

1-1-2017

## Creación de una nueva línea de negocio como modelo de internacionalización de la empresa Pécora Ltda

Brayan Alexander Bernal Acosta  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Lina Alejandra Díaz Hernández  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Sebastián Martínez López  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio)

---

### Citación recomendada

Bernal Acosta, B. A., Díaz Hernández, L. A., & Martínez López, S. (2017). Creación de una nueva línea de negocio como modelo de internacionalización de la empresa Pécora Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/70](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/70)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**Creación de una nueva línea de negocio como modelo de  
internacionalización de la empresa Pécora LTDA.**

Presentada Para Obtener El Título De:  
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional  
Universidad de la Salle, Bogotá D.C

Brayan Alexander Bernal Acosta

Lina Alejandra Díaz Hernández

Sebastián Martínez López

Julio 12 de 2017

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco Teórico.....	6
1. El desenvolvimiento económico y la destrucción creadora.....	6
1.1 Autores que aportan a la teoría .....	9
1.1.1 Theodore Schultz y la teoría del desarrollo .....	10
1.1.2 Pedro Schwartz y la adaptación al cambio .....	11
1.2 Aplicabilidad en el caso de estudio.....	12
2. Los cuatro enfoques del crecimiento de las empresas .....	13
2.1 Autores que aportan a la teoría .....	14
2.1.1 Howard Stevenson y los tipos de emprendimiento.....	14
2.1.2 Julia Bamford y el emprendimiento en las familias.....	15
2.1.3 Kantis y Drucaroff y el emprendimiento en América Latina .....	16
2.2 Aplicabilidad en el caso de estudio.....	17
3. Formulación y gerencia de proyectos .....	18
3.1 Autores que aportan a la teoría .....	20
3.1.1 Luis Enrique Palacios y los proyectos en América Latina .....	21
3.1.2 Juan Manuel Izar Landeta y el triángulo de hierro .....	22
3.2 Aplicabilidad en el caso de estudio.....	24
Capítulo 2. Metodología .....	26
1. Metodología mixta.....	26
1.1 Definición .....	26
1.2 Diseño .....	26
2. El caso de estudio.....	28
2.1 Definición .....	28
2.2 Clasificación de los casos de estudio .....	28
3. Técnica.....	30
3.1 Observación .....	30
3.2 Revisión de literatura .....	31
3.3 Encuesta .....	32
4. Análisis de la información .....	32
4.1 Estudio y análisis de Mercado .....	32
4.2 Estudio Técnico .....	36
4.3 Estudio Financiero .....	38
Capítulo 3. Resultados y Perspectivas .....	43
1. Resultados.....	43
1.1 Resultados estudio de mercado.....	43
1.2 Resultados del estudio técnico .....	46
1.3 Resultados del estudio financiero .....	50
1.4 Resultados Generales.....	51
2. Perspectivas.....	52
2.1 Ampliación de la muestra estudiada .....	52

2.2	Acompañamiento posterior a la empresa.....	53
	Conclusiones.....	53
	Bibliografía.....	58

**Lista de tablas**

Tabla 1. Importaciones- Variación Acumulada (%) Subsectores .....	3
Tabla 2. Resultados del estudio de Emprendimiento Corporativo en América Latina.....	17
Tabla 3. Diseños básicos de casos de estudio .....	29
Tabla 4. Porcentaje de participación de los indicadores macroeconómicos .....	35
Tabla 5. Porcentaje de Participación de los indicadores microeconómicos .....	36
Tabla 6. Escenarios de inflación. ....	39
Tabla 7. Resumen de costos totales, mes 1 .....	40
Tabla 8. Relación de precios en Pesos chilenos y Pesos colombianos. ....	41
Tabla 9. Niveles socioeconómicos de Chile. ....	44
Tabla 10. Utilidades netas proyectadas sin línea de negocio.....	51
Tabla 11. Utilidades netas proyectadas con línea de negocio.....	51

**Lista de Figuras**

Gráfico 1. Personal ocupado sistema moda.....	2
Ilustración 1. Triangulo de Hierro .....	23
Ilustración 2. Diseño de la investigación. ....	27
Ilustración 3. Organigrama desagregado Pécora LTDA... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Ilustración 4. Organigrama resumido Pécora LTDA.....	48
Ilustración 5. Proceso de producción de sweateres..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## **Introducción**

La historia del sector textil en Colombia puede dividirse en cuatro etapas que permiten conocer su evolución y sus principales características. La primera etapa inicia a principios del siglo XX con la creación de la mayor empresa textil hasta el momento que se llamó Coltejer (1908). Esta empresa introdujo un nuevo estándar en el mercado al ser la primera en utilizar procesos más modernos y producir a gran escala.

La segunda etapa empieza con la aparición de grandes empresas de confección hacia los años cincuenta y sesenta, como Leonisa, Caribú, Everfit y Paños Vicuña. En éste momento el principal objetivo del sector era invertir en tecnología e innovación que les permitiera atender las crecientes necesidades del mercado. Hacia los años ochenta, cuando se empieza a dar la apertura de la economía colombiana, inicia la tercera etapa. En ese momento, y gracias a los esfuerzos liderados por los gobiernos de Betancourt (1982-1986) y de Barco (1986-1990) el sector textil colombiano empieza a hacer presencia a nivel internacional. Evidencia de ello es la demanda del Departamento de Comercio Exterior de los Estados Unidos en 1984 contra los exportadores colombianos, por considerar que los incentivos que recibían del Estado les daban una ventaja injusta. Es de resaltar en ésta etapa la creación del Instituto para la Exportación de la Moda “INEXMODA”.

La cuarta etapa, y en la que se profundizará más, inicia en 2008 con la crisis financiera en las principales economías del mundo y que inevitablemente afectó al sector textil en Colombia.

El sector textil-confecciones fue uno de los que más se vio afectado por la crisis del 2008, presentando una tasa de crecimiento del -4,1% frente a un crecimiento del PIB de 3,5% en dicho año. Se evidencia también una disminución notoria del empleo dado que en el año 2012 se emplearon 18.441 personas menos que en 2008, con una tasa de crecimiento del empleo promedio de -3,82%. La ilustración 1 evidencia que el sector textil ha tenido una tendencia decreciente en la generación de empleo, lo que podría explicar las cifras negativas presentadas en los últimos años (Seguros Sura, 2014).

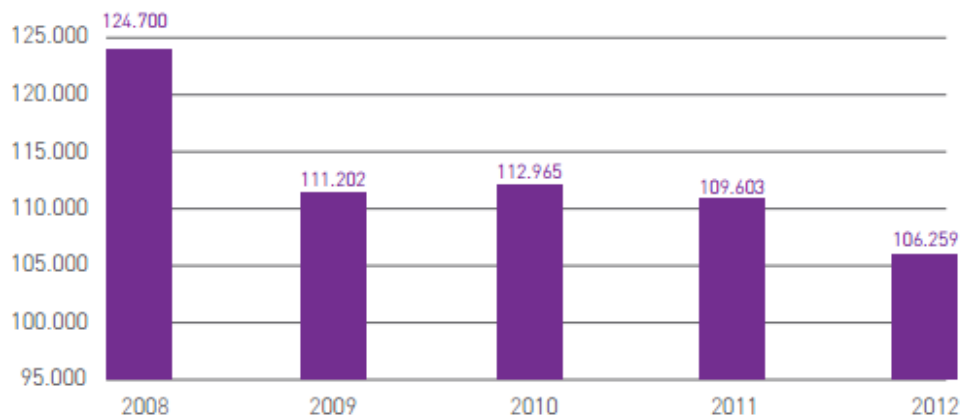


Gráfico 1. Personal ocupado sistema moda. Extraído del informe de Análisis de Comportamiento y oportunidades del sector Sistema Moda. Seguros Sura. Fuente: DANE, cálculos propios.

El sector textil tuvo una contracción en su producción real del -8,2%, afectando negativamente (-0,3%) al PIB del sector de manufacturas entre diciembre del 2015 y diciembre del 2016. En cuanto al empleo, en 2015 el sector representó un 15,93% del total de personas ocupadas en el sector manufacturero, con 113.404 personas. Las exportaciones del sector representaron un 15,69% de las exportaciones de la industria manufacturera y el 4,15% de las importaciones del mismo (DANE, 2015).

La caída de la demanda interna, que explica el pobre desempeño del sector, es promovida principalmente por cinco factores. El primero es la desaceleración económica del país. El segundo las crisis financieras internacionales. El tercero es el crecimiento del desempleo. El cuarto, el aumento de las importaciones por parte de diversos proveedores de países de bajo costo, en particular China y Panamá; y el quinto es el contrabando, dado que los precios de estos productos está muy por debajo del precio de las materias primas de empresas nacionales (Superintendencia de sociedades , 2013).

En materia de comercio internacional, Colombia representa el 1% de las exportaciones del sector textil confecciones en el mundo. Durante el 2012 las exportaciones del sector reportaron una caída del -2,8% frente al 2011. En cuanto a las importaciones, estas aumentaron principalmente por la entrada de productos de otros



países a muy bajo costo y el contrabando. A causa de esto, en 2013 el gobierno nacional implementó un nuevo arancel a las importaciones para desestimular el comercio ilegal de estos productos.

A continuación, se presenta una tabla con las variaciones de las importaciones entre el 2011 y el 2014 del sector textil, desagregado en subsectores.

Tabla 1. Importaciones- Variación Acumulada (%) Subsectores

<b>Subsector</b>	<b>Var% 2012/2011</b>	<b>Var% 2013/2012</b>	<b>Var% 2014/2013</b>
1. Preparación e hilatura de fibras textiles.	-10,08%	-15,52%	13,92%
2. Tejedur de productos textiles.	1,18%	-0,60%	9,72%
3. Fabricación de otros productos textiles.	4,81%	3,51%	1,98%
4. Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.	11,97%	-0,15%	17,58%
5. Fabricación de prendas de vestir, excepto las de piel.	29,46%	4,15%	6,53%

*Tabla extraída del informe Desempeño del sector textil- confección 2012-2014 Superintendencia de Sociedades Fuente: DANE. cálculos Grupo de estudio económicos y financieros*

Como se puede ver, en los subsectores 2, 3, 4 y 5 las importaciones han aumentado en dichos años, lo que indica que la industria nacional ha sido afectada por productos extranjeros y un mercado cada vez más saturado.

En el análisis del sector textil colombiano, es indispensable hablar de la mayor ciudad de éste país, ya que al concentrar el mayor número de personas y de empresas, se constituye como una muestra a escala de la situación del sector a nivel nacional. Bogotá concentra la mayor parte de ingresos operacionales del sector, con un 42,35% gracias a las 403 empresas que se encuentran allí registradas ante la superintendencia de sociedades. Según cifras de esta entidad, en el 2012 el 40% de las empresas se encontraban clasificadas como medianas, el 39% como pequeñas, el 19% como grandes y el 2% eran microempresas (Superintendencia de sociedades, 2013).

