



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Análisis de los factores que explican la internacionalización exitosa de marcas de moda colombiana.

Mariana Ordoñez Ferreira y Sofia Jaramillo Anzola

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

Análisis de los factores que explican la internacionalización exitosa de marcas de moda colombiana.

Autoras:

Mariana Ordoñez Ferreira y Sofia Jaramillo Anzola

Directora:

Norma Chaparro Serpa

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Tabla de Contenido

Tabla de figuras	3
1. Planteamiento del problema.....	4
2. Objetivos.....	6
2.1 Objetivo general	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. Justificación de la investigación	7
4. Pregunta de Investigación	9
5. Hipótesis	10
5. Marco teórico para el análisis de la internacionalización de la moda colombiana	11
5.1 Introducción: de la teoría a la estrategia.....	11
5.2 Conceptos Fundamentales para el Análisis del Sistema de la Moda	11
5.2.1. Fashion System y Fashion Capitals Theory: la geografía de la legitimación	11
El concepto de sistema de la moda y su evolución teórica	11
5.2.2 Capitales de moda y la legitimación desde la geografía.....	12
5.2.3 Matices y cuestionamientos a la teoría de capitales de moda.....	13
5.3 Capital simbólico	13
5.3.1 Definición y base conceptual	13
5.3.2 Relación con el campo y el habitus	14
5.3.3 Estrategias de acumulación simbólica.....	14
5.3.4 Aplicación en el sistema de la moda.....	15
5.4. Brand Identity Prism	15
5.4.1 Origen y propósito del modelo	15
5.4.2 Las seis facetas del prisma.....	16
5.4.3 Lógica de internalización y externalización.....	16
5.4.4 Ajustes contemporáneos al prisma	16
5.5. Anti Laws of Luxury	17
5.5.1 Contexto y propósito de las anti-leyes	17
5.5.2 Principios centrales	17
5.5.3 Su papel en la protección del valor simbólico	18
5.6. Modelo Uppsala aplicado a la moda	18
5.6.1 Fundamentos del modelo	18
5.6.2 Aplicaciones y críticas en el sector moda	18
5.7. Marketing experiencial	19
5.7.1 Concepto y origen.....	19
5.7.2 Componentes de la experiencia.....	19
5.7.3 Beneficios y desafíos.....	20
5.7.4 Relevancia para la moda de lujo y propuestas disruptivas	20
6. Metodología	21

6.1 Tipo de Investigación	21
6.2 Enfoque de Investigación	22
6.3 Diseño Metodológico	22
6.4 Variables de Análisis.....	23
7. Resultados	27
7.1 Silvia Tcherassi análisis de caso	27
7.2 Johanna Ortiz análisis de caso	28
7.3 Baobab análisis de caso.....	29
7.4 Agua Bendita análisis de caso.....	30
7.5 Malagón Group análisis de caso.....	31
7.6 Análisis de casos por medio de entrevistas	33
9. Recomendaciones.....	40
Referencias	41

Tabla de figuras

<u>Figura 1: Matriz de internacionalización.....</u>	<u>36</u>
--	-----------

1. Planteamiento del problema

La moda colombiana ha logrado posicionarse en el escenario internacional gracias a la visibilidad alcanzada por marcas como Johanna Ortiz, Silvia Tcherassi, Agua Bendita o Baobab. Estas empresas han llevado el diseño colombiano a mercados exigentes como Estados Unidos y Europa, destacándose por su identidad cultural, creatividad, artesanía y estrategias de internacionalización. Sin embargo, no todas las marcas nacionales han conseguido el mismo nivel de éxito, lo que plantea la pregunta sobre qué factores concretos han influido en que unas trasciendan mientras otras permanecen en el mercado local o regional.

La literatura académica en torno a la internacionalización de la moda ha estado centrada principalmente en conglomerados europeos (Inditex, LVMH) o estadounidenses, con poca atención sistemática a marcas emergentes de América Latina (Business of Fashion, 2024). En consecuencia, existe un vacío respecto a los factores estratégicos, culturales, institucionales y de consumo que explican el éxito internacional de diseñadores y pymes colombianas. Este vacío limita la comprensión de cómo las industrias creativas de países en desarrollo logran insertarse en un sistema global altamente competitivo y culturalmente exigente.

Aunque estudios de ProColombia (2023) y MinCIT (2023) reconocen el potencial exportador del sector moda, estos diagnósticos no profundizan en el modo en que teorías consolidadas de la moda, el branding y la internacionalización se reflejan (o no) en las prácticas de las marcas colombianas. Por ejemplo, conceptos como el sistema de la moda (Barthes, 1967; Kawamura, 2005), el capital simbólico (Bourdieu, 1984), la gestión del lujo y las anti-laws of luxury (Kapferer & Bastien, 2012), la percepción del valor del lujo (Vigneron

& Johnson, 2004), la sostenibilidad en moda (Fletcher, 2008), o el efecto país de origen (Roth & Romeo, 1992), ofrecen marcos analíticos para entender los elementos diferenciales que permiten a las marcas trascender internacionalmente.

Por ello, se plantea la necesidad de construir una matriz de análisis basada en teorías y conceptos académicos que permita identificar y examinar los factores que influyen en el éxito internacional de las marcas de moda colombianas, así como evaluar en qué medida dichas marcas se alinean con estos elementos. Este enfoque permitirá identificar patrones comunes, contrastar con marcas que no han logrado internacionalizarse y, en consecuencia, reconocer los elementos críticos que marcan la diferencia. De este modo, la investigación no solo contribuirá a llenar un vacío académico en el estudio de la moda latinoamericana, sino que también ofrecerá herramientas prácticas para diseñadores, empresarios e instituciones. Al visibilizar qué teorías y conceptos se materializan en los casos de éxito, será posible orientar nuevas estrategias de internacionalización y diseñar políticas públicas que potencien la competitividad global de la moda colombiana.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar los factores estratégicos, simbólicos, culturales y operativos que explican la internacionalización exitosa de marcas de moda colombianas, a partir del estudio de casos con presencia en mercados internacionales.

2.2 Objetivos específicos

Analizar casos de marcas de moda colombianas con presencia internacional, identificando los factores estratégicos, simbólicos, culturales y operativos presentes en su proceso de internacionalización.

Revisar la literatura relacionada con internacionalización, branding y moda, con el fin de identificar factores teóricos relevantes asociados al éxito internacional de las marcas de moda.

Validar, mediante consulta a expertos del sector moda internacional, los factores identificados como determinantes en los procesos de internacionalización exitosa de marcas colombianas.

3. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica tanto por su relevancia académica como por su impacto práctico y social.

En el ámbito académico, el estudio permitirá llenar un vacío en la literatura sobre internacionalización de industrias creativas en América Latina. Gran parte de las investigaciones en moda se han enfocado en los conglomerados europeos —como Inditex o LVMH— o en marcas estadounidenses de gran escala, dejando de lado el análisis sistemático de experiencias de diseñadores y pymes latinoamericanas (Business of Fashion, 2024). Analizar el caso de las marcas de moda colombianas que han alcanzado visibilidad internacional ofrece la posibilidad de comprender cómo actores emergentes de países en desarrollo logran insertarse en un sistema global altamente competitivo y culturalmente exigente, a pesar de contar con recursos limitados.

Desde una perspectiva práctica, la investigación aportará herramientas valiosas para diseñadores, empresarios y gestores de moda en Colombia, al identificar las estrategias más efectivas de internacionalización y las barreras recurrentes que deben superar. Este conocimiento resulta particularmente relevante para iniciativas institucionales como las impulsadas por ProColombia, Inexmoda y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que han resaltado el potencial exportador de la moda nacional y promueven programas de apoyo para su competitividad global (ProColombia, 2023; MinCIT, 2023).

La investigación también tiene un impacto social y cultural. Las marcas de moda colombianas que han logrado posicionarse internacionalmente integran en sus procesos productivos a comunidades artesanas, proveedores locales y cadenas de valor sostenibles. Este enfoque genera beneficios que trascienden lo económico, al promover la inclusión laboral, preservar técnicas tradicionales y fortalecer la sostenibilidad ambiental (Forbes,

2025; Vogue, 2021). Una internacionalización más sólida no solo ampliaría la visibilidad cultural del país, sino que también reforzaría la proyección de Colombia como referente en la moda con identidad y responsabilidad social.

Finalmente, los resultados de este trabajo contribuirán a la formulación de políticas públicas y programas de apoyo empresarial orientados a facilitar la internacionalización de las pymes de moda. En un contexto global donde los consumidores demandan innovación, sostenibilidad y diferenciación cultural, Colombia tiene la oportunidad de consolidarse como un jugador estratégico en el sistema internacional de la moda. En consecuencia, este estudio busca generar conocimiento aplicable y pertinente tanto para la academia, como para el sector empresarial y la sociedad en general.

4. Pregunta de Investigación

Introducción a la pregunta

¿Qué factores han influido en que ciertas marcas de moda colombiana trasciendan y alcancen el éxito en escenarios internacionales?

