las copas que mantienen el brasier en su sitio. Cargaderas para usar de forma convencional, cruzadas, halter o strapless</p> <p>Países en los cuales tiene presencia internacional el producto seleccionado. Leonisa vende sus productos en más de 20 países, en 11 de los cuales tiene presencia directa por medio de distribuidoras propias. Panamá, Guatemala, México, Puerto rico, república dominicana, venezuela, ecuador, peru, chile, y españa</p>
--	---

Tabla 3: Análisis del Producto. Fuente: Realización propia

¿Por qué el producto?

Elegimos el brasier strapless porque Canadá es un mercado donde el consumidor está dispuesto a pagar un alto precio por productos de alta calidad, amigables con el medio ambiente y hechos de comercio justo, como nuestro sujetador sin tirantes.

También la industria de los textiles, especialmente la ropa interior, ha crecido rápidamente en el país del norte. El mercado de ropa interior y de baño en Canadá alcanzó las ventas de US \$ 2,000 millones en 2014 en 2014. Se espera que esta industria tenga un comportamiento positivo en los próximos cinco años, dado que se espera que el ingreso per cápita aumente y con ello, un mayor consumo de estas prendas.

El sujetador sin tirantes tiene copas diseñadas para centrar el busto y aumentar dos tallas, lo que brinda una doble mejora. Es una prenda suave, ligera y suave en contacto con la piel. Las copas están hechas con una espuma ultraligera incorporada que no se deforma, se adapta al cuerpo y tiene la capacidad de recuperar su forma original.

3. Condiciones de acceso a Canadá

3.1. Matriz de Selección de Países

VARIABLE	PAISES BAJOS	P	C	R	CANADA	P	C	R	AUSTRALIA	P	C	R
Importaciones	258122 USD	4,8%	3	0.144	263.250 USD	4,8%	4	0.192	183.195 USD	4,8%	2	0.096
Crecimiento de las importaciones %	2%	4,8%	3	0.144	2%	4,8%	3	0.144	3%	4,8%	4	0.192
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	Hong Kong 94%, China 24%, Polonia 23%, Belgica 15%	4,5%	2	0.09	China: 52,5%, Sri Lanka: 9,3%, Viet Nam: 7,4%, Indonesia: 3,6%, Mexico: 3,4%	4,5%	3	0.135	China 70,7% Indonesia 12,2% Sri Lanka 2,8 Tailandia 2,8	4,5%	3	0.135
Importaciones per capita USD	1,50%	4,7%	3	0.141	0,71%	4,7%	1	0.047	7,8%	4,7%	5	0.235
Exportaciones Colombianas USD	288.000 USD	4,4%	3	0.132	213.000 USD	4,4%	3	0.132	114,000 USD	4,4%	3	0.132
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	3%	4,3%	4	0.172	4%	4,3%	5	0.215	-13%	4,3%	1	0.043
Arancel a pagar	0%	4,6%	5	0.23	0%	4,6%	5	0.23	Arancel General 5% vs. Arancel Preferencial Col 5% Y para textiles 17.5% en promedio.	4,6%	1	0.046
Impuestos adicionales	IVA: 21%	4,6%	1	0.046	IVA: 5%	4,6%	5	0.23	10% IVA	4,6%	3	0.138
Restricciones técnicas	Los documentos exigidos por Países Bajos son: Factura comercial, Certificados de bienes sujetos a derechos preferenciales, Licencia de importación para: Productos agrícolas, stocks animales y textiles.	4,8%	2	0.096	Los documentos exigidos para los exportadores son: conocimiento de embarque, factura pro-forma, factura comercial, certificado de origen, lista de embalaje y certificados de inspeccion en caso de ser productos como plantas, semillas, productos farmaceuticos, carne, animales entre otros.	4,8%	3	0.144	Permisos previos de exportación e importación, Certificado de origen, Factura comercial, Cupos: monto a mercancías que pueden ser importadas, en unidades de medidas. Medidas para la práctica desleal del comercio internacional. Etiquetado: procedencia, marca, duración, quien lo produce, ingredientes, características como la cantidad y duración, modo de fabricación. Envase y embalaje. Marcado de país de origen.	4,8%	3	0.144