Dentro de las principales empresas de la ciudad se encuentra Pécora LTDA, clasificada por la Superintendencia de Sociedades como una empresa grande. Pécora fue una de las compañías del sector que sobrevivió a las crisis presentadas en el 2008 y el 2012. Entre 2012 y 2015 ha tenido un crecimiento del 15,67% de sus ventas brutas y del 35,47% en sus utilidades (Pécora Ltda., 2012-2015), y al comparar las cifras de la empresa con el informe publicado por el portal “Sectorial” sobre el sector textil, se encontró que Pécora LTDA presenta mejores cifras de ROE (Retorno sobre el patrimonio) con un promedio entre 2013 y 2015 del 8,4% (Pécora Ltda., 2012-2015) frente a un promedio sectorial del 5,1% (Sectorial, 2007 - 2015).

Dedicada a proveer suéteres a grandes empresas como Arturo Calle y Falabella, del sector textil-confecciones, las posibilidades de encontrar nuevos mercados en Colombia son limitadas, situación que se evidencia con la sub-utilización de su capacidad instalada aun cuando se tienen clientes como los mencionados anteriormente. Pécora LTDA cuenta con solidez económica y productiva, con reconocimiento en el sector y con la proyección que se evidencia en el programa de transformación productiva (Programa de transformación productiva., 2016). Lo anterior le ha permitido considerar nuevas opciones de expansión, y una de ellas es la creación de una nueva línea de negocio para comercializar prendas propias y entrar a nuevos mercados; sin dejar de proveer sus productos a terceros.

Teniendo esto en cuenta se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿La creación de una nueva línea de negocio permite la internacionalización de la empresa Pécora LTDA? Para dar respuesta a la pregunta se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar a la empresa Pécora LTDA. dentro del sector Textil y Confecciones en Colombia.
- Identificar y simular modelos de internacionalización y de gerencia de proyectos en la empresa Pécora LTDA.
- Evaluar la viabilidad financiera de los resultados obtenidos.

El presente documento consta de tres capítulos con la siguiente estructura. En el primer capítulo se encontrará el marco teórico, en el segundo capítulo del documento se

lleva a cabo el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos a través de la metodología. El contenido del último capítulo revelará los resultados obtenidos a lo largo del trabajo.

## Capítulo 1. Marco Teórico

Para el desarrollo de la pregunta de investigación es indispensable establecer un marco de referencia teórica que permita explicar los fenómenos encontrados en la investigación. Al tratarse de un caso empresarial, es importante contrastar las tres grandes áreas que explican el crecimiento de las organizaciones con sus principales referentes teóricos.

A continuación, se hará un análisis de las principales teorías de Joseph Alois Schumpeter, Allan Gibb y Germán Arboleda, autores reconocidos en el estudio del emprendimiento, la innovación, y de la gerencia de proyectos; áreas transversales al desarrollo de la presente monografía.

### 1. El desenvolvimiento económico y la destrucción creadora

La teoría del desenvolvimiento económico de Joseph A. Schumpeter se desarrolla fundamentalmente con conceptos teóricos. Busca explicar los movimientos de los ciclos económicos enmarcado en un contexto de procesos de evolución del capitalismo que no consiste únicamente en efectos de factores externos si no en el mismo cambio económico en donde se fortalece el concepto de innovación (Schumpeter, 1957).

La teoría analiza la transición existente entre dos Estados estacionarios y los desequilibrios que se presentan entre ambos, explicado por Leon Walras como el paso de un punto de equilibrio económico a otro. Este análisis se efectúa a través de dos conceptos que son el crecimiento<sup>1</sup> y el desarrollo<sup>2</sup>, en este proceso Schumpeter (1957) explica que puede haber crecimiento económico sin generar un desenvolvimiento de la economía, esto debido a que por medio del desarrollo económico se abre paso a la

---

<sup>1</sup> Se entiende como crecimiento a un fenómeno estático de incremento gradual y progresivo de los volúmenes de la producción; este es un proceso poco eficiente en la generación de bienestar social dado que su flujo circular anula los beneficios, los intereses de capital y la formación neta de riqueza (Schumpeter, 1957).

<sup>2</sup> Es un fenómeno de carácter dinámico en el cual se da un cambio discontinuo, espontáneo y abrupto de la función de producción. El desarrollo es una transformación de la industria que genera un incremento cualitativo de gran proporción sobre el bienestar económico y social (Schumpeter, 1957).

destrucción de funciones de producción ineficientes con el fin de crear nuevas funciones que nacen de los movimientos de la economía a lo cual llama teoría de la destrucción creadora.

Teniendo en cuenta la manera en la que el autor aborda la teoría por medio de los conceptos anteriormente mencionados, el desarrollo de la misma se da a partir de la explicación de la corriente circular de la vida económica que tiene como finalidad alcanzar un punto de equilibrio donde empieza describiendo los ciclos económicos normales que sufrían alteraciones menores que no eran capaces de modificar los equilibrios económicos. El fenómeno fundamental del desenvolvimiento económico donde se da la introducción al concepto de innovación y los cinco tipos existentes de la misma para explicar así posteriormente la teoría de la destrucción creadora; finalmente Schumpeter (1957) da la explicación del ciclo económico entendido como la ola natural de los negocios donde no existe estabilidad ni un comportamiento constante.

A continuación, se profundizará más en el concepto de corriente circular y fenómeno fundamental, como elementos clave en la teoría de la destrucción creadora, observando cómo el autor las aborda a través de su libro de la teoría del desenvolvimiento económico.

- Corriente circular

El autor desarrolla esta idea explicando que los periodos económicos se encuentran precedidos por comportamientos históricos que llevan a una toma de decisiones basadas en un conocimiento previo. El ritmo económico de un periodo específico en el tiempo lleva a los individuos a tomar decisiones de acuerdo a acontecimientos económicos sucedidos. Así, estas decisiones dependen del periodo económico en el que se encuentre y de la situación económica previa (crisis o auge).

Lo que buscan los individuos con estas decisiones tomadas es llegar a un punto de equilibrio teniendo en cuenta factores principales el dinero y el capital. De esta forma se entiende el dinero como un medio circulante y el capital como un factor que afecta el ingreso real dentro de una economía. Lo que lleva al autor a establecer que se encuentra frente a una corriente continua de bienes que deben fluir sin ganancia, debido al supuesto de la competencia.

Para poder llegar a la determinación expresada anteriormente el autor basa el desarrollo de esta idea en los supuestos (Schumpeter, 1957)

1. El Estado está organizado comercialmente en el cual prevalece la propiedad privada, la división del trabajo y la libre competencia.
2. Cada uno vive un periodo económico de los bienes producidos en el periodo anterior.
3. Existe en algún punto del sistema económico una demanda en espera de toda oferta
4. Todos somos compradores y vendedores.
5. Cada bien encuentra su mercado
6. La familia y empresa individual actúa entonces según datos obtenidos de manera y forma empírica. Este último supuesto determina que el sistema económico no cambia por sí mismo, sino que se encuentra conectado con estados anteriores, a esta situación Joseph A. Schumpeter la llama principio de continuidad de Wieser. (Schumpeter, 1957)

- Fenómeno fundamental del desenvolvimiento económico

El autor define el desenvolvimiento económico como un cambio espontaneo discontinuo en los cauces de la corriente, alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad (Schumpeter, 1957). Teniendo en cuenta que el fenómeno del desenvolvimiento en una economía viene dado por situaciones previas y que no es reflejado por el crecimiento de la economía la población o la riqueza, se obtienen respuestas ante estos cambios existentes con el fin de atender los cambios existentes en el círculo industrial y comercial.

A partir de la definición del autor, el punto de partida para el desenvolvimiento es la puesta en práctica de nuevos elementos. Es de esta manera como el autor determina que existe un proceso de destrucción de elementos anteriores y creación de unos nuevos con el fin de avanzar y salir de un Estado económico específico para generar el cambio. Es a este proceso al que llama destrucción creadora a partir de la que nace la innovación. Teniendo esto en cuenta existen 5 tipos de innovación que son: 1) la introducción de un

nuevo bien, 2) la introducción de un nuevo método de producción, 3) la apertura de un nuevo mercado, 4) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento y 5) la creación de una nueva organización de cualquier industria.

La definición de innovación que nos brinda Joseph A. Schumpeter es basada en la teoría de la destrucción creadora, dado que este la entiende como un proceso de destrucción creativa que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad (Schumpeter, 1957).

Dada la definición de innovación que esta es la más acertada para el de nuestro trabajo, por los cinco factores que la justifican; dada esta definición Schumpeter establece que la innovación no es necesaria que se realice por las mismas personas que controlan el proceso productivo o comercial. A continuación se mencionan y se desarrollan diferentes autores que aportan a Schumpeter para el desarrollo de sus teorías explicadas con anterioridad.

### 1.1 Autores que aportan a la teoría

Para empezar a desarrollar el aporte que le dan los autores a Schumpeter se encuentran las definiciones de innovación más actualizadas que se brindan para poder dar una comparación y selección acertada para el desarrollo. En primer lugar, la definición dada por la Unesco (1977) en donde se indica que la innovación involucra el empleo de los resultados de investigación fundamental y aplicada en la introducción de nuevas aplicaciones ya existente.

Por su parte el Manual de Oslo 2008 la establece como la introducción de un nuevo, o mejorado producto bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores; como se observa esta definición está basada en los cinco tipos de innovación que plantean Schumpeter (Departamento de estudios y planificación estratégica., 2008).

Finalmente, la definición del Consejo de Innovación la define como el proceso de creación de valor económico mediante el cual ciertos productos o procesos productivos,

desarrollados con base en nuevos conocimientos o la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados y, por lo tanto, en la vida social. (Departamento de estudios y planificación estratégica., 2008).

Como se puede evidenciar, la mayoría de las definiciones de innovación están basadas en las que Schumpeter entregó y en los cinco tipos que establece. Por este motivo y observando las definiciones dadas anteriormente se puede decir que la más acertada para el desarrollo del proyecto es la de Schumpeter, dado que contempla todas las dimensiones de la innovación a través de los cinco factores que propone.

#### 1.1.1 Theodore Schultz y la teoría del desarrollo

Economista estadounidense que recibió el premio nobel de economía en 1979, por sus estudios sobre el capital humano y su contribución teórica para el desarrollo económico, en particular para los países de tercer mundo (Biografías y vidas. , 2017). Sus principales trabajos se enfocaron dentro de la teoría del desarrollo, a través de la explicación de factores que hacen posible el crecimiento económico de un país. Schultz partió de la pobreza de los países en vía de desarrollo y llega a concluir que solo el progreso de la agricultura conducirá a un proceso de industrialización con bases sólidas lo que lo hará un proceso duradero (Semillero de Investigacion EAFIT , 2007).

Para Schultz el capital humano es una fuente de apoyo adicional que contribuye al crecimiento económico de los países y postulaba que se tiene que destacar con mayor importancia la formación profesional fruto de la experiencia laboral. Uno de los principales puntos donde Schultz apoyaba a Schumpeter era en su oposición al sistema económico que se estaba desarrollando en el siglo XX dado que ha vuelto obsoleto el sistema capitalista imperante (Semillero de Investigacion EAFIT , 2007).

Con el fin de poder determinar el desequilibrio como naturaleza de las diferentes economías, se apoyó y fundamentó su idea con base en la teoría de Schumpeter donde se propone que los equilibrios (para Schultz, los también existentes desequilibrios) provienen de dentro o fuera de la economía lo que se conoce como una corriente circular. Schultz apoya esta teoría, pero además agrega a la misma por medio de la evidencia encontrada que la naturaleza de la economía tercermundista o lo que él le llama la salida



para los países de tercer mundo (con base en el crecimiento agrícola) no es una fuente tan notable de desequilibrios económicos.