Esta pregunta es clara, pertinente y viable, pues permite identificar los elementos estratégicos, culturales, creativos, institucionales y de consumo que han facilitado el posicionamiento de marcas colombianas en mercados globales. Integra dimensiones empresariales (estrategias de internacionalización), culturales (identidad y percepción de la moda latinoamericana), y económicas (capacidad financiera, sostenibilidad y comercio electrónico).

Su relevancia se sustenta en el vacío académico existente respecto a la internacionalización de la moda en América Latina (Business of Fashion, 2024) y en la necesidad práctica de orientar a diseñadores y empresarios colombianos hacia modelos de expansión más efectivos, en consonancia con iniciativas de apoyo institucional (ProColombia, 2023; MinCIT, 2023).

5. Hipótesis

Las marcas de moda colombianas que han logrado una internacionalización exitosa comparten factores estratégicos, simbólicos, culturales y operativos que fortalecen su posicionamiento y consolidación en mercados internacionales.

Hipótesis por variable

1. Las marcas con identidades claras, coherentes y diferenciadas tienen mayores probabilidades de consolidarse en mercados internacionales.
2. La validación obtenida mediante actores del sistema global de moda, como medios especializados, pasarelas y retailers internacionales, fortalece la legitimidad y reconocimiento internacional de las marcas.
3. Las marcas que desarrollan procesos de expansión internacional progresivos y estratégicamente articulados logran una mejor adaptación y consolidación en nuevos mercados.
4. La capacidad de sostener estándares de calidad, producción y propuesta de valor influye en la permanencia y éxito internacional de las marcas de moda colombianas.
5. La integración de elementos culturales, artesanales y narrativas auténticas incrementa el valor percibido y la diferenciación de las marcas frente al consumidor internacional.

En conjunto, se plantea que la articulación entre estos factores aumenta significativamente las probabilidades de internacionalización exitosa

5. Marco teórico para el análisis de la internacionalización de la moda colombiana

5.1 Introducción: de la teoría a la estrategia

El presente marco teórico tiene como objetivo proporcionar una base conceptual sólida para analizar los mecanismos de éxito y fracaso en la internacionalización de las marcas de moda colombianas. A diferencia de un modelo de negocio basado en el volumen y el precio, el éxito sostenido en mercados globales depende de una comprensión profunda de las dinámicas sociales, culturales y económicas que rigen la industria. Por ello, se exploran y conectan las teorías que explican cómo las marcas transforman su valor intrínseco como la artesanía o la identidad local en una propuesta de valor competitiva y deseada a nivel global.

Este análisis se estructura en torno a una serie de conceptos clave que actúan como lentes analíticos para entender la compleja intersección entre la creatividad local y las fuerzas del mercado global. Desde la validación en las capitales de la moda hasta la construcción de una narrativa cultural auténtica, cada teoría ilumina una faceta distinta del desafío de internacionalizar una marca en un entorno altamente competitivo.

5.2 Conceptos Fundamentales para el Análisis del Sistema de la Moda

5.2.1. Fashion System y Fashion Capitals Theory: la geografía de la legitimación

El concepto de sistema de la moda y su evolución teórica

El sistema de la moda puede entenderse como un conjunto de actores y relaciones que, en conjunto, construyen lo que se considera válido o relevante dentro del mundo de la moda. En este sistema participan diseñadores, medios, distribuidores, consumidores, críticos e instituciones, cada uno aportando a la definición de estilos y tendencias. Aunque desde hace décadas se han propuesto modelos como el trickle down, el contagio o la resistencia

subcultural para explicar cómo se difunden las modas, estos enfoques se han quedado cortos para describir un sector que hoy funciona de manera mucho más compleja y dinámica.

Martín Cabello (2016) explica que estos modelos tradicionales tratan la moda como si fuera una relación entre un emisor central y el resto de la población, pero en realidad existen múltiples fuentes de influencia, y muchas de ellas operan desde lo simbólico, lo mediático o lo institucional. Por eso, entender la moda solo como la circulación de tendencias es insuficiente. Hoy funciona más como un campo social donde los agentes buscan legitimidad, reconocimiento y poder simbólico. Además, varias decisiones dentro del sistema están guiadas por lógicas institucionales como los códigos de vestimenta, la obsolescencia de las colecciones o las reglas de validación marcadas por la crítica especializada. La moda termina siendo una mezcla constante entre valores culturales, intereses económicos y disputas por prestigio.

5.2.2 Capitales de moda y la legitimación desde la geografía

Dentro de este sistema global, ciertas ciudades se han establecido como capitales de la moda debido a la concentración de poder cultural, creativo y mediático. París, Milán, Londres y Nueva York son reconocidas como los principales centros que definen qué propuestas estéticas alcanzarán visibilidad internacional. Según Godart (2014), estas ciudades mantienen una estructura casi oligárquica dentro del sector, porque desde allí se organizan las fashion weeks, operan casas de moda históricas y se ubican instituciones que validan qué estilos serán considerados relevantes cada temporada.

Mostrar una colección en estas ciudades significa entrar en contacto con un ecosistema profesional que puede otorgar visibilidad y estatus. Este proceso crea algo similar a un capital simbólico territorial, donde el solo hecho de participar en estas redes aumenta la

credibilidad de una marca. Sin embargo, esta centralidad ya no es tan rígida como antes. En los últimos años se observa el crecimiento de ciudades emergentes y un mayor protagonismo de plataformas digitales que permiten a los diseñadores obtener reconocimiento sin depender exclusivamente de los grandes centros tradicionales. Lo que antes estaba concentrado en pocas geografías ahora se distribuye de manera más amplia y diversa.

5.2.3 Matices y cuestionamientos a la teoría de capitales de moda

A pesar de la fuerza histórica de las capitales tradicionales, la situación actual sugiere un sistema más abierto y dinámico. Estudios recientes indican que nuevas ciudades están ganando protagonismo creativo, aprovechando la digitalización y la circulación global de contenidos. También se ha visto que la legitimación estética no tiene que coincidir con el lugar donde se producen los bienes, lo que significa que una ciudad puede tener influencia simbólica incluso sin contar con una industria productiva fuerte.

Además, el papel creciente de las redes sociales, influencers, creadores digitales y comunidades virtuales ha creado canales alternativos para validar propuestas estéticas. Esto cuestiona la idea de que solo unas pocas capitales pueden definir las reglas de la moda. La geografía del poder en este campo se encuentra en un proceso de reconfiguración, donde lo territorial convive con una legitimación digital más distribuida.

5.3 Capital simbólico

5.3.1 Definición y base conceptual

El capital simbólico se refiere al reconocimiento social que se otorga a un actor, una marca o una propuesta dentro de un campo específico. Según Fernández (2011), este capital no existe por sí mismo, sino que depende de la forma en que los demás lo reconocen como

legítimo. Esta idea se inspira en la teoría de Bourdieu, quien explica que el capital simbólico es una forma de poder que se sostiene sobre las percepciones sociales. Es decir, algo tiene valor simbólico porque las personas y las instituciones relevantes así lo consideran.

Este tipo de capital hace visible algo que a menudo pasa desapercibido: los mecanismos de legitimación que permiten que ciertas propuestas sean reconocidas como valiosas.

5.3.2 Relación con el campo y el habitus

Para entender completamente el capital simbólico es necesario relacionarlo con los conceptos de campo y habitus de Bourdieu. Un campo es un espacio social con sus propias reglas y jerarquías, donde distintos actores compiten por ser reconocidos. Por su parte, el habitus corresponde a las disposiciones y percepciones que los individuos adquieren a lo largo de su vida y que les permiten interpretar qué es valioso o legítimo dentro de un campo determinado.

En la moda, estas nociones explican por qué algunos diseñadores o marcas logran posicionarse como referentes: sus propuestas encajan con las expectativas simbólicas del sector y logran reconocimiento de parte de actores influyentes como críticos, instituciones o consumidores especializados.

5.3.3 Estrategias de acumulación simbólica

Los actores dentro del sistema de la moda buscan construir capital simbólico a través de diferentes estrategias. Una de ellas consiste en presentar propuestas estéticas innovadoras o distintivas que llamen la atención de la crítica. Otra estrategia es participar en espacios institucionales relevantes como exposiciones, premios o pasarelas, porque estas instancias

funcionan como mecanismos de validación. También existe la necesidad de mantener coherencia con los valores del campo, ya que alejarse demasiado de ellos puede generar pérdida de credibilidad.

El capital simbólico, por lo tanto, no solo se gana, sino que se debe mantener a lo largo del tiempo mediante decisiones estratégicas que refuercen la legitimidad de la marca.

5.3.4 Aplicación en el sistema de la moda

En la práctica, obtener capital simbólico dentro del sistema de la moda significa que una propuesta estética es considerada legítima por los actores del sector. Cuando una marca emergente recibe reseñas favorables en una capital de moda o es destacada por críticos especializados, está transformando reconocimiento simbólico en valor tangible para su posicionamiento. Incluso marcas con pocos recursos pueden ganar visibilidad si logran presentar una estética diferenciada que obligue al campo a reconocer la novedad como parte del canon contemporáneo.