Medio de transporte	Los Países Bajos cuentan con una excelente infraestructura portuaria, tiene más de 40 puertos entre principales y auxiliares. La Infraestructura de transporte está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 136.827 Km., de los cuales 2.631 Km. corresponden a autopistas. Cuenta con un sistema ferroviario que se extiende a lo largo de 2.896 km. Países Bajos ocupa el puesto 2, entre 150 países, en cuanto al desempeño logístico, su calificación promedio fue de 4.05	4,7%	4	0.188	Desde la costa atlántica hay 2 navieras con 2 servicios directos, con tiempos de tránsito desde los 17 días. La oferta se complementa con 55 rutas con conexiones ofrecidas por 13 navieras con tiempos de tránsito desde los 9 días. Desde Buenaventura hacia los puertos de Canadá, no existen servicios directos. La oferta se complementa con 20 rutas, ofrecidas por 7 navieras, con tiempos de tránsito desde 12 días.	4,7%	4	0.188	Australia tiene una extensa infraestructura portuaria compuesta por más de 50 puertos para la gestión de su comercio exterior, de los cuales el Puerto de Melbourne, el Puerto de Sydney, el Puerto de Brisbane, el Puerto de Adelaide y el Puerto de Fremantle concentran todo el tráfico marítimo de carga desde Colombia. Una de las líneas opera el servicio directo desde Colombia a Australia, utilizando desde la Costa Atlántica hasta 24 días de tránsito.	4,7%	3	0.141
Frecuencias	Semanalmente	4,6%	4	0.184	Semanalmente	4,6%	4	0.184	Semanalmente	4,6%	4	0.184
Tarifas USD	750 a 1.530 USD	4,8%	5	0.24	2.900 a 5.697 USD	4,8%	2	0.096	1.750 a 2.000 USD	4,8%	3	0.144
PIB (US\$)	826,2 miles de millones USD	4,3%	3	0.129	1,653 billones USD	4,3%	4	0.172	1.323 billones	4,3%	4	0.172
PIB per capita (US\$)	48.223.16	4,7%	3	0.141	45.032.12	4,7%	2	0.094	53.799.94	4,7%	4	0.188
Inflación	2,6%	4,4%	2	0.088	1,4%	4,4%	4	0.176	2%	4,4%	3	0.132
Devaluación	-4.99%	4,4%	3	0.132	-3.21%	4,4%	3	0.132	-1.58%	4,4%	3	0.132
Sistema de gobierno	Monarquía constitucional parlamentaria; parte del Reino de los Países Bajos	4,3%	4	0.172	Sistema federal parlamentarista y una fuerte tradición democrática.	4,3%	4	0.172	Democracia parlamentaria bajo una monarquía constitucional.	4,3%	4	0.172
Población femenina (15-64 años)	5,516,056	4,6%	2	0.092	12,245,067	4,6%	5	0.23	8,452,858	4,6%	3	0.138
PIB Industria %	17.53%	4,4%	4	0.176	10,6%	4,4%	3	0.132	10%	4,4%	3	0.132
Doing business position	36	4,4%	2	0.088	22	4,4%	3	0.132	18	4,4%	4	0.176
Nivel de competitividad	4	4,3%	5	0.215	14	4,3%	4	0.172	21	4,3%	3	0.129
Riesgo de no	A2	4,6%	3	0.138	A1	4,6%	4	0.184	A1	4,6%	4	0.184
TOTAL		100%		3.178		100%		3.533		100%		3.185

Grafico 28: Matriz de Selección de Países. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de la Matriz

Según los datos arrojados por la matriz de selección el país con mayor puntaje según el análisis de las variables fue **Canadá** (con un resultado de 3,533), mientras que Países Bajos y Australia que fueron los otros dos países analizados tuvieron un resultado de 3,178 y 3,185 respectivamente.

Actualmente Leonisa S.A tiene poca participación en el mercado canadiense ya que solo manejan ventas virtuales, esto nos genera la oportunidad de llevar la marca al país y abrir este nuevo mercado a través de distintas estrategias de internacionalización que aun la empresa no ha implementado.

Las variables más importantes a analizar en la matriz son:

Importaciones USD y crecimiento: Las importaciones de brassieres correspondientes a nuestra partida arancelaria fueron de 263.250 USD y tuvo un crecimiento de las importaciones de 2%. En comparación con Países Bajos y Australia (258122 USD y 183.195 USD) Canadá

es el que posee mayor valor de las importaciones, considerando esta variable como muy significativa a la hora del análisis.

Exportaciones colombianas y crecimiento: El valor de las exportaciones colombianas de brassieres correspondientes a nuestra partida arancelaria, hacia Canadá fue de 213.000 USD y obtuvo un crecimiento de 2%, esta variable la consideramos de gran importancia debido a que representa las interacciones económicas que Colombia ha tenido con Canadá en cuanto a exportaciones de brassieres. Se realiza la comparación con los otros dos países, Países Bajos tuvo un valor de 288.000 USD y Australia con 114.000 USD. Canadá dentro de los tres países no es el que tiene mayor valor de las exportaciones colombianas, pero podemos considerar que en esta variable podemos potenciar las exportaciones a este país.

Arancel a pagar: Canadá tiene un arancel para las importaciones de brassieres de la partida arancelaria 621210 del 0%, esto es un punto a positivo ya que nos permite tener un acceso favorable al mercado canadiense sin ningún costo arancelario que encarezca el precio del producto al cliente final. Por otro lado, el arancel de Australia para nuestro producto es del 5%, lo que deja a este país en desventaja en comparación a Canadá.

Impuestos adicionales: Este es uno de los puntos más favorables para la selección de Canadá en comparación con Países Bajos y Australia ya que Canadá tiene un impuesto al valor agregado del 5%, mientras que Australia uno del 10% que es dos veces más alto y Países Bajos del 21% que es más de cuatro veces el impuesto que maneja Canadá. Este valor tiene gran importancia porque afecta directamente el precio de venta al consumidor.

Restricciones técnicas: Canadá es un país que no tiene muchas barreras arancelarias o restricciones a la hora de importar productos textiles, los certificados que piden en dicho país son principalmente para productos como plantas, semillas, productos farmacéuticos, carne, animales, entre otros. Países Bajos por ejemplo exige una licencia de importación para los productos textiles y esto no es favorable para nosotros como exportadores.