Como ya se ha dicho, Schumpeter en su teoría de desarrollo económico dio gran importancia a las innovaciones de los empresarios. Schultz por su parte aporta que es evidente que la inversión en capital humano, contribuye sustancialmente a la productividad notable de una economía. Esto lo lleva a decir que las innovaciones no vienen acompañadas por si solas si no que el principal factor para que estas sean desarrolladas por lo empresarios es el capital humano.

Se evidencia entonces, cómo Schultz aporta temas relevantes a la teoría de Schumpeter, que no habían sido tomados en cuenta al momento de dar a conocer teorías como el factor de desequilibrio, donde se exponen las situaciones que las economías pueden presentar con frecuencia debido a los movimientos externos de las mismas. Por otra parte, tenemos el hecho de que agrega y resalta a la explicación de innovación la importancia del capital humano explicado anteriormente. De esta forma se evidencia como nos aportan las teorías mencionadas al proyecto, dado que no se basa el desarrollo del mismo en una única idea de innovación o de ciclo económico y equilibrio de las economías, sino que se contemplan factores diferentes.

#### 1.1.2 Pedro Schwartz y la adaptación al cambio

Pedro Schwartz es un prestigioso catedrático español de “Historia de doctrinas económicas”. Tiene una postura liberal donde se centra en el reconocimiento a las bondades de las fuerzas de mercado, libre competencia, globalización y comercio internacional como factor clave de desarrollo de las naciones (Schwartz, 2017).

Schwartz determina que el gran aporte de Schumpeter fue el hecho de refinar la idea de que el capitalismo es como la guerra, a través de la teoría de la destrucción creadora, resalta el inicio que tuvo Schumpeter por medio de la idea de que el capitalismo, por su propia naturaleza, es una forma o método de cambio económico y ni es estacionario y no puede serlo (Schumpeter basado en la teoría de Karl Marx donde evidencia que el capitalismo es un sistema económico cambiante), a pesar de que lo reconoce a través de todo lo anteriormente mencionado enfatiza que Schumpeter puso

demasiado énfasis en que la competencia que destruye estructuras productivas existentes son fácilmente cambiadas por estructuras innovadoras (Schwartz, 2017).

Schwartz resalta que Schumpeter, a lo anteriormente dicho, olvidó resaltar que uno de los principales aspectos positivos de la innovación, a saber, es que esta puede surgir sin tener la necesidad de destruir el proceso o la forma en que se llevaba a cabo determinada actividad previamente al surgimiento de la idea de innovación siempre y cuando estas demuestren adaptabilidad al cambio. También resalta este hecho de que los humanos, antes de desaparecer, son capaces de cambiar y adaptarse de una manera que no está al alcance de los cambios bruscos que suceden en la naturaleza. De esta manera Schwartz pretende decir que, aunque el concepto de innovación como la da a conocer Schumpeter es acertado, teniendo en cuenta la época actual se resalta que no toda innovación trae consigo una destrucción de la compañía o compañías similares a ella.

Como se puede observar, el autor otorga a la teoría de la destrucción creadora un soporte que aporta al proyecto, ya que la empresa desea realizar su propia línea de negocio sin dejar a un lado la forma de producción que ha manejado en los últimos años. Esto lleva a fortalecer el pensamiento en el que no toda innovación lleva a una destrucción y además ubica el tipo de innovación del proyecto desarrollado en su tercera modalidad, de acuerdo a Schumpeter, donde se expone una innovación en procesos productivos buscando una apertura a nuevos mercados.

## 1.2 Aplicabilidad en el caso de estudio

La aplicabilidad de estas teorías al desarrollo principal de este trabajo se evidencia dado que el concepto y definición de Schumpeter acerca de la innovación y sus diferentes tipos, determinan para este proyecto la mejor precisión en cuanto a lo que la innovación se refiere con los soportes y complementos de Schwartz y Schultz. Además, el tipo de innovación en el que se ubica el proyecto desarrollado es el tercer tipo de acuerdo a Schumpeter, el cual consiste en la apertura de un nuevo mercado y la introducción de un nuevo bien. De esta manera la empresa Pécora busca especializarse en un producto realizado para el consumidor final sin depender de intermediarios y bajo una marca propia teniendo como ventaja el vasto conocimiento que posee en la producción de

sweaters. A través de estas teorías mencionadas se puede observar que la empresa trabaja por medio del supuesto de la división de trabajo lo que la hace más eficiente frente a la competencia. Es importante resaltar la importancia de los aportes de Schwartz a la teoría de la destrucción creadora de Schumpeter en los que determina que no es necesaria una destrucción completa de un proceso, compañía o compañías sustitutas para dar origen a una nueva idea, como se mencionaba previamente. Este gran aporte tiene plena aplicabilidad al proyecto debido a que Pécora busca por medio de una nueva idea de negocio generar apertura de mercado, pero esto no quiere decir que deje de operar en procesos y líneas de negocio diferentes y ya existentes.

## **2. Los cuatro enfoques del crecimiento de las empresas**

El británico Allan Gibb. En su artículo: *Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process: An overview* [Factores clave en el diseño de políticas de apoyo al proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes): Un vistazo general] (Gibb, 1993). Menciona cuatro grandes enfoques acerca del crecimiento de las empresas: El primero habla de la personalidad del emprendedor como factor clave, y va desde el enfoque tradicional de la literatura económica en la que se lo identifica como tomador de riesgos, innovador, planeador y organizador (Hébert y Link, 1988); hasta aquellos que relacionan las características y metas del emprendedor con el comportamiento estratégico e innovador de la empresa (Gibb, 1993).

El segundo enfoque habla del desarrollo de la organización, encontrando autores que hablan de ciclos de crecimiento, específicamente de la relación de los objetivos personales y familiares con el desarrollo de la empresa (Bamford, 1987). Gibb menciona que en este campo aún no existe suficiente evidencia que soporte las teorías anteriormente descritas; citando, incluso, autores que defienden la estructura y mentalidad emprendedora en las empresas, aunque ya tengan un crecimiento considerable (Gibb, 1993).

El tercer enfoque se refiere a la administración del negocio como factor de crecimiento. Aquí se encontraron teorías que hablan de la habilidad de las empresas de tomar decisiones acerca de su producto y del mercado para aumentar sus márgenes, principalmente derivadas del libro de Ansoff (1965). De dichas teorías nacen muchos de los modelos de planeación más comunes y la utilización de herramientas más específicas, como los indicadores financieros, para predecir el comportamiento y el crecimiento de una empresa. La crítica que se hace a este tipo de enfoque es que puede limitar la visión del empresario al desempeño puramente numérico de la compañía, dejando de lado aspectos importantes como el entorno; en ese sentido, se propone la planeación estratégica como la herramienta que logra unir todos los elementos de éste enfoque (Gibb, 1993).

El cuarto y último enfoque presentado por Gibb habla del papel del sector en el crecimiento de una empresa. En este caso se menciona la utilización de análisis sectoriales y de *benchmarking* a la hora de evaluar la manera en que las empresas pueden generar crecimiento. Sin embargo, el autor nota cómo dichos instrumentos no demuestran si las características de las grandes empresas, como una mayor presencia de burocracia, son una razón o una consecuencia del crecimiento (Gibb, 1993).

## 2.1 Autores que aportan a la teoría

Los aportes de Allan Gibb a la teoría del emprendimiento y su caracterización del emprendedor como sujeto clave en el desarrollo económico de las organizaciones se concentran principalmente en las pequeñas empresas que están en su etapa inicial de formación. Aunque sus aportes son pertinentes para entender el papel de los directivos de la empresa que se está estudiando, existen otros autores que amplían los conceptos anteriormente mencionados.

### 2.1.1 Howard Stevenson y los tipos de emprendimiento

Este autor complementa lo dicho anteriormente acerca del emprendedor, de sus características y de sus motivaciones; vinculando dichas teorías, aplicadas normalmente a empresas nuevas, a empresas ya constituidas. Stevenson acuña los términos

“emprendimiento corporativo” y “organización emprendedora”, resumiéndolos a través de seis proposiciones lógicas. (Stevenson y Jarillo, 1990)

- Proposición 1: Una organización emprendedora busca oportunidades, aun cuando ya tiene control sobre sus recursos.
- Proposición 2: El nivel de emprendimiento que alcance la organización depende en gran medida de la actitud de los individuos que la componen, en todos los niveles jerárquicos.
- Proposición 3: El comportamiento emprendedor de una organización se relaciona positivamente con su capacidad de poner individuos en posición de detectar oportunidades, de entrenarlos para encontrarlas y de recompensarlos por ello.
- Proposición 4: Las organizaciones que realizan esfuerzos por mitigar las consecuencias negativas de los fracasos en la búsqueda de oportunidades, demuestran un mayor nivel de emprendimiento.
- Proposición 5: Tanto la tasa de éxito como el nivel de emprendimiento, dependen de la capacidad de los individuos de explotar oportunidades.
- Proposición 6: Las organizaciones que facilitan la creación de redes informales y formales, dentro y fuera de la misma; además de permitir una correcta colocación de recursos, demuestran un mayor nivel de emprendimiento.

### 2.1.2 Julia Bamford y el emprendimiento en las familias

Su estudio de la teoría del emprendimiento se centra en la extensión de dicho fenómeno en la sociedad italiana. En una publicación en una de las revistas de ciencias sociales más importantes de Europa, Bamford expone evidencias claras de la relación que existe en la sociedad italiana entre los valores familiares, el sentido de comunidad y la relación entre el campo y la ciudad; y el hecho de que cerca del cien por ciento de la fuerza laboral en el momento del estudio se auto declarara emprendedora (20 millones de personas aproximadamente). Junto con las características familiares de Italia, Bamford identificó también que la falta de regulación del Estado y la poca credibilidad que tenía en ese momento entre las familias de la llamada “Italia Terciaria” ayudaron a que las empresas pequeñas y familiares crecieran como lo hicieron. (Bamford, 1987)

### 2.1.3 Kantis y Drucaroff y el emprendimiento en América Latina

En su estudio titulado “Emprendimiento corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región”, los autores abordan dos temas que interesan a nuestro estudio.

El primero es el concepto de *Spin-Off*, o la creación de nuevas empresas o emprendimientos que nacen de una organización ya constituida. El segundo tema es el valioso estudio sobre el emprendimiento corporativo en América Latina, visto a través de tres áreas: Recurso Humano o *Input*, Contexto de negocio o cultura empresarial y *Output* de EC (Emprendimiento Corporativo).

- *Spin-Off*: Los autores lo definen como el “proceso por el cual se produce el nacimiento de una nueva firma por la capitalización de ideas, recursos, conocimientos y/o contactos desde dentro de otra organización o empresa” (Kantis y Drucaroff, 2009) Dicho proceso se produce como consecuencia de la especialización en los negocios clave de una empresa o a través de la motivación de la organización de explorar nuevas áreas de su negocio.