5.4. Brand Identity Prism

5.4.1 Origen y propósito del modelo

El Brand Identity Prism, propuesto por Jean Noël Kapferer, es una herramienta que permite entender la identidad de una marca como un sistema de seis dimensiones interrelacionadas. La intención del modelo es mostrar que la identidad no está compuesta solo por elementos visibles, sino también por aspectos culturales y relacionales que influyen en la forma en que la marca se comunica. En investigaciones recientes, se ha señalado que la identidad de una marca se encuentra hoy influida tanto por la empresa como por la percepción colectiva, especialmente en el contexto de redes sociales.

5.4.2 Las seis facetas del prisma

Las seis dimensiones del prisma permiten entender cómo se construye una identidad completa. La primera es la parte física de la marca, donde entran elementos como el logotipo, el empaque o los detalles visuales que la hacen reconocible. La segunda dimensión es la personalidad, que se expresa en el tono, el estilo y la forma de comunicación. La tercera es la cultura, entendida como los valores y principios que orientan a la marca. A estas se suman la relación que la marca establece con sus consumidores, la reflexión que proyecta sobre su cliente ideal y la autoimagen del usuario, que corresponde a cómo se ve a sí mismo cuando interactúa con la marca.

Las seis dimensiones están conectadas entre sí y requieren coherencia para que la marca construya una identidad sólida y reconocible en el mercado.

5.4.3 Lógica de internalización y externalización

Kapferer distingue entre dos grandes orientaciones dentro del prisma. Por un lado están las dimensiones internas, relacionadas con la personalidad y la cultura, que representan la esencia más estable y profunda de la marca. Por otro lado se encuentran las dimensiones externas, que incluyen la parte física, la relación con el cliente, la imagen proyectada y la autoimagen del usuario. Estas permiten que la marca se exprese de manera visible y conecte con distintos públicos.

5.4.4 Ajustes contemporáneos al prisma

En la actualidad, la identidad de marca ya no depende exclusivamente de lo que la empresa comunica. Las redes sociales y la participación activa de los consumidores han generado una identidad más colaborativa y en constante negociación. Esto implica que las

marcas deben estar preparadas para adaptarse, manteniendo coherencia en sus valores, pero también flexibilidad para dialogar con sus comunidades digitales.

5.5. Anti Laws of Luxury

5.5.1 Contexto y propósito de las anti-leyes

Las Anti Laws of Luxury, planteadas por Kapferer y Bastien, son un conjunto de reglas que explican por qué las marcas de lujo deben comportarse de forma distinta a las marcas convencionales. Estas leyes funcionan como una guía para preservar el valor simbólico y la exclusividad, y muchas de ellas van en contra de las lógicas típicas del marketing tradicional. Por ejemplo, en el lujo no se recomienda basar la estrategia en precios competitivos ni responder de forma directa al crecimiento de la demanda, porque estas prácticas pueden diluir la exclusividad.

5.5.2 Principios centrales

Entre las leyes más relevantes se encuentra la idea de que una marca de lujo debe definirse por su propia identidad, sin compararse con competidores. También aparece la recomendación de limitar el acceso para evitar la masificación. Incluso se sugiere dificultar el proceso de compra para reforzar el carácter especial de la adquisición. Otra idea importante es que el lujo fija su precio en función de su significado, no a partir de costos o estrategias propias del retail. Además, Kapferer señala que vender de manera extensa por internet puede afectar negativamente la experiencia simbólica del lujo. Un ejemplo claro de estas lógicas es la recomendación de retirar productos que se venden demasiado rápido, ya que el exceso de popularidad puede convertir una marca de lujo en una marca de moda convencional.

5.5.3 Su papel en la protección del valor simbólico

Estas reglas ayudan a mantener el capital simbólico del lujo, porque buscan generar un equilibrio entre deseo y restricción. Al tener acceso limitado, precios altos y una experiencia poco convencional, la marca refuerza su carácter aspiracional. Asimismo, comunicar no solo a quienes compran, sino también a quienes admiran la marca, amplía su aura simbólica y fortalece la percepción de prestigio.

5.6. Modelo Uppsala aplicado a la moda

5.6.1 Fundamentos del modelo

El Modelo Uppsala es una teoría clásica sobre cómo las empresas se internacionalizan de manera gradual. Según Johanson y Vahlne, las empresas comienzan con un conocimiento limitado de los mercados externos y esto genera incertidumbre en las decisiones de expansión. Con el tiempo, la experiencia acumulada les permite asumir mayores riesgos y comprometer más recursos, avanzando desde exportaciones simples hasta operaciones más complejas.

Investigadores del sector de la moda han utilizado este modelo para explicar cómo marcas de retail o moda rápida expanden su presencia internacional. En varios casos, estas marcas comienzan en mercados cercanos cultural u operativamente, lo que coincide con la idea de distancia psíquica presentada en la teoría original.

5.6.2 Aplicaciones y críticas en el sector moda

Aunque muchas marcas siguen un camino gradual, también hay excepciones. Algunas empresas con una marca fuerte o con modelos de negocio muy competitivos pueden avanzar más rápido y saltarse etapas. En otros casos, la distancia que importa no es tanto la

geográfica, sino la simbólica. Las diferencias culturales en gustos, estéticas y estilos pueden representar un reto mayor para una marca de moda que la distancia física.

También se ha observado que las marcas de moda utilizan formas de entrada más variadas que las que contempla el modelo, como franquicias, licencias o plataformas digitales. Incluso han surgido empresas que nacen con vocación global y se internacionalizan desde sus primeros años, lo que cuestiona la linealidad del modelo Uppsala.

5.7. Marketing experiencial

5.7.1 Concepto y origen

El marketing experiencial se basa en la idea de que los consumidores valoran no solo los productos, sino también las experiencias asociadas a ellos. Bernd Schmitt popularizó este enfoque, explicando que las marcas deben diseñar experiencias que permitan a los consumidores sentir, pensar, interactuar y relacionarse con la marca de manera profunda. En un mercado saturado de opciones, las experiencias se convierten en una herramienta clave para diferenciarse.

5.7.2 Componentes de la experiencia

Schmitt identifica cinco componentes principales para crear una experiencia completa: sensaciones, emociones, estímulos cognitivos, acciones y relaciones. Una experiencia sólida involucra varios de estos elementos, desde estímulos visuales o sonoros hasta narrativas emocionales y dinámicas que fomentan la participación.

Además, los puntos de contacto son fundamentales, porque cada interacción entre el cliente y la marca contribuye a formar una experiencia global. Esto incluye desde la expectativa previa a un evento hasta el recuerdo que queda después.

5.7.3 Beneficios y desafíos

Una estrategia experiencial efectiva puede generar conexiones emocionales fuertes, impulsar la diferenciación y aumentar la recomendación de la marca. Sin embargo, requiere consistencia en todos los puntos de contacto y plantea desafíos en términos de costos y medición del impacto. Además, en entornos digitales es necesario crear experiencias que sigan siendo memorables, incluso sin interacción física.

5.7.4 Relevancia para la moda de lujo y propuestas disruptivas

En la moda de lujo o en proyectos de diseño disruptivo, el marketing experiencial juega un papel crucial. Las experiencias permiten reforzar el capital simbólico de la marca, porque transmiten valores, narrativas y sensaciones que la distinguen de otras propuestas. Eventos como pop ups, instalaciones artísticas o lanzamientos conceptuales pueden conectar a los usuarios con la esencia de la marca, legitimar estéticas innovadoras y consolidar su posicionamiento simbólico.

6. Metodología

6.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se estructuró como un estudio cualitativo, descriptivo y de carácter exploratorio-comparativo, orientado a comprender en profundidad los factores que han permitido que ciertas marcas de moda colombiana alcancen reconocimiento internacional.

El enfoque cualitativo resultó pertinente debido a que el fenómeno analizado, como la construcción de identidad, el valor simbólico, la narrativa cultural y las decisiones estratégicas de expansión, exige interpretar significados, percepciones y dinámicas que no pueden ser abordados mediante mediciones cuantitativas.

Para sustentar este tipo de estudio, se emplearon técnicas de recolección primaria y secundaria. En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave de la industria, tales como diseñadores, directores creativos, gerentes de marca, expertos en moda y profesionales vinculados a procesos de internacionalización. Estas entrevistas permitieron obtener información directa sobre prácticas, decisiones y percepciones internas que no se encuentran disponibles en fuentes públicas.

En complemento, se llevó a cabo un análisis de contenido basado en fuentes secundarias como artículos académicos, reportajes especializados, publicaciones en medios internacionales, comunicaciones oficiales de las marcas, entrevistas previas, notas de prensa y registros documentales. Esta estrategia permitió triangular la información y fortalecer la validez del análisis.

El carácter descriptivo de la investigación se justificó porque se buscó identificar, organizar y detallar los elementos que emergen en cada caso, mientras que la dimensión exploratoria respondió al vacío académico existente acerca de la internacionalización de la

moda colombiana. Finalmente, el componente comparativo permitió contrastar los casos seleccionados y reconocer patrones comunes o divergentes que dieron soporte a la hipótesis planteada.

6.2 Enfoque de Investigación

El enfoque de esta investigación fue cualitativo, dado que se buscó comprender en profundidad los significados, percepciones y experiencias que subyacen al proceso de internacionalización de determinadas marcas de moda colombiana. Este enfoque permitió analizar fenómenos complejos relacionados con la identidad, la narrativa cultural, la construcción de valor simbólico y las decisiones estratégicas, los cuales no pueden ser explicados mediante mediciones numéricas, sino a través de la interpretación y el análisis contextual.