Transporte: Canadá ocupa el puesto número 12 en cuanto a desempeño logístico, teniendo un mayor puntaje en los aspectos de puntualidad, infraestructura y calidad en los servicios logísticos. Este es un punto que nos favorece ya que hace más óptima y fácil la importación de nuestro producto. Contamos con una frecuencia semanal de envíos a Canadá con una duración de 9 a 17 días dependiendo del puerto y la naviera. En cuanto a las tarifas de transporte Canadá tiene un precio que oscila entre los 2.900 a 5.697 USD, este es uno de los puntos negativos que tiene el país ya que entre los tres es el más costoso.

PIB (USD): El PIB de Canadá tuvo una cifra de 1,653 billones USD, esto refleja un aumento de la actividad económica del país, una disminución en el desempleo y un aumento en el ingreso per cápita. Entre los tres países seleccionados, Canadá es el que tiene mayor PIB, lo que nos muestra que es el país con mayor crecimiento económico entre los tres. Por otro lado, el país con el PIB más bajo fue Países Bajos con 862,2 miles de millones USD y luego sigue Australia con 1.323 billones.

PIB per cápita (USD): El PIB per cápita en Canadá es de 45.032 USD. Entre los tres países analizados, Canadá es el que presenta menor ingreso per cápita, sin embargo, a nivel mundial Canadá es el país número 21 con mayor ingreso, esto refleja que los canadienses tienen un alto poder adquisitivo para comprar nuestro producto.

Población femenina (15-64 años): Esta variable es una de las más importantes para nuestro producto ya que nos indica la cantidad de mujeres entre 15 y 64 años en cada país el cual es nuestro mercado objetivo ya que el uso del brassier strapless es principalmente para mujeres de esta edad. El país que mayor puntaje obtuvo con una población de 12245067 fue Canadá, seguido de Australia con 8452858 y por último Países Bajos con 5516056.

Doing business position: Canadá en el doing business position está en el puesto 22 el cual es muy bueno al momento de hacer negocios, facilitando la entrada de Leonisa a este país. Australia está en el puesto 18 y Países Bajos en el 36.

Nivel de competitividad: Este indicador mide el nivel de productividad de cada país por lo tanto nos ayuda a saber si es viable vender nuestro producto en dicho país, en este caso el que mayor obtuvo puntaje fue Países bajos en el puesto 4, seguido de Canadá en el puesto 14 por lo tanto la economía canadiense está creciendo y es sostenible, y por ultimo Australia en el puesto 21.

DOFA Canadá

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>-Dependencia en los EE. UU: mientras que la cercanía con Estados Unidos es un beneficio para Canadá, la dependencia puede ser una debilidad. Un gran porcentaje de las exportaciones canadienses (más del 74%) van a Estados Unidos. Durante la recesión estadounidense, las exportaciones canadienses se vieron perjudicadas. Así que si los mercados de Estados Unidos sufren, Canadá también puede.</p> <p>-El dólar canadiense fluctuante: el dólar canadiense ha subido y bajado, lo que ha provocado una ruptura en todo el país. Desafortunadamente, miles han perdido empleos mientras el dólar continúa bajando.</p> <p>-Otra debilidad de la economía canadiense que ha aparecido últimamente en las noticias es la infraestructura de transporte de Canadá. Desde trenes, tuberías, puentes y carreteras principales, Canadá enfrenta un punto de crisis.</p>	<p>-Mercados emergentes: dado que la exportación es grande para Canadá, hay muchas oportunidades de exportar a los mercados internacionales. Si bien EE. UU. Era el mayor mercado de exportación de vino de hielo de Canadá en 2007, los mercados asiáticos tienen una demanda creciente y Canadá está avanzando para cumplirlo. Y el Consejo Empresarial Canadá-Indonesia desea servicios médicos, tecnologías y medicamentos que Canadá pueda suministrar.</p> <p>-Tiene un gran potencial para exportar servicios.</p>

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>-Apoyo empresarial: el gobierno canadiense apoya el espíritu emprendedor. Con múltiples vías de reducción de impuestos y exenciones fiscales, los empresarios canadienses se sienten más seguros (informan menos miedo al fracaso) en la creación de pequeñas empresas o se etiquetan a sí mismos como "trabajadores por cuenta propia.</p> <p>-Crecimiento del mercado de nicho: Canadá ha visto un aumento de ganancias a través de la exportación en mercados de nicho, incluido el desarrollo de diamantes canadienses, pero particularmente dentro de la industria del vino de hielo. En 2014, el vino de hielo representó el 29% de su valor total de exportación. Y los números siguen creciendo.</p> <p>-Cerca de los estadounidenses: como vecino de los Estados Unidos, Canadá ha visto los beneficios de un importante superávit comercial con Estados Unidos. Esto representa aproximadamente tres cuartos de las exportaciones canadienses de mercancías cada año.</p> <p>-Todo el mundo es consciente de la estabilidad y la seguridad de las instituciones financieras canadienses debido a la crisis económica de 2008. Mientras que otros países enfrentaban crisis de crédito y vivienda, los canadienses estaban</p>	<p>-El cierre de las tiendas: el bajo dólar canadiense ha amenazado el sustento de muchas tiendas (especialmente las empresas canadienses). Por ejemplo, Dolar ha amenazado con aumentar sus precios en los próximos años porque el dólar es demasiado bajo para sostener los precios actuales. Las tiendas adicionales, como Future Shop, Target en Canadá y recientemente Aeropostale, también han cerrado sus puertas canadienses debido al escaso crecimiento económico.</p> <p>-El dólar tiene una correlación con la industria petrolera. Si bien el país tiene una gran cantidad de suministros de petróleo, se cree que mientras más altos sean los precios del petróleo, mayor será el aumento en el dólar canadiense. Pero recientemente los precios del petróleo han bajado y ha afectado negativamente al dólar]. Una relación tan cercana podría hacer o deshacer la economía canadiense.</p> <p>-Otra amenaza potencial para la economía canadiense es el continuo estancamiento económico europeo debido a la crisis de la deuda soberana. Si bien Canadá está firmando un acuerdo de libre comercio con Europa, no servirá de nada si Europa no puede permitirse comprar productos canadienses.</p>