Los resultados del estudio realizado por Kantis y Drucaroff clasifican a dieciocho países de América Latina en tres aspectos. El recurso humano en el que se analiza la capacidad de la población del país para formar emprendedores, el contexto de negocio o cultura empresarial en donde se analiza qué tan fácil es crear empresas en el país desde las instituciones de apoyo y el Estado, como en las costumbres y cultura organizacional de los habitantes y por último el *output* o “salida”, que analiza los indicadores de innovación e internacionalización para determinar qué tan emprendedor es un país en términos generales.

Según la Tabla 2, que presenta los resultados de dicho estudio, Colombia se encuentra en el noveno lugar, por debajo de Chile, Argentina y Uruguay que ocupan los primeros puestos, y por encima de países como Honduras, Paraguay y Guatemala que ocupan los puestos 16, 17 y 18 respectivamente.

Tabla 2. Resultados del estudio de Emprendimiento Corporativo en América Latina

<b>Ranking de Potencialidad de EC</b>								
	<b>País</b>	<b>RK-I</b>	<b>Input</b>	<b>RK-C</b>	<b>Contexto</b>	<b>RK-O</b>	<b>Output</b>	<b>Total</b>
<b>Benchmark</b>	<b>Corea</b>		<b>150</b>		<b>191</b>		<b>385</b>	<b>254</b>
<b>1</b>	Chile	3	86	2	100	1	100	100
<b>2</b>	Argentina	1	100	1	100	5	57	90
<b>3</b>	Uruguay	2	88	3	82	6	54	78
<b>9</b>	<b>Colombia</b>	<b>11</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>50</b>
<b>16</b>	Honduras	16	35	13	44	16	28	37
<b>17</b>	Paraguay	14	41	15	42	18	21	37
<b>18</b>	Guatemala	18	27	18	31	13	32	31
	Promedio AL		54		58		48	56

*Tabla extraída del estudio Emprendimiento corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región. P.37*

## 2.2 Aplicabilidad en el caso de estudio

Las teorías de emprendimiento anteriormente presentadas permiten explicar la situación de la empresa Pécora Ltda. y proveen un marco de referencia en cuanto a los procesos que se han dado dentro de ésta a lo largo de su historia, especialmente en relación con el papel de sus directivos y del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Los enfoques que menciona Gibb en su estudio se ejemplifican en la manera en que los directivos de la empresa, especialmente su actual gerente, han influido definitivamente en el crecimiento constante de Pécora. Se trata además de una empresa familiar lo que se relaciona con el segundo y cuarto enfoque de Gibb en el los que se habla específicamente de la familia como fuente de motivación para el emprendedor, y del entorno en el que se desarrollan las organizaciones.

En cuanto a los aportes de Stevenson a éste trabajo, se encontró cómo Pécora Ltda. Ha aplicado las seis proposiciones de un “emprendimiento corporativo”. Mientras Gibb nos muestra de forma teórica el origen de empresas como la que se estudia en el presente trabajo, Stevenson la ubica en su situación actual al demostrar, desde la teoría, que las empresas inquietas por su futuro y que buscan constantemente oportunidades, logran generar crecimiento.

Por último, el estudio realizado por Kantis y Drucaroff sobre los *Spin Off* sirven como base teórica al objetivo principal de la presente monografía, que es la creación de

una nueva línea de negocio (spin off) que nace a partir de la ya consolidada Pécora Ltda. Es valioso además el estudio de estos dos autores porque permite establecer un contexto de emprendimiento para el país en donde se encuentra ubicada la empresa de estudio (Colombia) y proporciona información acerca de posibles mercados objetivo a los que podrían apuntar los resultados de éste trabajo.

### **3. Formulación y gerencia de proyectos**

La gerencia de proyectos teniendo en cuenta un enfoque local, es importante para reconocer aspectos culturales que hacen que la gerencia y estudio de un proyecto tenga aspectos particulares en cuanto al organigrama, elementos clave y procesos de desarrollo.

Para poder desarrollar a fondo la gerencia de proyectos y el impacto que esta tiene en innovaciones o cambios dentro de una compañía, se inicia abordando el concepto de proyecto para poder desarrollar todos los puntos que conllevan la gerencia, formulación y evaluación del mismo.

Se encuentran diferentes definiciones de proyectos. La primera definición encontrada fue la establecida por las Naciones Unidas en el Manual de proyectos económicos donde se definen como “Un conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados productos y servicios” (Arboleda, 2013), para el Banco Mundial la definición que brinda se encuentra enfocada en términos económicos. Para el Banco Mundial un proyecto es “una serie optima de actividades orientadas, hacia la inversión, derivadas de una planificación sectorial completa y coherente, por la cual se espera que un conjunto específico de recursos humanos y materiales produzca un grado determinado de desarrollo económico y social” (Arboleda, 2013).

También se cuenta con la definición brindada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social, entidad que dentro del documento Guía para la presentación de proyectos donde define un proyecto como un “Plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico y social, esto conlleva, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún



servicio con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener ciertos resultados o ventajas”. (Arboleda, 2013).

Como se puede observar en las definiciones un proyecto en términos simples, no es más que la búsqueda de una respuesta adecuada al planteamiento de una necesidad humana por satisfacer. Se enfoca en obtener resultados económicos y sociales dependiendo de la orientación que este tenga. Para poder desarrollar adecuadamente y obtener resultados se debe formular el proyecto, es decir, donde se simulan todos los aspectos por los que pasaría desde el momento en el que es una idea, hasta cuando se supone su ejecución. Los resultados básicos de esta formulación se constituyen en la información básica de la evaluación del proyecto donde se debe empezar a formular la pregunta de si es factible la ejecución del mismo, de lo contrario será archivado, dado que si este no es viable desde un principio no es posible seguir ejecutando un proyecto cuyos beneficios económicos no son favorables para el inversionista o los inversionistas desde un principio.

Luego de que el proyecto es aceptado se encuentra como primera fase la fase de pre inversión en donde se evidencia el nacimiento de la necesidad de inversión en un negocio nuevo o ya existente (como es el caso de estudio de Pécora Ltda.), el cual aparenta ser atractivo para los futuros socios. En primer lugar, para poder llevar a cabo esta fase se deben identificar las oportunidades de inversión (como lo es una nueva línea de negocio por medio de una marca propia), luego se tiene la etapa de formulación del proyecto y por último la evaluación final y la decisión de invertir. La segunda fase para el adecuado desarrollo de un proyecto es la fase de inversión. Es el eje central de la gerencia de proyectos y se encuentra dividida en cuatro etapas. La primera etapa de estudios técnicos, estudios de mercado, legales entre otros. La segunda etapa de elaboración. La tercera la etapa de construcción Por último la etapa de iniciación de actividades. Se encuentra después una tercera fase correspondiente a la etapa operacional en donde se pone en marcha el proyecto con base en los resultados de la fase anterior.

Para el buen desarrollo de los proyectos hay que tener en cuenta ciertos estudios que brindan resultados de factibilidad del mismo. El primer estudio y el más importante que se debe realizar es el estudio de mercado, en donde se estima la cuantía de los bienes

o servicios provenientes de una nueva unidad de producción o de servicios que la comunidad estará dispuesta a adquirir a determinado precio, de acuerdo con esto, se tiene la necesidad de estudiar con detalle seis importantes aspectos que son: el producto, la demanda, la oferta, el precio, la comercialización y la publicidad. Además de estos seis estudios se lleva a cabo un estudio profundo donde se hará un acercamiento a la planeación de ventas. Partiendo de este hecho este tipo de estudios es fundamental para el buen desarrollo del proyecto ya que se podrá evidenciar si el mismo es viable o no para el empresario al iniciar su propia marca a través de exportaciones. En el libro de Germán Arboleda, existe un capítulo especial para el desarrollo de la gerencia de proyectos en el que se explica en primer lugar el concepto y el contexto en el que se debe desarrollar la gerencia de proyectos.

La gerencia de proyectos es la aplicación de las técnicas, herramientas y procedimientos en la planificación, la dirección, la coordinación y el control de las metas preestablecidas de alcance, costo, tiempo y calidad del proyecto en cuestión (Arboleda, 2013). El contexto hasta el cual se puede extender la gerencia de proyectos incluye, programas y gestión de programas, portafolio y gestión de portafolios, sub proyectos y oficina de gestión de proyectos. Estos son el alcance que tienen los proyectos que cualquier tipo de empresa se plantea. La gerencia de proyectos es la mejor herramienta para poder llevar a cabo proyectos exitosos con el fin de entregar los mejores beneficios posibles a los principales accionistas (Arboleda, 2013). Como se observa, Arboleda entrega un abre bocas para el desarrollo de proyectos en las empresas que buscan dar un enfoque diferente a sus líneas de negocios acompañados de una buena formulación de proyectos.

### 3.1 Autores que aportan a la teoría

Como se mencionó anteriormente las definiciones de proyectos son muchas y las que se brindaron con anterioridad su mayoría fueron brindadas por organizaciones las cuales nos dieron un abre bocas para la búsqueda y en este momento se darán enfoque ampliación de más puntos de vista al autor mencionado anteriormente.

### 3.1.1 Luis Enrique Palacios y los proyectos en América Latina

Este autor con su libro gerencia de proyectos un enfoque latino nos brinda una definición de proyecto como un trabajo que realiza una organización con el único objetivo de dirigirse hacia un conjunto de actividades deseadas, el cual está acompañado de un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y un final. El autor como el nombre de su libro lo indica a lo largo del mismo nos va brindando diferentes enfoques latinos sobre la gerencia de proyectos, el primer enfoque que nos brinda es el hecho de que en la cultura latina, es necesario reconocer y comprender que la mayoría de los individuos que trabajaran en el proyecto tienen un pensamiento regido por los principios cristianos o católicos y por esto es importante asociar la actividad de un proyecto al fin último de la existencia humana, que es la libre aplicación de una serie de talentos y capacidades para servir mejor a los demás, los cuales son semejanza e imagen del Dios creador. Dado esto nos permite entender por qué el latino percibe la gerencia de proyectos como medio para lograr su felicidad y no como un fin en sí mismo. (Palacios, 2005).

El desarrollo de proyectos es una labor de mucha incertidumbre, lo que hace necesario contar con mucha planificación y control sobre lo que se está realizando. Este tipo de labores suelen ser complejas y multidisciplinarias, por el hecho de requerir de la participación de un conjunto de recursos y personas de distintas habilidades que suelen venir de adentro de la organización. Una de las características que describe muy bien los proyectos es el hecho de que cuenten con un carácter evolutivo. El hecho de que cuenten con este carácter quiere decir que todo proyecto cuenta con un ciclo de vida donde se producen de manera serial las transformaciones de un conjunto de materias primas que logran agregar valor y poder de comercialización de bienes y servicios. Para la cultura latina el manejo de la incertidumbre es complejo dado que la gran cantidad de personas están convencidas de que la ocurrencia de cambios en su vida no dependen de su propia acción, por el contrario esto depende de hechos externos independientes de su voluntad, capacidad y conducta (Palacios, 2005).