El estudio adoptó una perspectiva interpretativa, centrada en comprender la realidad desde la visión de los actores involucrados. La información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas y del análisis de contenido de fuentes secundarias fue interpretada considerando los discursos, motivaciones y significados expresados por los participantes y documentados en medios especializados.

Además, se empleó un enfoque comparativo, que permitió contrastar los casos seleccionados para identificar patrones comunes, divergencias y elementos recurrentes que explican el éxito internacional de estas marcas.

6.3 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación se estructuró en tres fases articuladas, en coherencia con los objetivos planteados: revisión teórica, análisis de casos reales y validación con expertos.

En una primera fase, se realizó una revisión teórica y literaria orientada a identificar los factores de éxito internacional en la industria de la moda y sectores afines. Esta revisión incluyó teorías sobre internacionalización empresarial, capital simbólico, branding, legitimación en el sistema de la moda, lujo y marketing experiencial, entre otras.

En una segunda fase, se realizó un análisis de casos múltiples enfocado en marcas de moda colombianas que han logrado consolidar presencia en mercados internacionales. Se seleccionaron las marcas Silvia Tcherassi, Johanna Ortiz, Baobab y Agua Bendita, reconocidas por su visibilidad en el sistema internacional de la moda.

En una tercera fase, se realizaron entrevistas semiestructuradas con expertos vinculados al proceso de internacionalización de marcas de moda, con el objetivo de validar y contrastar los criterios identificados en las fases anteriores.

La información obtenida en las tres fases fue integrada en una matriz de éxito, la cual organizó de manera sistemática los factores estratégicos, simbólicos y culturales identificados.

6.4 Variables de Análisis

En coherencia con el objetivo general de analizar los factores que explican la internacionalización exitosa de marcas de moda colombianas, las variables de análisis se estructuraron como dimensiones preliminares derivadas de la revisión teórica y literaria. Estas variables orientaron el estudio comparativo de los casos seleccionados y permitieron identificar patrones comunes en marcas con presencia y consolidación en mercados internacionales. Posteriormente, dichas variables fueron contrastadas y validadas mediante entrevistas con expertos del sector, con el propósito de fortalecer la solidez conceptual y práctica de la investigación.

Las primeras cinco variables fueron consideradas variables independientes, ya que representan los factores estratégicos, simbólicos, culturales y operativos que podrían influir en el éxito internacional de las marcas analizadas. Finalmente, se incorporó una variable dependiente correspondiente al éxito de internacionalización, entendida como el resultado observable de la articulación entre las dimensiones anteriores.

La primera variable independiente corresponde a la identidad estratégica de marca. Esta dimensión analizó la coherencia entre la propuesta creativa, el posicionamiento, la diferenciación y la claridad conceptual de cada marca en mercados internacionales. Asimismo, se evaluó si la identidad se mantenía consistente en sus colecciones, comunicación y narrativa, proyectando una imagen reconocible y competitiva dentro del sistema global de la moda.

La segunda variable independiente corresponde al capital simbólico y los mecanismos de legitimación internacional. Esta dimensión examinó cómo las marcas obtuvieron validación dentro del sistema global de la moda mediante medios especializados, participación en fashion weeks, colaboraciones estratégicas, presencia en retailers internacionales o respaldo institucional. El objetivo fue identificar los procesos a través de los cuales las marcas construyen reputación, reconocimiento y credibilidad internacional.

La tercera variable independiente corresponde a la expansión estratégica internacional. Esta dimensión analizó los modelos de entrada a mercados externos, el ritmo de expansión, la permanencia en dichos mercados y la sostenibilidad del proceso en el tiempo. Asimismo, se evaluó si la internacionalización se desarrolló de manera progresiva, estratégica y estructurada.

La cuarta variable independiente corresponde a la narrativa cultural y propuesta de valor diferencial. Esta dimensión examinó la forma en que las marcas integraron elementos identitarios, culturales o artesanales asociados a su origen colombiano y cómo estos componentes contribuyeron a diferenciar su propuesta en el entorno internacional. En particular, se analizó si la identidad cultural funcionó como un activo estratégico dentro de la construcción de valor y posicionamiento global.

La quinta variable independiente corresponde a la coherencia operativa y sostenibilidad estructural. Esta dimensión evaluó la capacidad de las marcas para sostener su propuesta internacional mediante procesos productivos, logísticos y comerciales alineados con las exigencias de los mercados globales. Asimismo, se analizaron las barreras operativas presentes en los principales destinos de exportación de moda colombiana. Según ProColombia (2024), Estados Unidos concentró aproximadamente el 32 % de las exportaciones del sistema moda colombiano, consolidándose como el principal mercado internacional para las marcas nacionales. Para ingresar y mantenerse en este mercado, las marcas deben cumplir requisitos relacionados con certificaciones de origen para acceder a beneficios arancelarios del TLC, cumplimiento de estándares de etiquetado exigidos por la Federal Trade Commission (FTC), capacidad de reposición rápida, tiempos de entrega competitivos y escalabilidad productiva para responder a retailers internacionales y plataformas de ecommerce. Adicionalmente, retailers estadounidenses como Revolve, Saks o Shopbop exigen consistencia en inventarios, cumplimiento logístico, trazabilidad de productos y capacidad de abastecimiento continuo, factores que funcionan como barreras de entrada para marcas emergentes con estructuras operativas limitadas. Por otro lado, Europa representa uno de los mercados más exigentes para la moda latinoamericana. Según McKinsey & Company (2024), el 67 % de los consumidores de lujo europeos consideran la sostenibilidad y trazabilidad factores determinantes de compra. En países como Francia e

Italia, las marcas deben cumplir estándares relacionados con sostenibilidad, transparencia en la cadena de suministro, calidad textil, diferenciación estética y coherencia de marca para lograr legitimidad dentro del sistema tradicional de moda. Asimismo, regulaciones europeas recientes exigen mayores niveles de trazabilidad y cumplimiento ambiental dentro de la industria textil, especialmente en temas relacionados con sostenibilidad, materiales y procesos productivos (European Commission, 2024). En consecuencia, las marcas que buscan consolidarse en estos mercados requieren no solo propuestas creativas sólidas, sino también capacidades operativas y estructurales capaces de responder consistentemente a estándares internacionales altamente competitivos.

Finalmente, la variable dependiente corresponde al éxito de internacionalización. Esta dimensión se entendió como el nivel de consolidación y reconocimiento alcanzado por las marcas en mercados internacionales, evidenciado mediante aspectos como permanencia en mercados externos, presencia en retailers globales, legitimación dentro del sistema moda, expansión sostenida y capacidad de posicionamiento internacional.

Estas variables no fueron consideradas categorías rígidas o definitivas desde el inicio, sino dimensiones de análisis preliminares sometidas a contraste empírico en los casos seleccionados y posteriormente validadas mediante consulta a expertos en moda internacional. El resultado de este proceso permitió depurar, ajustar y consolidar las variables con mayor respaldo teórico y práctico, dando lugar a la construcción final de la matriz de factores asociados a la internacionalización exitosa propuesta en la investigación.

7. Resultados

7.1 Silvia Tcherassi análisis de caso

El posicionamiento internacional de Silvia Tcherassi puede entenderse a partir de su inserción en el *fashion system*, donde la legitimidad de una marca se construye a través de su relación con medios especializados, compradores internacionales y plataformas de retail global (Kawamura, 2005). La diseñadora colombiana fue una de las primeras en lograr una presencia sostenida en el mercado estadounidense, consolidando su operación en Miami y participando en circuitos internacionales de moda. Según *Vogue*, Tcherassi ha sido reconocida por introducir una estética latinoamericana sofisticada en el mercado global, logrando posicionar sus colecciones en boutiques y retailers internacionales de lujo (Vogue, 2021). Este reconocimiento mediático es clave dentro del sistema de la moda, ya que los medios especializados actúan como intermediarios que legitiman diseñadores y contribuyen a amplificar su visibilidad dentro de la industria global.

Adicionalmente, el éxito internacional de la marca puede analizarse desde la acumulación de capital simbólico, entendido como el prestigio y reconocimiento que permite a una marca consolidar su legitimidad dentro de un campo cultural específico (Bourdieu, 1984). En el caso de Silvia Tcherassi, este capital simbólico se ha construido a partir de la consistencia estética de su propuesta, su presencia en retailers internacionales y la visibilidad obtenida en medios de referencia. De acuerdo con *Forbes*, la diseñadora ha logrado posicionarse como una de las figuras más influyentes de la moda latinoamericana en el mercado global, destacándose por su capacidad para transformar una propuesta estética local en una marca con alcance internacional (Forbes, 2021). Este reconocimiento demuestra cómo la legitimación cultural y mediática puede convertirse en un activo estratégico para la internacionalización de marcas de moda provenientes de mercados emergentes.