relativamente protegidos debido a las "prácticas de gasto conservadoras y la fuerte capitalización.	-El cambio climático es un problema. La negativa del gobierno a actuar sobre el cambio climático ha afectado las relaciones comerciales internacionales,
---	--

Tabla 4 análisis DOFA de Canadá. Fuente: Elaboración propia

3.3. Acuerdos comerciales

Tratado de Libre Comercio Colombia- Canadá

El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá fue suscrito en Lima, Perú el 21 de Noviembre de 2008 y entró en vigor el 15 de Agosto de 2011. El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones al comercio, que contribuya al crecimiento y al desarrollo económico de los países signatarios. El Acuerdo no sólo contempla la liberalización del comercio de bienes, sino que incluye compromisos sobre el comercio de servicios, tránsito de personas, normalización técnica, compras del estado, inversiones, cooperación ambiental y laboral, entre otros. El Acuerdo está enmarcado en los principios de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia.

El 98% de las exportaciones colombianas a Canadá entrarán libres de arancel a ese mercado. Sectores como azúcar, textiles, vestidos y confecciones; aceites y grasas vegetales; fibras vegetales y arroz procesado se ven beneficiados desde la entrada en vigencia del TLC en 2011. Colombia cuenta con una fortaleza exportadora en el sector de textiles y confecciones, cuyos productos como prendas para el hogar, ropa interior y vestidos de baño gozan de acceso preferencial y gracias al tratado suscrito no se pagan aranceles a la hora de exportar estos productos al mercado canadiense.

3.4. Condiciones Arancelarias

Arancel a pagar: Teniendo como referencia ITC MacMap el arancel vigente a pagar para la exportación del producto brasier strapless (621210) de Colombia a Canadá es del 0% y para las Naciones Menos Favorecidas es del 18%.

3.5. Condiciones No arancelarias:

Requisitos específicos del producto aplicados por Canadá a la importación de la partida arancelaria 621210:

Título: Requisito de envío directo **Resumen:** Las mercancías originarias de Colombia tienen derecho al beneficio del Arancel de Colombia (0%) si se envían a Canadá de manera directa, sin envío a través de un tercer país.

Título: Permisos de exportación e importación

Resumen: Permiso para realizar la importación o exportación

Título: Reglamentos de etiquetado y publicidad de textiles

Resumen: El artículo textil de consumo debe estar registrado en el país importador por su nombre genérico. La cantidad de fibra textil que está presente en el producto se determinará de acuerdo con la prueba apropiada publicada por la Junta de Normas Generales de Canadá. Los productos se deben marcar, estampar o etiquetar en palabras legibles en inglés o francés y en un lugar visible que no debe estar cubierto. Cuando un producto se fabrique o produzca en su totalidad en un país que no sea Canadá, la etiqueta debe especificar el nombre y la dirección de origen.

Título: Reglamento de inflamabilidad de los textiles

Resumen: El tiempo de propagación de la llama para productos textiles sin una superficie de fibra elevada debe ser superior a 3.5 segundos. El tiempo de propagación de la llama debe determinarse de acuerdo con el personal de la Junta de Normas Generales de Canadá.

4. Producto, Precio, Punto de Venta, Promoción.

4.1. Producto

Brasier balconet strapless con arco. El realce incorporado en el contorno de las copas, está elaborado con espuma ultraliviana. Las copas, no solo centran, sino que aumentan la talla de tu busto, dándote un verdadero efecto de realce extremo. Un elástico antideslizante en el escote, la base del busto y la espalda, mantienen tu bra en su lugar, para que puedas usarlo perfectamente como strapless.

Detalles de la prenda

- Brasier balconet con arco: ideal para uso strapless.
- Bandas y copas diseñadas especialmente para mujeres de contorno pequeño.
- Aumenta dos tallas de busto, gracias a un realce incorporado de espuma ultraliviana.
- Sin costuras, para que no se marque en la ropa.
- Elástico antideslizante en el escote, la base del busto y la espalda, que lo hace ideal para usar como strapless.
- Cargaderas para uso convencional, cruzadas, halter y strapless.
- Nota: A una mujer de talla 34A le puede servir una talla 32B por lo que puede tener una modelación similar o incluso, mucho mejor.
- Composición: 72% poliamida, 13% silicona, 12% elastano, 3% poliéster
Composición del forro: 100% algodón.