Para este autor existen cuatro fases para el desarrollo del proyecto. La primera fase se llama fase conceptual donde nace la idea, se formula el proyecto y se analizan los

puntos clave del mismo. La segunda fase la llama la fase organizacioncional donde se contempla el periodo de planificar e idear la mejor forma de hacer realidad lo planteado en la primera fase, en este se diseña la organización y se constituye el equipo del mismo. La tercera fase la llama la fase ejecutiva donde se ejecutan los principales trabajos del proyecto. Por último se encuentra la fase de completación, en este periodo es donde se terminan las actividades y se cierran los contratos, se transfieren recursos y compromisos a otras organizaciones. El autor luego de determinar las fases por las cuales debe pasar un proyecto nos brinda la definición de gerencia de proyectos la cual es una aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto (Palacios, 2005).

Como se evidencia los aportes que Palacios y Arboleda brindan son bastantes eficientes para el desarrollo del caso de estudio donde se logran identificar algunos aportes que Palacios, con base en un enfoque latino, resalta debido a que ocurren dentro de la empresa Pécora, por el hecho de que en esta muchas veces se identifican características claves. Por ejemplo, se cuenta con el hecho de que muchas de las decisiones tomadas por la misma están basadas en las creencias religiosas de los dueños y administradores de la misma, lo que nos permite seleccionar las dos alternativas para el desarrollo del proyecto. Es importante destacar que los dos enfoques aportan de maneras diferentes dado que mientras una nos brinda un acercamiento a Latinoamérica, la otra aborda todo el mundo de manera general.

### 3.1.2 Juan Manuel Izar Landeta y el triángulo de hierro

Este autor brinda en primer lugar una definición de proyecto que reúne todos los elementos que deben hacer parte integral de cualquier tipo de proyecto que se desee comenzar. Un proyecto es un:

*“conjunto de actividades que se interrelacionan y no son rutinarias que buscan lograr un objetivo para un cliente, procurando cumplir con los atributos de calidad que se han acordado y haciéndolo dentro del tiempo establecido y con el presupuesto y recursos asignados” (Landeta, 2016)*

Para el autor, la definición que brinda anteriormente se desprende de los atributos que debe cumplir un proyecto para que sea considerado como exitoso. Los factores que deben ser considerados son tiempo, costo y alcance dando a conocer de esta forma el “triángulo de hierro” que popularizo Kerzner en 2013 como se evidencia a continuación:



Ilustración 1. Triangulo de Hierro, extraído de Gestión y evaluación de proyectos.

El triángulo de hierro muchas veces no nos puede garantizar el éxito de un proyecto, pero para el autor es importante el hecho de destacarlo, dado que si es cierto que no se añaden otros elementos como son los clientes, proveedores, intermediarios, participantes e instancias oficiales sociales entre otras. Estos tres factores dan un abrebocas como los factores más relevantes del mismo proyecto y muchas veces para algunos inversionistas puede asegurar un éxito del mismo.

Este autor, junto con Arboleda y Palacios, da a conocer el cálculo de vida de los proyectos, mencionando que un proyecto tiene un ciclo de vida que abarca desde el tiempo que nace hasta que se termina y entrega al cliente. El autor en el desarrollo de su libro evidencia dos alternativas para el ciclo del producto. La primera fue planteada por Gary y Larson en el año 2009 y define el ciclo en cuatro etapas. La primera etapa la llama definición, donde se establecen las especificaciones, metas, objetivos, tareas y responsabilidades que hacen parte del equipo del proyecto. La segunda etapa la llama planeación, donde se establece el calendario de proyectos, el presupuesto, los recursos y el nivel de calidad del mismo. La tercera etapa es la ejecución, en donde se implementa el proyecto, se elabora el producto y se da seguimiento al mismo. Por último, da a conocer una cuarta etapa donde se entrega el proyecto al cliente. Por otra parte, se encuentra el

ciclo de vida de Guido y Clements realizado en el 2007, donde se evidencian ciertas diferencias. En primer lugar, la primera etapa se conoce como identificación de una necesidad y consiste en identificar las necesidades del proyecto. En segundo lugar, se llevan a cabo los estudios de factibilidad donde se define, se planea y se ejecuta. Por último, se encuentra la etapa llamada conclusión del proyecto que es equivalente a la entrega al cliente (Landeta, Gestión y evaluación de proyectos, 2016)

Como se evidencia son dos sistemas diferentes los que mencionan a los autores anteriormente contemplados y no entregan mayor aporte a la investigación desarrollada. Por el contrario, se encuentra la definición de proyecto y el triángulo de hierro que entregan un gran aporte teniendo en cuenta que se tienen bases suficientes para poder seguir desarrollando el proyecto de investigación.

### 3.2 Aplicabilidad en el caso de estudio

La principal aplicabilidad en el caso de estudio es el hecho de que está siendo formulado como un proyecto, la cual nuestra principal base para el adecuado desarrollo del mismo es seguir la metodología que se aplica para poder tener éxito en los proyectos, aplicando los estudios pertinentes a la compañía para evidenciar que tan viable es el proyecto. Como se puede evidenciar dentro de la metodología que se plantea para el adecuado adelanto del proyecto son los estudios de mercado, legal, técnico los cuales fueron conocidos anteriormente a través del autor German Arboleda.

Por otro lado, se tiene la gerencia de proyecto la cual fue definida con anterioridad, por lo que se evidencia claramente que para el desarrollo de este proyecto es importante dado que se va a contar con la aplicación de técnicas, herramientas y procedimientos en la planificación del proyecto, en la dirección y en la coordinación. Para poder llevar un adecuado planteamiento y gerencia de los mismos tendremos en cuenta el triángulo de hierro mencionado con anterioridad.

Dando seguimiento a los mismos pasos anteriormente mencionados se puede evidenciar la aplicabilidad dentro del caso de estudio, la gerencia de proyecto es una de las herramientas más efectivas para el desarrollo de proyectos que tiene trascendencia

dentro de una compañía como lo es en Pécora LTDA, esta es una herramienta que permite darle un adecuado desarrollo y seguimiento a proyecto.

Los autores anteriormente mencionados también incluyen los estudios de mercado, técnico y financiero, que serán desarrollados a continuación con el fin de llevar a cabo el proyecto. Estos tres estudios se encuentran basados en las definiciones de proyecto, dado que de estos depende una buena entrega al cliente y son el conjunto de actividades interrelacionadas con las cuales se va a obtener un resultado ya sea favorable o no favorable dentro de la investigación.

## **Capítulo 2. Metodología**

Con el fin de dar orden y sentido a la investigación, fue necesario establecer una base metodológica que permitió entender más claramente la dirección que tendría la monografía. A continuación, se presentan tres secciones en las que se definirá y explicará la metodología y el método utilizado, además de las técnicas de recolección y análisis de la información, utilizadas.

### **1. Metodología mixta**

#### **1.1 Definición**

Dado que el conocimiento que derivó de este trabajo nació de la experiencia particular de la empresa Pécora Ltda., la literatura se amplió constantemente conforme avanzó la investigación y la recolección de datos y se espera un resultado fruto de la adaptación de conocimientos previos, se determinó que se trata de una investigación de carácter cualitativo. Sin embargo, se utilizaron datos de tipo cuantitativo como el análisis de los estados financieros de la empresa, de reportes económicos del sector y la realización de proyecciones. Es por ello que esta investigación se clasificó como mixta (Hernandez Sampieri, Frenández Collado, y Baptista Lucio, 2006).

Para el enfoque cualitativo se recolectaron los datos a través de observaciones y de revisión de literatura, y se analizaron los mismos a través de la estructura propuesta por Arboleda (2013), quien presenta una serie de estudios que utilizan principalmente datos cualitativos como la selección de mercados internacionales o el análisis de riesgos de tipo legal o ambiental, por nombrar algunos, para evaluar la viabilidad de los proyectos. En el enfoque cuantitativo se planteó la generación de crecimiento económico para la empresa a partir de la realización del proyecto, como elemento fundamental de evaluación de la viabilidad del mismo.

#### **1.2 Diseño**

Se identificó que se trata de una investigación con un enfoque dominante o principal, que ocurre cuando la generalidad de la investigación tiene una perspectiva



cualitativa o cuantitativa, manteniendo elementos de la otra. En este caso el componente dominante fue el cualitativo, y el subordinado o complementario fue el cuantitativo.

En el componente cualitativo se incluyeron elementos del diseño llamado “investigación-acción”, de tipo práctico, ya que se estudiaron prácticas locales o específicas, los objetivos se centraron en el desarrollo y el aprendizaje de los participantes (empresa) y el liderazgo de la investigación se dividió entre el equipo investigador y el sujeto de estudio. Para los datos cuantitativos se utilizó un diseño longitudinal que permitió observar el comportamiento de las variables de estudio a través del tiempo. (Hernandez et al., 2006).

A continuación, en la ilustración 2, se presenta un esquema que utiliza la notación propuesta por Hernández Sampieri *et al.* (2006) para presentar el diseño de la investigación.

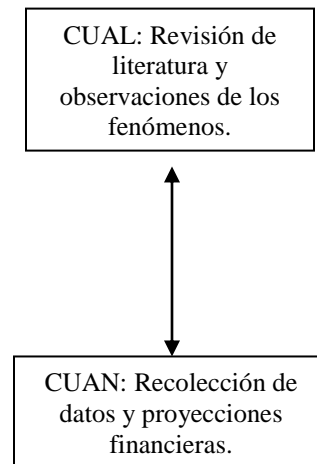


Ilustración 2. Diseño de la investigación. Extraído de Hernández Sampieri (2006)

Como se dijo anteriormente, del componente cualitativo derivó la mayor parte de la información a través de revisión de la literatura y de observaciones que permitieron evaluar la pregunta de investigación. Los elementos cuantitativos subordinados permitieron, a través de la recolección de datos y las proyecciones financieras, complementar el caso estudiado y dar finalmente respuesta a la pregunta planteada.

Una vez se define el tipo de investigación a realizar y el diseño de la misma, es indispensable hablar del método, como estructura principal del trabajo. En la siguiente sección se presenta el método denominado Caso de Estudio.

## **2. El caso de estudio**

Buscando utilizar la situación de la empresa Pécora Ltda. Como herramienta para entender la manera en que las empresas del sector textil pueden internacionalizarse, se propuso como método de investigación para esta monografía el caso de estudio.

### **2.1 Definición**

El caso de estudio es un método de investigación comúnmente utilizado en estudios sociales, que permite establecer generalizaciones teóricas (más no estadísticas), de fenómenos que el investigador pretende observar y evaluar a partir de uno o varios casos particulares (Yin, 1994). Al hablar de generalizaciones teóricas y estadísticas, Yin (1994) explica que el caso de estudio, como en un experimento de laboratorio, no pretende representar a una población, ya que un solo caso no representa una muestra estadísticamente confiable. Lo que se busca con este método de investigación es probar los alcances y la validez de teorías existentes en contextos reales sobre los que no se tiene control (Yin, 1994).

Es así como a partir de la empresa Pécora Ltda. Se pretendió evaluar la pertinencia de algunas teorías de internacionalización, de emprendimiento y de formulación de proyectos.