7.2 Johanna Ortiz análisis de caso

El proceso de internacionalización de Johanna Ortiz puede analizarse desde la perspectiva del fashion system, en el cual la legitimidad de una marca se construye a través de su inserción en redes de diseñadores, medios especializados, compradores y retailers internacionales (Kawamura, 2005). Desde sus primeras colecciones, la marca logró posicionarse en plataformas relevantes del sistema global de la moda, especialmente a través de su presencia en retailers internacionales de lujo como Net-a-Porter, Moda Operandi y Bergdorf Goodman, lo que permitió ampliar su visibilidad frente a consumidores globales. Según *Vogue Business*, Johanna Ortiz se ha consolidado como una de las diseñadoras latinoamericanas con mayor reconocimiento internacional, destacándose por su propuesta estética que combina sofisticación contemporánea con referencias culturales latinoamericanas (Vogue Business, 2021). Esta inserción en plataformas y canales de distribución internacionales refleja cómo la participación en los nodos clave del sistema de la moda contribuye a la legitimación global de una marca.

Asimismo, el posicionamiento de Johanna Ortiz puede explicarse a partir del concepto de capital simbólico (Bourdieu, 1984) y de la construcción de una identidad de marca coherente, tal como lo plantea el Brand Identity Prism (Kapferer, 2012). La diseñadora ha logrado construir una narrativa estética consistente basada en elementos como la feminidad, la artesanía latinoamericana y la conexión con el paisaje cultural colombiano, lo que ha permitido diferenciar la marca dentro del mercado internacional. De acuerdo con *Forbes*, Johanna Ortiz ha logrado convertir esta identidad cultural en un activo estratégico para su expansión global, posicionando la marca como un referente del lujo latinoamericano contemporáneo (Forbes, 2022). Este proceso evidencia cómo la coherencia entre identidad de

marca, narrativa cultural y reconocimiento mediático contribuye a fortalecer el capital simbólico de la marca y facilita su legitimación dentro del sistema internacional de la moda.

7.3 Baobab análisis de caso

El proceso de internacionalización de Baobab puede analizarse desde su inserción en el fashion system, donde la legitimidad de una marca depende de su capacidad para integrarse a plataformas de visibilidad global como retailers internacionales, medios especializados y canales digitales (Kawamura, 2005). A diferencia de marcas tradicionales, Baobab ha logrado posicionarse principalmente a través de plataformas digitales globales y e-commerce de lujo, lo que refleja una adaptación contemporánea del sistema de la moda. Según *Vogue*, la marca ha ganado reconocimiento internacional por su propuesta estética diferenciada dentro del segmento de swimwear y resortwear, destacándose por el uso de siluetas innovadoras y una narrativa visual alineada con tendencias globales (Vogue, 2023). Esta visibilidad en medios especializados y su presencia en plataformas internacionales evidencian cómo las nuevas marcas pueden acceder a legitimidad global sin depender exclusivamente de las capitales tradicionales de la moda, sino mediante canales digitales y redes globales de distribución.

Por otro lado, el posicionamiento de Baobab puede entenderse a partir de la construcción de capital simbólico (Bourdieu, 1984) y de una identidad de marca clara, coherente con el Brand Identity Prism (Kapferer, 2012). La marca ha desarrollado una propuesta estética contemporánea que combina minimalismo, sensualidad y elementos culturales latinoamericanos, logrando diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo. De acuerdo con *Forbes*, Baobab forma parte de una nueva generación de marcas colombianas que han logrado proyectarse internacionalmente gracias a una identidad sólida y a su capacidad de conectar con consumidores globales a través de narrativas visuales atractivas (Forbes, 2023). Este proceso evidencia cómo la coherencia entre identidad,

comunicación y producto permite acumular capital simbólico, facilitando la legitimación de la marca en mercados internacionales y fortaleciendo su posicionamiento dentro del sistema global de la moda.

7.4 Agua Bendita análisis de caso

El proceso de internacionalización de Agua Bendita puede analizarse desde su inserción en el fashion system, donde la legitimidad se construye a partir de la conexión con actores clave como retailers internacionales, medios especializados y plataformas globales de distribución (Kawamura, 2005). La marca ha logrado posicionarse en mercados internacionales mediante su presencia en canales como revolve, Shopbop y otros e-commerce de alcance global, lo que ha facilitado su visibilidad frente a consumidores internacionales. Según *Vogue*, Agua Bendita se ha consolidado como una de las marcas latinoamericanas más representativas del swimwear a nivel global, destacándose por su estética vibrante y su narrativa artesanal (Vogue, 2022). Esta inserción en plataformas internacionales demuestra cómo las marcas pueden acceder al sistema global de la moda a través de canales comerciales estratégicos que funcionan como validadores dentro de la industria.

Adicionalmente, el éxito internacional de Agua Bendita puede explicarse a partir de la construcción de capital simbólico (Bourdieu, 1984) y del uso estratégico del experiential marketing (Schmitt, 1999). La marca ha logrado diferenciarse mediante una propuesta basada en el trabajo artesanal, la narrativa cultural y la creación de comunidad alrededor de sus productos, lo cual fortalece su conexión emocional con el consumidor. De acuerdo con *Forbes*, Agua Bendita ha destacado por su capacidad de integrar procesos artesanales con una estrategia global de expansión, posicionándose como un referente del diseño colombiano en el exterior (Forbes, 2021). Este enfoque evidencia cómo la combinación entre identidad

cultural, experiencia de marca y reconocimiento mediático permite consolidar capital simbólico y facilita la legitimación de la marca dentro del sistema internacional de la moda.

7.5 Malagón Group análisis de caso

El rol de Malagón Group en la internacionalización de marcas latinoamericanas puede analizarse como un actor estratégico dentro del fashion system, en la medida en que funciona como intermediario entre marcas emergentes y los principales nodos de legitimación internacional, como retailers, buyers y plataformas globales de distribución. A diferencia de los casos analizados previamente, donde las marcas construyen su posicionamiento desde su propia operación, Malagón Group participa como facilitador del proceso de entrada y consolidación en mercados internacionales, particularmente en Estados Unidos.

Desde la evidencia obtenida en la entrevista a Nicholas Villamizar, Executive Assistant de la firma, se identifica que uno de los factores más determinantes para lograr la entrada a mercados internacionales es la existencia de un atributo distintivo claro dentro de la marca, generalmente materializado en un producto icónico o fácilmente reconocible. Este elemento permite generar recordación inmediata en el consumidor y facilita el posicionamiento dentro de un entorno altamente competitivo. Este hallazgo se alinea con la variable de identidad estratégica de marca y con el concepto de capital simbólico (Bourdieu, 1984), en la medida en que la diferenciación visual y conceptual actúa como mecanismo de legitimación dentro del sistema global de la moda.

Adicionalmente, el análisis evidencia que la capacidad operativa, particularmente la producción, constituye un factor crítico para la sostenibilidad de la internacionalización. Según Villamizar, una de las principales limitaciones de las marcas latinoamericanas radica en su incapacidad para responder con rapidez a incrementos en la demanda por parte de

retailers internacionales. Este aspecto es especialmente relevante, dado que el incumplimiento en tiempos o volúmenes puede afectar negativamente la relación con buyers y limitar oportunidades de expansión. Este hallazgo refuerza la dimensión de coherencia estructural y sostenibilidad, evidenciando que el posicionamiento internacional debe estar respaldado por capacidades internas sólidas.

Por otro lado, Malagón Group identifica como ventaja competitiva clave en las marcas exitosas la calidad del producto, el nivel de detalle y el uso de materiales de alto estándar. En este sentido, la artesanía y los procesos productivos cuidadosos no solo aportan valor estético, sino que se convierten en elementos diferenciadores frente a otras propuestas en el mercado internacional. Este factor se conecta con la narrativa cultural y la propuesta de valor diferencial, al evidenciar que los atributos asociados al origen y al proceso productivo pueden ser capitalizados estratégicamente en mercados globales.

Finalmente, el análisis destaca el papel central del storytelling y la dirección creativa en la construcción de una propuesta atractiva para retailers internacionales. Villamizar señala que campañas visuales sólidas, acompañadas de una dirección creativa coherente y alineada con estándares internacionales, son determinantes para captar la atención de buyers y facilitar la entrada a plataformas de alto nivel. Este aspecto se vincula con el marketing experiencial (Schmitt, 1999) y con la construcción de capital simbólico, en la medida en que la comunicación visual contribuye a posicionar la marca dentro del imaginario del lujo y la moda global.

En conjunto, el caso de Malagón Group permite evidenciar que la internacionalización de marcas de moda no solo depende de la propuesta creativa de las empresas, sino también de la articulación con actores intermediarios que facilitan su inserción en redes globales de legitimación. Asimismo, refuerza la idea de que el éxito internacional se construye a partir de

la combinación entre identidad diferenciada, calidad del producto, capacidad operativa y una narrativa visual coherente.

7.6 Análisis de casos por medio de entrevistas

En una tercera fase del estudio se realizaron entrevistas semiestructuradas con expertos vinculados al proceso de internacionalización de marcas de moda, incluyendo perfiles estratégicos, comerciales y creativos como Sophie Sarmiento (Silvia Tcherassi), Manuela Córdovez (Johanna Ortiz), Manuela Jaramillo (Agua Bendita), Carolina Baena (BTS Consulting Group), Gabriel Otero (General Manager Puig Colombia), Santiago Giraldo (Brand Manager VEJA) y Sofía Domínguez (CEO Saudade de Voce). El objetivo de esta fase fue contrastar y validar los factores identificados en la revisión teórica y en el análisis de casos, permitiendo una triangulación entre teoría, evidencia empírica y experiencia práctica del sector.