- Cuidado de la prenda: Lavar a mano con agua fría, no secar en máquina, no usar blanqueador, usar detergente suave. Si es necesario lavar en máquina, sugerimos utilizar la Bolsa de Lavado para Ropa Íntima (ref. D44175), para protegerla.

4.2. Precio

El precio del Brasier strapless en Canadá es de 49.95 CAD, nos basamos en el precio del mismo producto de una empresa llamada la vie en rose que vende ropa interior, vestidos de baño, lencería y pijamas, la cual es uno de nuestros competidores principales.

	
<p>Smart & Sexy Women's Signature Lace Unlined Underwire Bra</p> <p>★★★★☆ ~ 183</p> <p>CDN\$10⁵⁵ - CDN\$61²⁷</p> <p>✓prime FREE Shipping on eligible orders</p>	<p>Smart+Sexy Womens Signature Lace Push-up Bra 2 Pack Bra</p> <p>★★★★☆ ~ 52</p> <p>CDN\$25⁹⁹ - CDN\$100⁰⁰</p> <p>✓prime FREE Shipping on eligible orders</p>

Gráfico 29: Precios de Referencia Bra en Canadá. Fuente: Amazon Website (2019).

En segundo lugar, una revisión preliminar en Amazon arroja que los precios de productos similares de marcas con reconocido posicionamiento se encuentran en el orden de los 61

dólares canadienses en promedio, razón por la cual consideramos un precio de introducción al mercado siguiendo las referencias de la competencia para un rápido posicionamiento que permita la sostenibilidad de las ventas en el corto y mediano plazo.

4.3. Punto de Venta

HUDSON'S BAY

Gráfico 30: Hudson's Bay Image. Fuente: Hudson's Bay Website (2019).

Nuestro producto se va a comercializar por medio de Hudson's bay, un grupo comercial minorista canadiense. HBC es un negocio de comercio de pieles que ha existido durante gran parte de su existencia, y ahora posee y opera tiendas minoristas en Canadá, Estados Unidos y partes de Europa, incluyendo Bélgica, los Países Bajos y Alemania. La división comercial de la empresa que lleva su nombre es Hudson's Bay. No vamos a establecer una tienda física de Leonisa en Canadá, sino que venderemos por medio de este distribuidor.

4.4. Promoción

La estrategia que utilizaremos para promocionar nuestro producto es Push strategy ya que nos enfocaremos en el distribuidor de nuestro producto en este caso Hudson's bay, podemos ofrecer incentivos a esta cadena para que promocioe el producto. El marketing push es una estrategia promocional en la que las empresas intentan llevar sus productos a los clientes. El término push proviene de la idea de que los vendedores están tratando de empujar sus productos a los consumidores.

Las tácticas comunes de venta incluyen tratar de vender mercancía directamente a los clientes a través de las salas de exposición de la compañía y negociar con los minoristas para que vendan sus productos por ellos, o establecer exhibiciones en los puntos de venta. A menudo, estos minoristas recibirán incentivos de venta especiales a cambio de esta mayor visibilidad. Las empresas a menudo utilizan el marketing de empuje cuando lanzan un nuevo producto, o cuando intentan destacar en un nicho o en un mercado saturado.

5. Estrategia de internacionalización

La estrategia que hemos considerado óptima para la inmersión de Leonisa en el mercado canadiense es realizar una exportación, de esta manera la empresa designa una parte de su producción actual a la exportación a Canadá y así podrá abrir este mercado. Una de las principales ventajas que tiene para Leonisa realizar una exportación es que este método de internacionalización implica un bajo gasto en recursos, pocos riesgos para la empresa, evita problemas referentes a la adaptación y al entorno extranjero y finalmente es una forma eficiente para identificar si Canadá sería un mercado potencial a futuro para Leonisa.

Por otro lado algunas desventajas al realizar la exportación son las barreras arancelarias, los costos que implica realizar una exportación, las diferencias culturales a la hora de negociar y mantener un mercado compartido. La exportación se hará desde Leonisa en Medellín-Colombia a Hudson's bay Canadá ya que este será el distribuidor de nuestro producto. Para realizar esta operación intervienen el exportador que en este caso es Leonisa, el importador que es Hudson's bay, el servicio de aduanas, un banco, y el agente marítimo.

6. Logística y Distribución Física Internacional

6.1. Cantidades a exportar

La ropa interior femenina, especialmente la lencería, está experimentando un cambio visible, pasando de una imagen de sensualidad a una imagen de positividad corporal femenina, empoderamiento e inclusión. La marca de ropa interior femenina Aerie, por ejemplo, comercializa ropa interior utilizando publicidad positiva para el cuerpo que presenta a mujeres "reales" como modelos, y lanzó la campaña #AerieREAL en los medios sociales para animar a los clientes a compartir fotos sin retocar e historias personales para celebrar la positividad corporal.