### **2.2 Clasificación de los casos de estudio**

Existen cuatro grandes categorías divididas en dos grandes grupos, en las que se pueden encontrar los casos de estudio según Yin (1994). En el primer grupo, se encuentran los casos únicos y los casos múltiples. La escogencia de uno u otro tipo de caso depende del tipo de muestra que se quiera tomar y de los recursos con que disponga el investigador. A pesar de que una investigación de casos múltiples puede abarcar más

elementos y permite generalizar de manera más certera, existen momentos en los que un único caso es más apropiado, por ejemplo, cuando se trata de un elemento crítico (Representa a la mayoría y permite generalizar), cuando se trata de un caso extremo y único en su tipo (casos médicos) o cuando se trata de un caso excepcional, que no es fácilmente accesible (Yin, 1994).

En esta investigación se utilizó un único caso (Pécora Ltda.) ya que se trata de una empresa relevante en el mercado y que sirve como caso crítico.

El segundo grupo incluye, investigaciones de tipo holístico en las que existe una única unidad de análisis porque la teoría a evaluar hace generalizaciones sobre fenómenos no específicos, y las investigaciones de tipo *embedded* o incrustadas, en las que existen varias unidades de análisis ya que se utilizan resultados de otros casos similares que permiten evaluar una teoría más específica (Yin, 1994).

Para la presente investigación se utilizó un enfoque holístico ya que se usan teorías que ya existen, y que se pueden aplicar a diferentes escenarios.

A continuación, se presenta una tabla en la que se pueden ver las interacciones que existen entre estas categorías y que permiten clasificar la investigación a realizar, que se encuentra en el primer cuadrante, o investigación tipo 1.

Tabla 3. Diseños básicos de casos de estudio

	<b>Caso Único</b>	<b>Casos Múltiples</b>
<b>Holístico</b>	Tipo 1	Tipo 3
<b>Incrustado</b>	Tipo 2	Tipo 4

Tabla extraída del libro *Case Study Research: Design and Methods*, segunda edición, p. 39.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente se realiza entonces un diseño de investigación que consta de cinco componentes que permiten llevarla de manera organizada teniendo en cuenta que la investigación que se realiza es de tipo 1 (Yin, 1994).

Estos componentes son: una pregunta de estudio, las proposiciones de la pregunta (si son necesarias), la unidad o unidades de análisis, la lógica que logra unir a los datos

con las proposiciones y finalmente, el criterio con el que se interpretan los resultados. Estos componentes de investigación tienen como finalidad realizar un análisis de los datos recolectados de manera objetiva sin que primen opiniones subjetivas de los investigadores que puedan afectar los resultados.

### **3. Técnica**

Teniendo en cuenta que la estrategia a utilizar es el caso de estudio, la técnica que se debe aplicar para realizar un correcto análisis y para dar respuesta a la pregunta de investigación es la revisión de literatura (Yin, 1994). Esta técnica permite utilizar la teoría como un medio para lograr obtener resultados finales (Yacuzzi, 2005) Además de la revisión de literatura, el proceso mediante el cual se recolectó la información referente a la empresa estudiada y se solicitaron los insumos necesarios para la realización de los estudios, fue la observación. A continuación, se presenta la explicación del proceso de observación realizado y la revisión de literatura que se llevó a cabo con el fin de encontrar los resultados de la presente monografía.

#### **3.1 Observación**

El proceso de observación se ha ido desarrollando de tal manera que se ha llegado a considerar como un instrumento válido de recopilación de la información. Es evidente que la observación es el procedimiento más utilizado en las investigaciones científicas, pero rara vez se logra hacer de forma metódica, dado que el observar para el desarrollo de una investigación requiere atención voluntaria e inteligente (Ander-Egg, 1993).

La técnica de observación se divide en dos grupos. La observación no estructurada, y la observación estructurada. Para el presente caso de estudio, el tipo de observación que se realizó fue una observación estructurada, por el hecho de que en las visitas realizadas a la empresa se tuvieron objetivos claros de antemano, determinando los aspectos a ser estudiados.

La observación puede también dividirse en tres tipos. Las observaciones descriptivas, en las que el observador no interfiere de ningún modo, si no que los

registros son presentados tal cual son obtenidos. Las inferenciales, donde el investigador puede o no inferir en los resultados obtenidos y por último, la observación evaluativa, donde el investigador interfiere tanto en la observación como en el registro de los datos. Con lo anteriormente mencionado se puede decir que el criterio de observación que se utilizó para el caso de estudio de la empresa Pécora LTDA fue la observación evaluativa, donde los observadores interfirieron en situaciones controladas y al momento de realizar el registro se evaluó la información obtenida para poder darle una respuesta adecuada al objetivo general planteado en la investigación.

Se llevaron a cabo cuatro visitas. En la primera se estableció que el objetivo era hablar con el gerente de la empresa para tener su consentimiento y poder realizar el estudio, fue en esta primera visita al empresario donde se logró identificar el caso a estudiar, dado que durante la charla y la presentación de la planta se evidenció que estaba siendo subutilizada la capacidad productiva de la misma, además de la preocupación por parte del gerente por el hecho de tener un solo cliente que representa el 60% de su producción. En la segunda visita, el objetivo principal fue la recolección de los estados financieros de la empresa, para poder así evaluar su situación económica antes de iniciar la investigación. En la tercera visita, una vez se había determinado el enfoque internacional del proyecto, era necesario determinar qué modelo de internacionalización sería utilizado.

En la cuarta visita que se realizó a la empresa, el objetivo principal fue conocer el proceso de producción, el manejo de desperdicios, la localización y distribución de la maquinaria y la actualización de los estados financieros (Ver Anexo A).

### 3.2 Revisión de literatura

La revisión de la literatura o revisión bibliográfica pretende que el investigador realice un reconocimiento de los antecedentes teóricos existentes sobre el objetivo general escogido. El objetivo principal de la revisión bibliográfica es conocer y registrar la información existente sobre el tema de investigación, tanto de las teorías propuestas al respecto, como de los estudios realizados por otros investigadores.

La revisión bibliográfica se realizó en dos fases. La primera fue la investigación documental y la segunda fue el registro de la información.

En la fase documental y en la fase de registro se tuvieron en cuenta principalmente los siguientes autores. Joseph A. Schumpeter (1957), con su teoría de la destrucción creadora, Alan Gibb (1993), con su estudio de los factores clave en el diseño de políticas de apoyo a pequeñas y medianas empresas, y German Arboleda Vélez (2013) quien propuso el marco principal de evaluación de proyectos utilizado en este trabajo. Se utilizó además como insumo indispensable para la presentación de la selección de mercados los modelos de internacionalización explicados por Czinkota y Ronkainen (2002) y Hair y Lamb (2006).

### 3.3 Encuesta

Para el desarrollo del trabajo se desarrollaron tres entrevistas al gerente general de la compañía las cuales dos fueron a puerta cerrada donde se conoció la empresa y los balances generales que sirvieron de apoyo para el desarrollo del trabajo.

Y por último tenemos una entrevista la cual fue más formal, donde se preguntaron puntos clave como la propuesta de valor, clientes, relaciones con los mismos, sus canales de distribución, sus fuentes de ingresos, sus actividades clave y sus recursos clave. Esta entrevista sirvió para dar a conocer la problemática la cual se enfrentaba la empresa. (Ver Anexo B)

## **4. Análisis de la información**

Este proceso derivó principalmente del propuesto por Germán Arboleda Vélez (2013) en su libro “Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos”, que presenta una serie de estudios agrupados en tres grandes categorías llamadas estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero. Es aquí donde se utilizó la información recopilada en las visitas a la empresa y se desarrolló un análisis de la misma para poder obtener resultados y dar respuesta a la pregunta de investigación.

### 4.1 Estudio y análisis de Mercado

Por medio de la realización de este estudio se logra identificar el mercado objetivo o mercado meta al que se piensa entrar con productos específicos en diferentes referencias de suéteres. En el caso de la empresa Pécora Ltda. Se realiza en este subcapítulo una evaluación y análisis de mercado teniendo en cuenta que la nueva línea de negocio que operará como marca propia de la empresa bajo el nombre de “PESACH” (Ver Anexo C). Esta marca se encuentra ya establecida por la empresa que realizó el respectivo estudio de mercadeo dentro de su proyecto de creación de una nueva línea de negocio que busca la internacionalización. Para lograrlo se desarrolla una selección de mercados internacionales de acuerdo a las estrategias para selección de mercados meta (Lamb Jr, Hair Jr, y Daniel) donde se seleccionará el mejor destino para los suéteres de la empresa Pécora que se comercializarán en el exterior.

- Metodología de selección del destino de exportación

Actualmente la empresa presenta un gran desarrollo y avance comercial. Esto se evidencia por medio de nuevos contratos adquiridos para operar como maquila en el último año con empresas como Jumbo del grupo Cencosud, con quienes se maneja un contrato para la producción de suéteres de la marca URB. Adicionalmente, en ocasiones previas ha realizado exportaciones esporádicas hacia países como Perú o el Ecuador. Este tipo de desarrollo comercial de una empresa que crece hasta su máximo punto a nivel nacional, luego realiza exportaciones esporádicas y seguido a ello plantea un avance hacia la exportación de sus bienes o servicios se conoce como un modelo de internacionalización UPPSALA (Zohary, 1975). En este modelo de internacionalización, la empresa inicia su crecimiento comercial en el exterior con un movimiento en forma de espiral, en el que el centro del mismo es el país de origen y de esta manera de acuerdo al movimiento que realiza un espiral, se expande hacia otros mercados internacionales siendo así los países vecinos o los localizados en la misma región geográfica los mejores candidatos para realizar la exportación.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, se desarrolla un estudio de mercado cuyo proceso se divide en cuatro partes y tiene en cuenta las siguientes sub

partidas arancelarias establecidas en el sistema armonizado de Aranceles internacionales para evaluar el comportamiento comercial de cada mercado:

- 611011 *Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de lana (exc. chalecos acolchados).*
- 611020 *Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de algodón (exc. chalecos acolchados).*
- 611030 *Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de fibras sintéticas o artificiales (exc. chalecos acolchados).*

En la primera parte del estudio, se realiza una selección de los países que importan en mayor volumen los productos mencionados previamente (evaluado en dólares de los Estados Unidos) y de la misma manera se identifican los principales socios comerciales de Colombia para la exportación de estos productos. Una vez realizado este proceso se identifican un total de 8 países que de acuerdo al criterio mencionado se encuentran como potenciales mercados para la exportación desde Colombia.

En la segunda parte del estudio de mercado se procede a evaluar los países seleccionados con el fin de establecer un único destino para los productos. Para ello se tienen en cuenta dos tipos de variables, variables macroeconómicas y variables microeconómicas. Dentro de las variables macroeconómicas se evalúan para cada país ocho indicadores de alta relevancia que representan la estabilidad y fuerza económica que cada uno de los mercados posee. Estos indicadores son la población, la tasa de desempleo, el PIB (evaluado en millones de dólares de Estados Unidos), el crecimiento del PIB, la inflación, el total de importaciones realizadas (evaluado en millones de dólares de Estados Unidos), la balanza comercial que cada uno de los países mencionados tiene con Colombia y por último la devaluación que la moneda de cada país presenta frente al dólar.