En primer lugar, los expertos coinciden en que la identidad de marca sólida, coherente y consistente en el tiempo es el principal habilitador de la internacionalización. Sophie Sarmiento destaca la importancia de mantener una línea conceptual clara que genere confianza en el consumidor internacional, mientras que Manuela Córdovez resalta la capacidad de traducir elementos culturales en códigos de lujo global. En línea con estos hallazgos, la perspectiva de Malagón Group sugiere que la existencia de un producto distintivo o fácilmente reconocible refuerza la recordación de marca en mercados internacionales.

En segundo lugar, las entrevistas confirman la relevancia del capital simbólico y los mecanismos de legitimación internacional como catalizadores del posicionamiento global. La presencia en retailers, medios especializados y plataformas internacionales actúa como un

filtro de credibilidad dentro del sistema de la moda. Carolina Baena enfatiza el rol de estos actores como validadores, mientras que la experiencia recogida en Malagón Group evidencia cómo la relación con buyers y plataformas globales facilita la inserción de marcas en mercados internacionales.

En tercer lugar, se evidencia que la internacionalización es un proceso estratégico, progresivo y estructurado, más que una expansión oportunista. Gabriel Otero y Santiago Giraldo coinciden en la importancia de priorizar mercados y consolidar capacidades antes de escalar. De manera complementaria, la experiencia observada en procesos de acompañamiento internacional resalta la necesidad de contar con capacidad productiva suficiente para responder a la demanda y sostener relaciones comerciales con retailers.

Adicionalmente, emerge la narrativa cultural y la propuesta de valor diferencial como un activo estratégico. Los expertos destacan que las marcas exitosas no compiten replicando modelos internacionales, sino reinterpretando su identidad desde una perspectiva contemporánea. En este sentido, el énfasis en la calidad, la artesanía y el detalle se consolida como un elemento diferenciador en el mercado global.

Finalmente, las entrevistas revelan la importancia de la coherencia operativa y estructural como condición para sostener la internacionalización. Los principales desafíos identificados se relacionan con la capacidad de producción, el cumplimiento de tiempos y la gestión financiera. Esto evidencia que el posicionamiento simbólico debe estar respaldado por una estructura organizacional sólida.

En conjunto, la evidencia obtenida en esta fase valida y complementa los factores identificados previamente, confirmando que el éxito en la internacionalización de marcas de

moda colombianas depende de la articulación entre identidad de marca, capital simbólico, estrategia progresiva de expansión, narrativa cultural diferenciadora y coherencia operativa.

Con el fin de responder al objetivo principal de esta investigación, se desarrolló una matriz estratégica de internacionalización orientada a evaluar el nivel de preparación de marcas de moda colombianas para expandirse a mercados internacionales. Esta herramienta surge a partir del análisis de los casos de estudio seleccionados, la revisión teórica sobre internacionalización en la industria de la moda y las entrevistas realizadas a expertos del sector, permitiendo traducir los hallazgos cualitativos de la investigación en un modelo práctico y aplicable.

La matriz está estructurada sobre cuatro variables principales identificadas como determinantes en los procesos de expansión internacional de marcas colombianas: identidad estratégica, capital simbólico, internacionalización y coherencia operativa. Cada una de estas variables integra criterios específicos que permiten evaluar el nivel de consolidación de una marca frente a los desafíos de competir en mercados globales. El modelo propone un sistema de puntuación sobre 50 puntos, en el cual las marcas pueden ubicarse en diferentes niveles de potencial internacional: bajo potencial, potencial medio, alto potencial y potencial óptimo.

Más allá de medir capacidades aisladas, la matriz busca evidenciar cómo el éxito internacional depende de la articulación coherente entre narrativa de marca, legitimidad internacional, visión estratégica y capacidad operativa. Los resultados obtenidos en los casos analizados demostraron que las marcas con mejor desempeño internacional no necesariamente fueron las de mayor tamaño, sino aquellas que lograron construir una propuesta de valor coherente, validada externamente y respaldada por una estructura operacional capaz de sostener el crecimiento global.

Adicionalmente, la matriz incorpora una hoja de ruta de progresión entre niveles, diseñada para orientar estratégicamente a las marcas según su estado actual de preparación internacional. De esta manera, el modelo no solo funciona como herramienta diagnóstica, sino también como una guía práctica de toma de decisiones para marcas que buscan internacionalizarse de forma progresiva, sostenible y alineada con su ADN de marca.

Figura 1: Matriz de internacionalización

MATRIZ DE INTERNACIONALIZACIÓN
Diagnóstico de marca · Score por variable
Selecciona el nivel en cada criterio — el radar y el puntaje se actualizan en tiempo real

TRABAJO DE GRADO · 2028

Identidad estratégica — / 10

IDENTIDAD DE MARCA
 ¿El ADN es claro y consistente en todos los canales?

NARRATIVA CULTURAL
 ¿La identidad es expresional y relevante globalmente?

→ Barómetro (Fichas): consistencia + posicionamiento global

→ Coherencia (L. ORO): identidad integral + diferenciador de lujo

Capital simbólico — / 10

LEGITIMIDAD INTERNACIONAL
 ¿Hay validaciones en medios, ferias o figuras globales?

CANALES DE DISTRIBUCIÓN
 ¿Los canales están alineados con el posicionamiento?

→ Barón (RTD): capital simbólico + diferenciación internacional

→ Clave (Paga): visión estratégica antes de expansión

Internacionalización — / 10

MODELO DE EXPANSIÓN
 ¿La entrada a mercados es gradual y con criterio claro?

VISIÓN GLOBAL
 ¿Producto y precio parecen en mercados internacionales?

→ Global (Paga): expansión progresiva y coherente

→ Clave (Paga): consistencia total antes de escalar

Coherencia operativa — / 20
PRODUCCIÓN
 ¿Puede escalar sin perder calidad artesanal?

LOGÍSTICA
 ¿Envíos, tiempos y devoluciones internacionales satisfechos?

FLUJO DE CAJA
 ¿Hay requisitos financieros para ciclos largos de exportación?

CONSISTENCIA
 ¿El ADN se mantiene coherente al escalar?

→ Intencional (Milestones): capacidad operativa + escalar global
→ Consistencia (Paga): artefactos + operación + valor percibido
→ Clave (Paga): estructura financiera + requisitos
→ Barómetro (Fichas): identidad expresional + posicionamiento
PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN
PUNTAJE TOTAL
 /50
 COMPLETA EL DIAGNÓSTICO

Resultados
 Cap. Simbólico: _____
 Internacional: _____
 Coh. Operativa: _____

DECISIÓN ESTRATÉGICA				TRABAJO DE GRADO · 2026			
Recomendaciones por nivel							
Acciones concretas según el puntaje obtenido en la matriz de internacionalización							
0 – 20 PUNTOS		21 – 35 PUNTOS		36 – 45 PUNTOS		46 – 50 PUNTOS	
Bajo potencial		Potencial medio		Alto potencial		Potencial óptimo	
01 Redefinir completamente el ADN de marca		01 Definir lineamientos claros de marca		01 Abrir 1 nuevo mercado piloto		01 Abrir 1-2 puntos de venta en ciudades clave en los próximos 12 meses	
02 Construir identidad coherente en producto y comunicación		02 Participar en 1-2 ferias o pop-ups internacionales para validar demanda		02 Cerrar acuerdos con 1-2 boutiques o plataformas internacionales		02 Firmar acuerdos con 2-3 retailers internacionales específicos	
03 Fortalecer la estructura operativa		03 Ajustar storytelling para audiencias internacionales		03 Aumentar producción 20-30% manteniendo control de calidad		03 Participar en al menos 1 fashion week o showroom internacional por temporada	
04 Desarrollar modelo financiero sólido que soporte crecimiento		04 Implementar logística básica: envíos, tiempos y aliados de transporte		04 Ejecutar PR con al menos 3 apariciones en medios o influencers internacionales		04 Envíos internacionales <5 días y política clara de devoluciones	
05 Validar propuesta en el mercado local antes de internacionalizar		05 Testear 1 mercado internacional vía ventas online o distribución puntual		05 Optimizar la experiencia de marca online		05 Lanzar 1 colaboración anual con diseñador, influencer o marca global alineada	
DECISIÓN ESTRATÉGICA No internacionalizar en esta etapa. Enfocarse en consolidación interna.		DECISIÓN ESTRATÉGICA Internacionalizar de manera selectiva y controlada.		DECISIÓN ESTRATÉGICA Expandir de manera estructurada con foco en posicionamiento.		DECISIÓN ESTRATÉGICA Escalar internacionalmente con ejecución táctica enfocada en expansión y posicionamiento.	