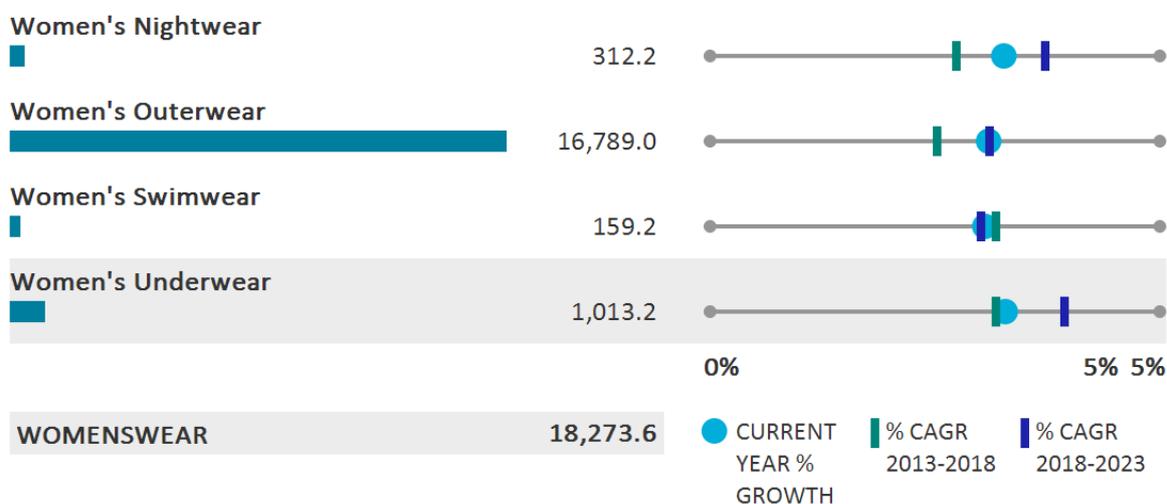
Aerie también incorpora positividad corporal e inclusividad en sus productos. La ropa interior de la empresa se caracteriza por su diversidad de tallas y estilos, incluyendo tallas que van desde la XXS hasta la XXL. Esta tendencia está siendo fuertemente impulsada por

Sales of Womenswear in Canada by Category

Retail Value RSP - CAD million - Current - 2018

Click on a Category to update Sales Chart

Growth Performance



una generación más joven que está ejerciendo sus propios valores y expectativas en el mercado. Se espera que la tendencia de la positividad corporal continúe durante el período de previsión.

Gráfico 31: Ventas de Ropa de Mujer en Canadá. Fuente: Passport - Euromonitor (2019).

La ropa de mujer en Canadá está viendo una ola de nuevos productos con la multifuncionalidad y la conveniencia como sus dos principales factores de venta. Los productos que ofrecen beneficios para las preferencias del consumidor están disfrutando de una mayor demanda. Teniendo en cuenta estas tendencias y preferencia del consumidor es necesario que el posicionamiento de Leonisa en número de cantidades esté relacionado directamente a estos aspectos.

Según cifras oficiales de la base de datos Passport (2018) en Canadá se vendieron durante 2018, 18.273 millones de dólares canadienses en la categoría ropa para mujer, siendo uno de los indicadores más altos del continente en relación al poder adquisitivo con el cual cuentan los canadienses. La evolución del mercado canadiense es propicia para pensar en excelentes perspectivas de exportación, teniendo en cuenta que el crecimiento acumulado del sector ronda el 3,5% anual; con una demanda de alto poder adquisitivo como mercado objetivo.

Dentro del indicador mostrado anteriormente se tiene que de los 18.273 millones de dólares vendidos en el sector 1.013 millones de dólares canadienses correspondieron a las ventas del sub segmento “Ropa Interior” dentro del cual se encuentra el producto a exportar; representando esta cifra el 5,54% de las ventas totales del segmento ropa de mujer en Canadá. Las proyecciones son positivas si se tiene en cuenta que únicamente esta categoría representa una mayor cantidad de ventas que otros segmentos como ropa para noche y trajes de baño femeninos.



Gráfico 32: Tamaño de Mercado – Consumo Per Cápita – Proyecciones. Fuente: Passport – Euromonitor (2018).

El 35,5% de la población femenina canadiense vive en Toronto, siendo esta nuestra ciudad de destino, adicionalmente segmentamos nuestro producto en mujeres de 15 a 64 años arrojando como resultado 2.094.935 mujeres según el censo poblacional de Canadá (2015). Multiplicando esta cifra por el consumo per cápita para este tipo de productos se tiene un resultado final de USD 8.021.563, cifra frente a la cual estimamos nuestras cantidades a exportar. Nuestro producto tiene un precio de venta de 37,16 dólares estadounidenses y esperamos llegar al 1% del mercado con un valor de exportación de USD 80.215 lo cual equivale a 2.158 brazziers.

6.2. Precios de venta internacional

INCOTERMS	PRECIO DE UNIDAD COMERCIAL POR INCOTERM		
	COP	USD	CAD
EXWORK	123.546	37,60	49,64
FCA	124.435	37,87	50
FAS	124.498	37,89	50,01
FOB	126.366	38,46	50,76
CIF	130.414	39,69	52,39

Tabla 5: Precio de Venta Internacional. Elaboración Propia.

6.3. Término Incoterm a negociar

El término seleccionado para llevar a cabo el proceso de negociación y logística fue CIF 2010 debido a que la empresa exportadora aún es una compañía emergente en los mercados

internacionales. Por lo tanto, no cuenta con la experiencia necesaria para ejecutar los procesos aduaneros y logísticos más óptimos en destino. “Transporte y Seguro Pagados Hasta” significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte. El comprador debería observar que, en condiciones CIF, se exige al vendedor que obtenga el seguro sólo por una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien cerrar sus propios acuerdos extra en cuanto al seguro.