Las variables microeconómicas por su parte permiten identificar el comportamiento que presentan los productos específicos en los mercados seleccionados y ayudan a evaluar la viabilidad de exportar los mismos. De acuerdo a lo expresado previamente se evalúan dentro de las variables microeconómicas siete indicadores



principales como son las importaciones totales de los productos (evaluado en millones de dólares de Estados Unidos), el crecimiento de las importaciones de los productos, las importaciones de los productos desde Colombia (evaluado en millones de dólares de Estados Unidos), el crecimiento de las importaciones de los productos desde Colombia, el indicador de desempeño logístico, el número de tratados o acuerdos con Colombia y finalmente la tasa de arancel con el que cuenta cada país para la importación desde Colombia de los productos establecidos.

En la tercera parte del estudio desarrollado, una vez se cuenta con los datos necesarios para proceder, se realiza una calificación de los datos obtenidos que se encuentra en una escala de 1 a 8 siendo 1 punto la calificación más baja y 8 puntos la calificación más alta para cada dato obtenido por país. Además, cada indicador cuenta con un porcentaje de participación de acuerdo a la relevancia que se le entrega a cada uno de los mismos. Así, los porcentajes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4. Porcentaje de participación de los indicadores macroeconómicos

<b>Porcentajes de participación de los indicadores macroeconómicos</b>	
Población	5%
Desempleo	15%
PIB	10%
Crecimiento del PIB	20%
Inflación	15%
Importaciones totales	10%
Balanza comercial	10%
Devaluación	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Bajo los mismos criterios de evaluación en lo que respecta al puntaje, se procede ahora a evaluar los indicadores que forman parte de las variables microeconómicas que cuentan con un porcentaje de participación de acuerdo a su relevancia. Los porcentajes se encuentran distribuidos para los indicadores de la siguiente manera.

Tabla 5. Porcentaje de Participación de los indicadores microeconómicos

<b>Porcentajes de participación de los indicadores microeconómicos</b>	
Importación de los productos	15%
Crecimiento de las importaciones	15%
Importaciones del producto desde Colombia	15%
Crecimiento de las importaciones desde Colombia	20%
Indicador de desempeño logístico	10%
Número de tratados y acuerdos comerciales con Colombia	10%
Arancel para los productos específicos provenientes de Colombia	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se califican los indicadores de cada país para cada variable y se realiza una ponderación con el fin de obtener un puntaje final que determine el mercado meta. Las variables macroeconómicas y microeconómicas también cuentan con un porcentaje de participación de acuerdo a su relevancia. Estas se encuentran distribuidas con un 40% de relevancia para las variables macroeconómicas y un 60% para las variables microeconómicas.

Por último, se revisan las calificaciones obtenidas y se selecciona el país con el mejor puntaje total. De esta manera finaliza el proceso de selección de mercados.

#### 4.2 Estudio Técnico

El estudio técnico comprende las actividades en las cuales se definen las características de referentes a lo requerido para obtener productos finales, analizando la ubicación, equipos requeridos, distribución física, marco legal y condiciones ambientales necesarias para llevar a cabo la operación de un proyecto (Palacios, 2005). Según lo mencionado anteriormente el objetivo de este estudio técnico es determinar la mejor localización de las instalaciones (lugar que ofrezca las mejores características para llevar a cabo el proceso de producción) llevando a cabo el estudio de localización, el proceso de producción que se utiliza y en conjunto de llevar a cabo el estudio de las materias primas necesarias para esto y el manejo de desperdicios. Por otro lado, encontraremos el

organigrama del proyecto. Por ultimo evidenciaremos el aspecto legal y ambiental del mismo. Para llevar a cabo el estudio técnico se contempla que la empresa Pécora LTDA ya se encuentra establecida, por lo tanto, en el análisis locativo del mismo se dará una descripción detallada de la planta de producción.

#### -Estudio locativo

Es importante determinar la ubicación adecuada de la planta de producción dado que es el lugar donde se van a concentrar los procesos para ensamblar un grupo de materiales y metodología para el desarrollo del producto. Para poder determinar la localización optima de la empresa Pécora LTDA se realizó una visita a la planta que actualmente se encuentra ubicada en el barrio Toberín y una observación de las instalaciones y de la maquinaria con la que esta cuenta para el desarrollo de su producción. Se realizaron dos visitas en las cuales se obtuvo asesoría del ingeniero de producción y del gerente de la compañía para poder determinar la localización adecuada.

Durante la visita se evidenciaron las características físicas de la planta de producción y se pudieron evidenciar los planos de la misma para poder llegar a más detalle de la localización, hasta se obtuvo el acceso a los planos de la manzana en general para poder desarrollar los criterios, personales, económicos e industriales.

#### - Estudio Organizacional, legal y ambiental.

Dentro de la organización operativa se refiere a la forma como se organizará el grupo de personas para dar cumplimiento con la operación del proyecto, de tal manera que pueda existir una dirección corporativa alineada con esfuerzos individuales. El hecho de plantear un organigrama dentro de la compañía implica la interpretación de la filosofía de la misma, en conjunto a las políticas de funcionamiento, la descripción de la estructura operacional y la descripción a los cargos a ser asignados según perfil del recurso humano disponible (Palacios, Análisis Técnico, 2005). Según lo anteriormente establecido el organigrama de la empresa está establecido a través de un nivel de horizontalidad en donde se refiere a la cantidad de subordinados asignados para el control de cada gerente, estos niveles aparecen a través de estructuras planas con pocos niveles de organización

verticales con una alta línea de comando. La compañía cuenta con dos organigramas, los dos son de nivel horizontales dado que es lo que se maneja actualmente en la compañía y en la mayoría de las empresas latinas.

El estudio legal comprende todas aquellas leyes que tiene que ser tenidas en cuenta para el adecuado ingreso de la mercancía al país extranjero, dado que es una empresa la cual tendrá un proceso de internacionalización se realizó una investigación para las leyes a tener en cuenta en el proceso de importación y de establecimiento de la mercancía en Chile.

- Proceso de producción y materias primas.

El proceso de producción lo se conoció durante una visita a la empresa en donde le ingeniero de producción nos dio un tour por toda la planta de producción y nos explicó el paso a paso del mismo, la observación que se realizó nos permitió dar un flujograma del mismo de forma ordenada y coherente para que así sea explicado y entendido de una manera más sencilla.

#### 4.3 Estudio Financiero

Para la realización del estudio financiero se llevó a cabo un proceso de cinco pasos, así:

1. Proyección de ventas sin la nueva línea de negocio.
2. Análisis de inversiones, costos y gastos de la nueva línea de negocio.
3. Análisis de la deuda.
4. Proyección de ventas de la nueva línea de negocio.
5. Comparación de resultados.

Las proyecciones que se realizaron en todos los pasos del estudio financiero se basaron en la fórmula de crecimiento exponencial  $y = a * b^x$ , donde  $y$  es la serie de los valores conocidos de la cuenta del balance o del estado de resultados que se está proyectando, p. ej. Ventas Brutas, Total Activos Corrientes, etc., y  $x$  es la serie de los periodos de estudio, considerando el primer año (2011) como el año cero.

Para determinar los coeficientes  $a$  y  $b$ , se utilizaron las funciones de Excel CRECIMIENTO y ESTIMACION.LOGARITMICA respectivamente.

Una vez se determinaron los elementos de la fórmula exponencial, se procedió a proyectar para los periodos  $x = 6, 7, 8, 9$  y  $10$ .

### 1. Proyección de ventas sin la nueva línea de negocio

Para el primer paso se utilizaron como materia prima los balances generales y los estados de resultados de la empresa Pécora Ltda. Desde el 2011 hasta el 2016. Dichos estados financieros permitieron hacer una proyección de las ventas a cinco años si no se crea la nueva línea de negocio y evaluar las utilidades y su efecto sobre el balance general.

Para la proyección de los costos y gastos del estado de resultados se utilizaron los datos de inflación esperada por el banco de la república para el 2017 y el 2018. Para los siguientes años hasta el 2021 se evaluaron tres escenarios, uno optimista, uno moderado y uno pesimista.

La tabla 6 presenta los datos de inflación y los escenarios utilizados para la proyección de costos y gastos.

Tabla 6. Escenarios de inflación.

Escenarios	Inflación esperada				
	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista	4,1%	5,3%	4,50%	3,70%	3,00%
Moderado	4,1%	5,3%	5,00%	4,70%	4,10%
Pesimista	4,1%	5,3%	5,50%	6,00%	6,70%

Fuente: Proyecciones (datos) del Banco de la República y Elaboración propia.

### 2. Análisis de inversiones, costos y gastos de la nueva línea de negocio

Primero se consideraron las inversiones que la empresa tendrá que hacer si decide continuar con el proyecto. Dichas inversiones suman un total estimado de COP \$624'250.000,00 que incluyen el costo del estudio de mercado y del estudio de marca, los costos de trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN) que le

permitan registrarse como una empresa exportadora, los costos de inventarios de materias primas para su primer mes de operaciones, los costos de producción de dicho inventario, el valor del arriendo del espacio comercial en el país de destino y un rubro de imprevistos que se calculó como el 10% de la suma de los costos anteriores.

Para el análisis de los costos se proyectó que la producción aumentará un 11%, o 2035 unidades más sobre el promedio mensual de producción que esta entre 17.000 y 20.000 unidades. Este aumento se explica con el hecho de que la capacidad de producción actual de la empresa está entre un 80% y un 90%.

Luego de saber cuánto se producirá para la nueva línea de negocio, se determinó qué productos se comercializarán en dicha línea y se decidió que serían los Sweaters Básicos, que representarán el 40% de la producción (814), Sweaters abiertos con Botones y Sweaters abiertos con Cremallera, que representan cada uno el 30% de la producción (611). Para cada tipo de sweater se calculó el costo unitario, los costos fijos asociados a la nueva producción y los gastos laborales y administrativos no asociados a la producción o indirectos.

A continuación, en la tabla 7, se presenta un resumen de dichos costos y gastos totalizados para el primer mes.

Tabla 7. Resumen de costos totales, mes 1.

<b>COSTOS</b>	<b>MES 1</b>
Sweater Básico	<b>COP \$69'182.731</b>
Sweater Botones	<b>COP \$89'612.388</b>
Sweater Cremallera	<b>COP \$120'148.955</b>
<b>Gastos laborales y administrativos</b>	<b>COP \$104'597.437,69</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el producto más costoso de fabricar es el Sweater con Cremallera, debido a los materiales que se usan en su producción. El total de costos y gastos para el primer mes es de COP \$383'541.501,69.

### 3. Análisis de la deuda

La dirección de la empresa Pécora Ltda. Esta dispuesta a asumir con recursos propios el 30% del total de la inversión inicial, que como se dijo anteriormente es de COP \$624'250.000, es decir que el 70% restante lo conseguirá a través de un préstamo en una entidad bancaria.

Se tuvieron en cuenta los dos bancos en los que ya tiene préstamos la empresa, que son el Banco Popular y el Banco Caja Social. La tasa de interés efectiva mensual del primero es del 2,43% y del segundo es del 2,31%. La deuda se diferirá a 36 meses, con un saldo inicial de COP \$436'975.000.00.

#### 4. Proyección de ventas de la nueva línea de negocio

Para la proyección de las ventas se consideraron los precios de cada producto. A continuación, se presenta la tabla 8, en la que se relaciona el precio promedio de cada producto en pesos chilenos y su equivalente en pesos colombianos.