HOJA DE RUTA						TRABAJO DE GRADO · 2026					
Matriz de progresión entre niveles											
Acciones por variable para escalar de un nivel al siguiente — basadas en hallazgos de expertos											
0-20		21-35		36-45		46-50					
Bajo potencial		Potencial medio		Alto potencial		Potencial óptimo					
IDENTIDAD ESTRATÉGICA	BAJO → MEDIO	BAJO → MEDIO		MEDIO → ALTO		ALTO → ÓPTIMO					
		- Definir ADN escrito: valores, estética y narrativa cultural - Unificar visual identity en todos los puntos de contacto ↳ Sarmiento (Chenavaz): "consistencia de marca fortalece posicionamiento global"		- Adaptar narrativa colombiana para audiencias anglosajonas - Construir lookbook con storytelling aspiracional global ↳ Contreras (J. Ortiz): "identidad tropical diferencia al lujo latinoamericano"		- Lanzar colaboración anual con figura o marca global alineada - Mantener coherencia de ADN al escalar en múltiples mercados ↳ Sarmiento: "style aspiracional = diferenciador sostenible"					
		BAJO → MEDIO		MEDIO → ALTO		ALTO → ÓPTIMO					
		- Identificar 1-2 medios de moda internacionales objetivo - Participar en showroom o feria local con foco internacional ↳ Baeza (BTE): "lograr visibilidad genera diferenciación internacional"		- Lograr cobertura en Vogue, WWD o Harper's internacional - Alinear canales de distribución con posicionamiento premium ↳ Otero (Puig): "visión estratégica antes de expansión de canales"		- Presencia recurrente en medios globales de referencia - Construir comunidad de clientes internacionales fidelizados ↳ Baeza: "identidad cultural consolidada = legitimidad global"					
CAPITAL SIMBÓLICO	BAJO → MEDIO	BAJO → MEDIO		MEDIO → ALTO		ALTO → ÓPTIMO					
		- Habilitar e-commerce con envíos internacionales básicos - Testear demanda en EE.UU. vía distribución puntual ↳ Granda (Haga): "expansión progresiva y coherente con el ADN"		- Cerrar acuerdo con 1-2 boutiques o plataformas internacionales - Participar en fashion week internacional 1 vez por temporada ↳ Otero (Puig): "validación local antes de escalar mercados"		- Abrir 1-2 puntos de venta propios en ciudades clave - Firmar con 2-3 retailers internacionales estratégicos ↳ Granda: "convertir paso a paso, no saltar etapas"					
INTERNACIONALIZACIÓN	BAJO → MEDIO	BAJO → MEDIO		MEDIO → ALTO		ALTO → ÓPTIMO					
		- Estabilizar producción local con control de calidad por lote - Crear modelo financiero que soporte ciclos de exportación ↳ Villanar (Baltagari): "capacidad operativa = clave para escalar"		- Escalar producción 20-30% sin diluir artesanía diferenciadora - Implementar logística con tiempos <5 días y política de cambios ↳ Jaramillo (Aguirre Benedito): "eficiencia + operación = valor percibido"		- Documentar procesos para replicar modelo en nuevos mercados - Medir sell-through, cobertura y reconocimiento trimestralmente ↳ Villanar: "flexibilidad creativa + operación = escala global"					
COHERENCIA OPERATIVA	BAJO → MEDIO	BAJO → MEDIO		MEDIO → ALTO		ALTO → ÓPTIMO					
		- Estabilizar producción local con control de calidad por lote - Crear modelo financiero que soporte ciclos de exportación ↳ Villanar (Baltagari): "capacidad operativa = clave para escalar"		- Escalar producción 20-30% sin diluir artesanía diferenciadora - Implementar logística con tiempos <5 días y política de cambios ↳ Jaramillo (Aguirre Benedito): "eficiencia + operación = valor percibido"		- Documentar procesos para replicar modelo en nuevos mercados - Medir sell-through, cobertura y reconocimiento trimestralmente ↳ Villanar: "flexibilidad creativa + operación = escala global"					

Nota: elaboración propia.

Como resultado, la matriz propuesta representa una contribución práctica y estratégica para futuras marcas colombianas interesadas en expandirse globalmente, al convertir los hallazgos de esta investigación en una herramienta aplicable de diagnóstico y toma de

decisiones. Más que plantear una fórmula única de éxito, el modelo reconoce que la internacionalización es un proceso progresivo que requiere consolidación interna, claridad de marca y capacidad de adaptación a mercados internacionales altamente competitivos.

En este sentido, la investigación aporta una visión más integral de la internacionalización en la moda colombiana, demostrando que el verdadero diferencial competitivo no radica únicamente en el origen cultural de las marcas, sino en su capacidad de transformar esa identidad en una propuesta global coherente, legítima y sostenible en el tiempo.

8. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo construir una matriz de éxito para la internacionalización de marcas de moda colombianas, a partir del análisis de casos reales y la validación con expertos del sector. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el éxito internacional de estas marcas no depende de un único factor, sino de la articulación coherente entre dimensiones estratégicas, simbólicas y operativas.

En primer lugar, se evidencia que la identidad de marca sólida y consistente es el principal habilitador de la internacionalización. Las marcas analizadas logran diferenciarse en mercados globales al construir propuestas estéticas claras, reconocibles y alineadas con una narrativa coherente.

En segundo lugar, la acumulación de capital simbólico y la validación dentro del sistema global de la moda emergen como factores críticos para la legitimación internacional. La presencia en retailers, medios especializados y plataformas globales actúa como un mecanismo de credibilidad.

En tercer lugar, se concluye que la internacionalización es un proceso progresivo y estratégico, basado en el aprendizaje y la consolidación de capacidades internas, más que en una expansión acelerada. Asimismo, la narrativa cultural y la propuesta de valor diferencial se posicionan como activos clave que permiten a las marcas competir globalmente desde su identidad local.

Finalmente, la coherencia operativa y estructural se establece como una condición indispensable para sostener la internacionalización, evidenciando que el posicionamiento debe estar respaldado por capacidades productivas y organizacionales sólidas.

9. Recomendaciones

A partir de los hallazgos de la investigación, se plantean recomendaciones tanto para el sector empresarial como para futuras investigaciones.

En el ámbito empresarial, se recomienda que las marcas de moda colombianas prioricen la construcción de una identidad clara y diferenciada antes de iniciar procesos de internacionalización. Asimismo, es fundamental fortalecer las capacidades internas, especialmente en producción y logística, para responder eficientemente a la demanda internacional.

Se sugiere adoptar estrategias de expansión progresivas, priorizando mercados y canales alineados con el posicionamiento de la marca, evitando procesos de crecimiento acelerado que puedan afectar su valor simbólico.

Adicionalmente, se recomienda invertir en storytelling y contenido visual de alta calidad, dado su impacto en la percepción de valor por parte de buyers internacionales. En el ámbito institucional, se sugiere fortalecer programas de apoyo que faciliten el acceso a mercados internacionales y el desarrollo de capacidades productivas en marcas emergentes.

Como limitación del estudio, se reconoce que el análisis se centró en un número específico de casos y entrevistas, lo que abre la posibilidad de futuras investigaciones que amplíen la muestra o incorporen enfoques cuantitativos. Asimismo, se sugiere explorar el impacto de canales digitales en la internacionalización de marcas de moda.

Referencias

- Barthes, R. (1967). *The fashion system*. Hill and Wang.
- Bastien, V., & Kapferer, J.-N. (2013). More on Luxury Anti-Laws of Marketing. En K.-P. Wiedmann & N. Hennigs (Eds.), *Luxury Marketing* (pp. ...). Springer.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press.
- Business of Fashion. (2024). *The state of fashion 2024*. McKinsey & Company.
<https://www.businessoffashion.com/>
- Choi, W., Lee, Y., & Jang, S. (2024). Diffusion of fashion trend information: A study on fashion image mining from various sources. *Fashion and Textiles*, 11(1), 30.
<https://doi.org/10.1186/s40691-024-00394-8>
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable fashion and textiles: Design journeys*. Earthscan/Routledge.
- Forbes. (2025, febrero 3). La moda sostenible en América Latina: Casos de éxito y retos futuros.
Forbes. <https://forbes.co>
<https://www.vogue.com>
- Joy, A., & Peña, C. (2024). Sustainability and the fashion industry: Conceptualizing nature and traceability. Investigación publicada.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (2.^a ed.). Kogan Page.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.

Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology: An introduction to fashion studies*. Berg.

Management, 11(6), 484–506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540194>

MDPI / Water. (2022). The Environmental Impacts of Fast Fashion on Water Quality: The fashion industry is the second most polluting industry, contributing 8 % of all carbon emissions and 20 % of all global wastewater. <https://doi.org/10.3390/w14071073>

MinCIT. (2023). *Política de internacionalización de las industrias creativas en Colombia*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co>

ProColombia. (2023). *La moda colombiana, una apuesta con potencial exportador*.

ProColombia. <https://procolombia.co>

Roth, M. S., & Romeo, J. B. (1992). Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477–497.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490276>

ScienceDirect. (2018). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: In 2018, the fashion sector was responsible for approximately 2.1 billion metric tons of GHG emissions... <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.100494>

ScienceDirect. (2024). The carbon footprint of fast fashion consumption and mitigation: consumption is 2.50 kg CO₂e/one wear jeans...

<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.162165>

Sustainability in the fashion industry in relation to consumption in a digital age.