CIF exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

6.4. Ruta de la Operación

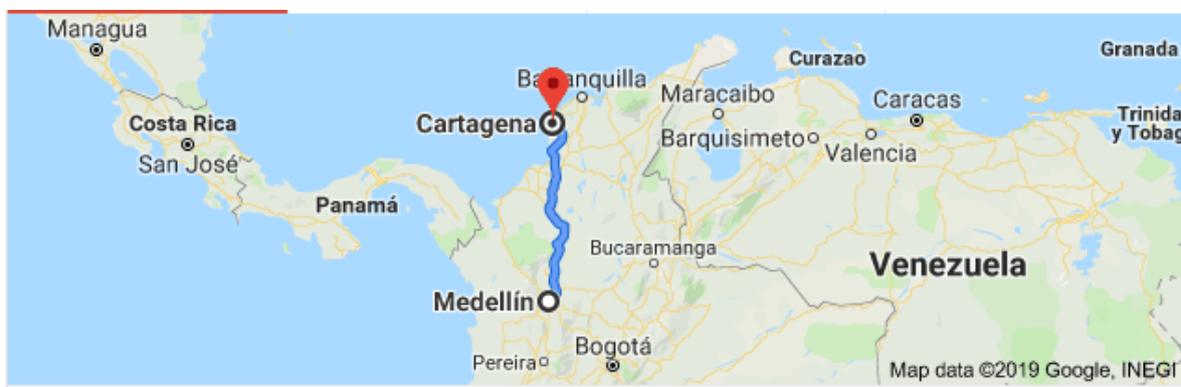


Grafico 33: Ruta Nacional Medellín Cartagena. Fuente: Google Maps (2019).

La mercancía con destino a Canadá partirá desde la planta principal de producción ubicada en Medellín con destino al puerto marítimo Sociedad Portuaria de Cartagena. El transporte irá a cargo de un camión sencillo que cuenta con capacidad de hasta 8.5 toneladas y entre 35 y 45 metros cúbicos de volumen. El tiempo de transito tendrá un tiempo mínimo de 12 horas y 10 minutos continuamente.

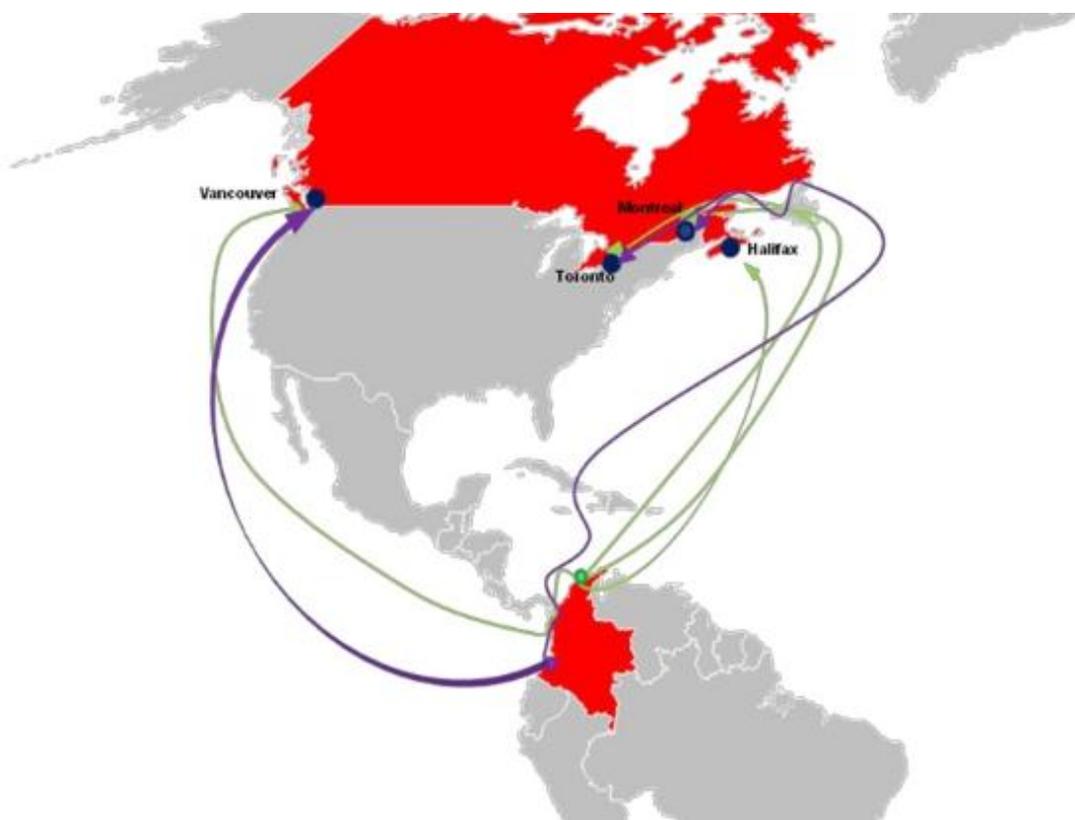


Grafico 34: Ruta Internacional Cartagena – Toronto. Fuente: Procolombia (2017).