Sustainability, 16(13), 5303. <https://doi.org/10.3390/su16135303>

Vassalo, A. L., Marques, C. G., Simões, J. T., Fernandes, M. M., & Domingos, S. (2024).

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand*

Vogue. (2021, marzo 15). Latin American designers shaping the global resortwear market. *Vogue*.

Anexos

Anexo 1: Entrevista Gabriel Otero, Gerente General Puig

- a. Desde su perspectiva, ¿qué tan importante es que una marca esté consolidada en su mercado local antes de iniciar un proceso de internacionalización?
- b. ¿Qué factores hicieron que Loto del Sur resultara atractiva para Puig como una marca con potencial de expansión internacional?
- c. En el momento de la adquisición o alianza, ¿qué tan desarrolladas estaban las capacidades internas de Loto del Sur para escalar internacionalmente?
- d. ¿Qué rol juega la identidad de marca, especialmente la identidad latinoamericana, en el posicionamiento de Loto del Sur en mercados internacionales?
- e. ¿Qué tan relevante es el storytelling en la construcción y expansión de una marca en nuevos mercados?
- f. ¿Cómo se define la estrategia de posicionamiento en retail internacional para una marca como Loto del Sur?
- g. ¿Qué criterios se tienen en cuenta al seleccionar espacios comerciales o retailers en mercados internacionales?
- h. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales retos que enfrentan las marcas al intentar replicar su modelo de negocio en otros países?
- i. ¿Qué elementos son clave para lograr que la experiencia de marca se mantenga consistente en diferentes mercados?

j. ¿Qué tipo de liderazgo se requiere dentro de la organización para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso?

Anexo 2: Entrevista Sofía Domínguez – CEO y Fundadora de Saudade de Voce

a. ¿Cómo identificó Saudade de Voce una oportunidad de diferenciación dentro del mercado de trajes de baño?

b. ¿Qué elementos de la identidad de marca han sido clave para destacar frente a otras propuestas latinoamericanas?

c. ¿Qué motivó a la marca a buscar la internacionalización como estrategia de crecimiento?

d. ¿Qué limitaciones encontró en el mercado colombiano que impulsaron la expansión hacia mercados internacionales?

e. ¿Qué cambios internos fueron necesarios para prepararse para el proceso de internacionalización?

f. ¿Cómo fue el proceso de adaptación al calendario internacional de la moda?

g. ¿Qué estrategias comerciales implementaron para lograr posicionarse en retailers internacionales?

h. ¿Qué rol han jugado los referentes previos de la moda colombiana en la validación de la marca en el exterior?

i. ¿Qué importancia tiene la presencia en ferias como ColombiaModa o Bogotá Fashion Week para la internacionalización?

- j. ¿Cuáles han sido los principales retos financieros y operativos en el proceso de expansión internacional?
- k. ¿Cómo logran diseñar colecciones que conecten con diferentes mercados sin perder la esencia de la marca?
- l. Desde su experiencia, ¿cuáles son los factores críticos de éxito para consolidar una marca de moda en mercados internacionales?

Anexo 3: Entrevista Santiago Giraldo- Veja Brand Manager

- a. ¿Cuál es su cargo actual dentro de VEJA en Kronotime y cuáles son sus principales responsabilidades y alcance?
- b. ¿Cómo se ha estructurado la estrategia de internacionalización de VEJA y cómo ha evolucionado en el tiempo?
- c. ¿Cuáles han sido los factores determinantes para la entrada de VEJA a nuevos mercados?
- d. Desde su experiencia, ¿el proceso de internacionalización de VEJA ha sido gradual o acelerado? ¿Por qué?
- e. ¿Qué recursos internos considera clave para sostener la expansión internacional de la marca?
- f. ¿Qué papel juega la sostenibilidad en el posicionamiento internacional de VEJA?
- g. ¿Cómo logra la marca equilibrar su identidad global con las adaptaciones necesarias en cada mercado local?

- h. ¿Qué rol cumplen retailers como Malva en la consolidación de VEJA en mercados emergentes?
- i. ¿Cuáles han sido los principales desafíos culturales y comerciales en el proceso de internacionalización?
- j. Desde su perspectiva, ¿qué enfoque teórico explica mejor el proceso de expansión internacional de VEJA?
- k. ¿Qué recomendaciones le daría a las marcas latinoamericanas que buscan internacionalizarse?

Anexo 4: Entrevista Manuela Jaramillo – Wholesale Account Executive

- a. ¿Cuál considera que es el principal factor de diferenciación de Agua Bendita frente a otras marcas de swimwear en el mercado internacional?
- b. ¿Cómo logra la marca transformar productos básicos en piezas con alto valor percibido para el consumidor?
- c. ¿Qué papel juega el trabajo artesanal en la construcción del valor agregado y posicionamiento de la marca?
- d. ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de Agua Bendita y qué hitos marcaron su expansión?
- e. ¿Qué impacto tuvo la aparición en medios internacionales, como revistas especializadas, en la validación global de la marca?
- f. ¿Cómo influye el trabajo con artesanas en la narrativa y autenticidad de Agua Bendita?

- g. ¿Qué valor perciben los retailers internacionales en los procesos artesanales de la marca?
- h. ¿Cuáles han sido los principales desafíos operativos y de producción en el proceso de internacionalización?
- i. ¿Qué riesgos enfrenta la marca cuando no cumple con los tiempos de entrega en mercados internacionales?
- j. Desde su experiencia, ¿cuáles son los factores clave para lograr una expansión internacional exitosa en la industria de la moda?
- k. ¿Qué tan importante es comprender los aspectos logísticos y regulatorios de cada mercado antes de internacionalizarse?
- l. ¿Por qué es fundamental asegurar el sellout, más allá de lograr presencia en retailers internacionales?

Anexo 5: Entrevista Manuela Cordovez – Ex diseñadora Junior Johanna Ortiz

- a. ¿Cómo incorpora Johanna Ortiz elementos de la cultura colombiana dentro de una propuesta de lujo sin caer en lo folclórico?
- b. ¿Qué rol juegan la artesanía y los procesos manuales en la construcción del valor de la marca en mercados internacionales?
- c. ¿Cómo funciona el proceso de validación de las colecciones con retailers internacionales y qué impacto tiene en las decisiones de diseño?
- d. ¿Cómo logra la marca equilibrar su identidad local con las exigencias del mercado global sin perder su esencia?

Anexo 6: Entrevista Carolina Baena – CEO/Founder BTS fashion consulting group

- a. Desde su experiencia trabajando con marcas latinoamericanas en mercados como París, Nueva York y grandes retailers internacionales, ¿cuáles considera que son los tres factores estratégicos más determinantes para que una marca logre consolidarse internacionalmente?
- b. En el proceso de internacionalización, ¿qué tan determinante es la construcción de capital simbólico —prestigio, narrativa de marca e identidad cultural— frente a factores más operativos como inversión, producción o distribución?
- c. Muchas marcas latinoamericanas incorporan identidad cultural, artesanía y sostenibilidad en su propuesta de valor. Desde su experiencia con compradores internacionales, ¿cree que estos elementos realmente generan una ventaja competitiva en el mercado global o funcionan más como un atributo complementario?

Anexo 7: Entrevista Sophie Sarmiento Marketing & Communications Manager at Silvia Tcherassi

- a. Desde su perspectiva, ¿qué elementos del ADN de Silvia Tcherassi han sido determinantes para lograr su posicionamiento en mercados internacionales?
- b. ¿Qué tan importante es la consistencia en el concepto de marca como la “elegancia sin esfuerzo”— para generar reconocimiento y confianza en clientes internacionales?
- c. ¿Cuáles han sido las decisiones estratégicas más relevantes que han permitido la expansión internacional de la marca?

- d. ¿Qué rol ha jugado Miami como base estratégica en el proceso de internacionalización de Silvia Tcherassi?
- e. ¿Qué importancia tiene el voz a voz y la construcción de un estilo de vida aspiracional en el crecimiento internacional de la marca?
- f. ¿Cómo logra Silvia Tcherassi conectar con consumidores globales a través de su propuesta de valor?
- g. ¿Cómo equilibra la marca su identidad creativa con las exigencias de los mercados internacionales?
- h. ¿De qué manera el concepto de marca guía las decisiones estratégicas y creativas dentro de la organización?
- i. ¿Cómo se logra mantener coherencia en la marca mientras se introducen innovaciones para competir en el mercado global?
- j. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los factores clave para que una marca de moda logre consolidarse internacionalmente?

Anexo 8: Entrevista Nicholas Villamizar – Executive Assistant /Showroom Executive Malagon Group.

- a. Desde su experiencia asesorando marcas de moda en su expansión internacional, ¿cuáles considera que son los factores estratégicos más determinantes para que una marca logre entrar y consolidarse en el mercado estadounidense?

- b. En los procesos de internacionalización que ha acompañado, ¿qué capacidades internas de las marcas suelen ser clave para que su entrada a nuevos mercados sea exitosa?
- c. ¿Qué tipo de recursos o ventajas competitivas observa normalmente en las marcas de moda que logran expandirse internacionalmente con mayor facilidad?
- d. ¿Cómo influye el posicionamiento de marca y el storytelling en la capacidad de una marca latinoamericana para competir en mercados internacionales más maduros?