Cartagena	Halifax	-	16-21	Semanal
	Montreal	-	8-23	Semanal
	Toronto	-	12-25	Semanal
	Vancouver	16-18	16-27	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por Dirección de Información Comercial - Proexport
 * La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Grafico 35: Tiempos de Transito Cartagena – Toronto. Fuente: Procolombia (2017).

6.5. Empaque y Embalaje del Producto

Empaque	Cantidad: 2.158 unidades	
Largo	0.025	Metros
Ancho	0.115	Metros
Alto	0.2	Metros
Volumen	0.000575	M ³
Embalaje	Cantidad: 265 cajas	
Largo	0.05	Metros
Ancho	0.466	Metros
Alto	0.4	Metros
Volumen	0.0932	M ³

Tabla 6: Empaque y embalaje del producto. Fuente: Elaboración propia.

6.6. Costeo Operación

TRM (3.288) 11-05-2019	\$3.285	1 USD =	\$1,32 CAD			
Ciudad y País de Destino: Toronto, Canadá						
Medio de Transporte			Marítimo			
CONCEPTO	Cantidad	COP unitario	Total COP	Total USD	Total CAD	
Precio de Venta	2.158	\$122.070	\$263.427.060	\$80.191	\$105.851,97	
Caja Primaria	2.158	\$950	\$2.050.100	624,08	\$823,78	
Pallets	15	\$35.000	\$525.000	\$160	\$210,96	
Embalaje	15	\$37.100	\$556.500	\$169	\$223,62	
Cargue al Transporte Interno	1	\$54.388	\$54.388	\$17	\$21,85	
PRECIO EXWORK			\$266.613.048	\$81.161	\$107.132,18	
Transporte Interno	1	\$1.200.000	\$1.200.000	\$365	\$482,19	
Seguro del transporte interno	1	\$400.000	\$400.000	\$122	\$160,73	
Certificado de Origen	1	\$18.000	\$18.000	\$5	\$7,23	
Otros gastos de diligencias	1	\$300.000	\$300.000	\$91	\$120,55	
PRECIO FCA			\$268.531.048	\$81.745	\$107.902,89	
Movilización, apertura y cierre de contenedores	1	\$65.500	\$65.500	\$20	\$26,32	
Inspección	1	\$72.000	\$72.000	\$22	\$28,93	
PRECIO FAS			\$268.668.548	\$81.786	\$107.958,14	
Comisión Agente de Aduanas (1.5% valor FAS)	1	\$4.030.028	\$4.030.028	\$1.227	\$1.619,37	
PRECIO FOB			\$272.698.576	\$83.013	\$109.577,51	
Flete Internacional	1	\$7.500.000	\$7.500.000	\$2.283	\$3.013,70	
Seguro Internacional	1	\$1.235.000	\$1.235.000	\$376	\$496,26	
PRECIO CIF			\$281.433.576	\$85.672	\$113.087,46	

Tabla 7: Costeo Operación. Fuente: Elaboración propia.

7. Evaluación Financiera

Inversión Inicial: \$281.433.576		Flujo de ingresos		Flujo de egresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
0	0	0	-	0	-\$281.433.576	0	-\$281.433.576
1	\$441.494.409,80	1	\$314.294.409,80	1	\$127.200.000,00	1	\$127.200.000,00
2	\$454.739.242,10	2	\$323.723.242,30	2	\$131.015.999,80	2	\$131.015.999,80
3	\$477.476.204,20	3	\$339.909.404	3	\$137.566.800,20	3	\$137.566.800,20
4	\$506.124.776,40	4	\$360.303.968	4	\$145.820.808,40	4	\$145.820.808,40
5	\$541.553.510,80	5	\$385.525.245	5	\$156.028.265,80	5	\$156.028.265,80

Valor Presente		Tasa de Interés	15,28%
Año	Valor	Valor Presente Neto	\$176.490.201,92
0	-\$281.433.576,00	Tasa Interna de Retorno	38,65%
1	\$110.340.041,64	PayBack	1,38 Años
2	\$98.586.261,90		
3	\$89.794.912,65		
4	\$82.566.453,44		
5	\$76.636.108,30		

Tabla 8: Evaluación financiera. Fuente: Elaboración propia.

8. Bibliografía

<https://www.indexmundi.com/factbook/compare/colombia.canada>

<https://www.legiscomex.com/Documentos/cifras-generales-colombia-sector-textil-confecciones-actualizacion>

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

<https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=adeef42a-814a-490e-85dd-b934229ad303>

<https://www.leonisa.com/col/aboutus/leonisa-tecnologia/>

<http://investor.hbc.com/news-releases/news-release-details/hudsons-bay-company-advances-strategy-organic-growth-entry>

<https://etailcanada.wbresearch.com/hudsons-bay-company-reinventing-digital-institution-strategy-ty-u>

<https://www.euromonitor.com/womenswear-in-canada/report>

<http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-textil-y-confecciones-agosto-2018/>

<https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/manufactura/sistema-moda>

<https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/bienes/11>

<https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>

<https://fashionunited.co/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-colombia/>

<http://www.procolombia.co/acuerdo-de-libre-comercio/acuerdo-de-libre-comercio-colombia-canada>

http://www.tlc.gov.co/publicaciones/16157/acuerdo_de_promocion_comercial_entre_la_republica_de_colombia_y_canada

<http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/rutas-y-tarifas-de-transporte>