Tabla 8. Relación de precios en Pesos chilenos y Pesos colombianos.

	<b>Precio en Pesos Chilenos</b>	<b>Precio en Pesos Colombianos</b>
<b>Sweater Básico</b>	\$28.000	\$120.000
<b>Sweater Botones</b>	\$42.000	\$180.000
<b>Sweater Cremallera</b>	\$55.000	\$240.000

Fuente: Tiendas por departamento Ripley, Falabella, Paris y la Polar. Elaboración propia. Promedio del mercado chileno.

Lo anterior permitió determinar para el primer año un valor de ventas brutas de COP \$4.322'340.000 y con un crecimiento esperado anual en ventas del 5% se proyectaron las ventas para los siguientes 4 años. El valor de descuentos y devoluciones se determinó calculando el promedio de esta cuenta en los años anteriores, que era de un 0,18% del valor de ventas brutas, y el valor de la provisión de impuesto de renta suponiendo que dicha carga impositiva se mantiene en el 36%. Se realizó además un flujo de efectivo o de caja para el proyecto para conocer el periodo de recuperación de la inversión.

Es importante señalar que dicha proyección de ventas se realizó solamente sobre las unidades vendidas en Chile, y no sobre la totalidad de las operaciones de la empresa, ya que se parte del supuesto de que las características de las ventas no relacionadas con el proyecto seguirán su tendencia actual y se comportarán de manera independiente a la nueva línea de negocio.

#### 5. Comparación de resultados

Una vez se consolidaron los resultados del paso anterior se compararon con los resultados de las utilidades que arrojó el primer paso, de ésta manera es posible evaluar no solo la viabilidad del proyecto por sí solo, sino su pertinencia en el contexto económico y financiero actual y proyectado de la empresa Pécora Ltda.



### **Capítulo 3. Resultados y Perspectivas**

Una vez evaluada la pregunta de investigación, “Creación de una nueva línea de negocio como modelo de internacionalización de la empresa Pécora Ltda.”, a través de la formulación y evaluación de proyectos, se presentan a continuación los resultados que arrojó la investigación y se proponen acciones a llevar a cabo como perspectivas de la misma.

#### **1. Resultados**

Los resultados que a continuación se presentan tienen relación directa con los objetivos propuestos en la introducción y responden la pregunta de investigación. Estos resultados se derivan del conjunto de estudios realizados.

Primero se presentarán los resultados desagregados de cada estudio, y por último, tres resultados generales de la investigación, que reúnen los principales elementos de los anteriores.

##### **1.1 Resultados estudio de mercado**

De acuerdo a los datos recopilados para el desarrollo del proyecto, los países seleccionados para realizar el análisis de mercado fueron Chile, Brasil, Perú, Argentina, Uruguay, Venezuela, Ecuador y Bolivia (Ver Anexo D). El país seleccionado para la exportación fue Chile, que obtuvo una calificación en las variables macroeconómicas de 5,4 puntos y en las variables microeconómicas de 7,1 puntos para un total definitivo de 6,42 puntos. (Ver Anexo E)

Con Chile como país seleccionado para la exportación, se realizó el análisis de mercado pertinente donde se evaluó el cliente objetivo al que será ofrecido el producto, la estrategia de entrada comercial, así como el desarrollo de las cuatro P y la estrategia de distribución.

##### **- Análisis del mercado potencial**

De acuerdo al análisis de consumidor realizado en el estudio se encontró que Chile cuenta con una población actual de 18.297.107 personas distribuidas en un 49,4% de mujeres y un 50,6% de hombres. La tasa de crecimiento poblacional en lo que va

corrido del año 2017 es del 1,07% presentando un incremento frente al año 2016 de 2 puntos ya que la tasa de crecimiento poblacional se encontraba en el 1,05% de acuerdo con el INE (Instituto Nacional de Estadística de Chile, 2017).

Las principales ciudades de Chile por su actividad comercial y su densidad poblacional son Santiago, Concepción, Valparaíso, Temuco y La Serena. (INE, 2017). Con Santiago como su capital, se resalta la población que allí se concentra con un total de 7.482.635 personas concentrando de esta manera el 40,9% de la población nacional. Su distribución en género se encuentra con un total de 3.662.713 habitantes de sexo masculino y un total de 3.819.922 de sexo femenino.

Teniendo en cuenta el producto que será ofrecido, se cuenta con un perfil de consumidor de un hombre conservador con uso de prendas de vestir casuales y elegantes con un nivel socioeconómico medio-alto y que se encuentren entre los 23 y los 60 años, franja de edad en la que se cuenta con poder adquisitivo, decisión de compra y actividad laboral.

Teniendo en cuenta lo resaltado anteriormente, la ciudad de Santiago cuenta con un total de 2.031.215 hombres ubicados en el rango de edad de los 23 a los 60 años. Los niveles socioeconómicos de Chile se encuentran clasificados en siete, de acuerdo a los ingresos con los que cuentan las familias de este país. El gobierno nacional en compañía de la asociación de investigadores de mercado AIM, expresa la clasificación de los niveles socioeconómicos de la siguiente manera como se expresa en la tabla y la participación que tienen sobre el gasto total de la ciudad de Santiago.

Tabla 9. Niveles socioeconómicos de Chile.

<b>Clase</b>	<b>Participación del gasto</b>	<b>Ingreso mensual CLP</b>
Alta (AB)	21%	\$4.386.000
Media acomodada (C1a)	15%	\$2.070.000
Media emergente (C1b)	16%	\$1.374.000
Media típica (C2)	18%	\$810.000
Media baja (C3)	18%	\$503.000
Vulnerables (D)	9%	\$307.000
Pobres (E)	3%	\$158.000

Fuente: AIM (Asociación de investigadores de mercado) y GSE (Grupos socioeconómicos de Chile)

De acuerdo al perfil del consumidor establecido por la empresa Pécora, el mercado objetivo se encuentra entre los hombres de nivel socioeconómico desde la clase media típica (C2) a los ubicados en la clase media acomodada ubicando el producto dentro del 49% del gasto que realizan los hogares ubicados en la ciudad de Santiago. Continuando con el desarrollo del estudio, una vez se realizó la puntualización del consumidor objetivo, se estableció la estrategia de distribución de los diferentes productos en el país de destino.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Pécora LTDA. Ha establecido como su canal de distribución hacia el consumidor final, un intermediario minorista, específicamente las tiendas por departamento más reconocidas en la ciudad de Santiago como lo son Ripley, La Polar y París. Estos puntos de distribución cuentan con un permanente tráfico de consumidores y lo más importante, consumidores que se encuentran en los rangos de edad establecidos de acuerdo al perfil del consumidor. Permiten además dar a conocer la marca “PESACH” de la manera en que la empresa quiere lograrlo y expresar al consumidor su calidad y versatilidad para el uso de prendas casuales.

Finalmente se realiza una observación en el país destino de la exportación con el fin de establecer el método de entrada al mercado por medio del uso de una estrategia de precio acorde a los productos ya establecidos.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, se establece una estrategia de precio de entrada para el producto por medio del uso de un precio descremado y un precio de referencia (Czinkota y Ronkainen, 2002). De acuerdo a los precios de las diferentes marcas establecidas en tiendas por departamento que comercializan Suéteres enfocadas en la clase socioeconómica media – alta, como Jack & Jones, Index, Regata, Marquis, Kenneth Stevens, Cacharel y Barbados; el precio más alto que manejan estas marcas es de CLP \$55.000 por un producto con alto trabajo, tejido, botones o cremalleras y detalles. Productos básicos como suéteres comunes o de tendencia clásica son manejados con el precio más alto desde los CLP\$29.900. De acuerdo a estos precios de referencia se establecerán entonces los precios más altos acorde a la clase de suéter ofrecido y se realizará una disminución de precios (descremado) de acuerdo al

comportamiento de las ventas y la recepción del cliente de la nueva marca en este país con un tiempo de análisis trimestral de resultados.

## 1.2 Resultados del estudio técnico

### -Estudio locativo

La planta de producción con la que cuenta Pécora LTDA según lo establecido anteriormente se establece como la planta optima, con las características adecuadas para llevar acabo la producción de la nueva línea de negocio, dado que para evitar sobrecostos es conveniente seguir en el lugar actual. La planta de producción actual, está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la carrera 19 B # 164 A 32. Es una planta de producción que cuenta con **2400M<sup>2</sup>** y una capacidad de producción utilizada al 75%, donde se evidencia que al momento de la creación de la nueva línea de negocio tendrá una capacidad de producción del 95%.

Los criterios de evaluación que llevaron a la conclusión de que se debe seguir produciendo en la planta actual, se dan a conocer a continuación:

- Criterio personal: La planta representa el punto de partida de la compañía al momento en que llego a Bogotá para empezar su proceso de producción. La planta con la que se cuenta actualmente es de la propiedad de los socios desde el 2007 luego se realizar la compra completa de la fábrica a través de un leasing.
- Criterio Económico: En este criterio se evaluaron los costos en los cuales incurriría el empresario si decidiera cambiar la localización de la planta de producción. Los costos serian demasiado altos y en el mercado inmobiliario no se cuenta con lugares lo suficientemente grandes y diseñados para la producción de suéteres como en el que se produce actualmente.
- Criterio Industrial: el sector donde se encuentra ubicada Pécora LTDA es un sector rodeado de otras empresas de manufacturas, por lo tanto no es un sector residencial, y permite que la empresa trabaje las 24 horas.

Las dimensiones con las que cuenta la planta de producción actual (Ver Anexo F), permiten que la empresa cumpla con la demanda, y le permitiría albergar más maquinaria y una producción mayor. La planta de producción está dividida en 3 niveles. El primer nivel cuenta con un área de  $792M^2$ , en donde se ubican las máquinas de tejeduría y complementos, acompañadas de las máquinas de lavado y secado. En el segundo nivel, que cuenta con un área de  $517,17 M^2$ , se encuentran 60 operarias divididas en el mismo número máquinas de vaporizar, luperar, filetear y rematar. En este mismo nivel se encuentran las oficinas del área administrativa.

Por último, en el tercer nivel, que cuenta con un área de  $359,07M^2$ , se encuentra la cafetería para los empleados, la bodega y las máquinas de planchado (Ver anexo F). Esta división permite establecer que la localización, las dimensiones y la infraestructura son correctas para el desarrollo del proyecto propuesto, dado que el proceso de producción tiene un orden locativo.

- Estudio Organizacional, legal y ambiental.

Durante la investigación del estudio organizacional para la empresa Pécora LTDA se evidencio que la empresa cuenta con un organigrama donde no se evidencia las organizaciones generales de toda la compañía. En primer lugar se encuentra al gerente general y de este se desprenden los demás funcionarios como es el diseñador y el gerente administrativo, como se evidencia de la parte del diseñador está establecido y figurado todo lo que concierne a las personas que fabrican el producto. Este siendo un organigrama demasiado detallado no es pertinente ser mostrado a una junta de socios dado que omite rengos mayores al del gerente general y por lo tanto llega a confundir en el flujo de la información dentro de la organización (Ver Anexo G).

También durante el estudio de pudo evidenciar que la empresa Pécora LTDA cuenta con otro organigrama sin especificación de los cargos con los cuales se desarrolla la producción, este es un organigrama donde se incluye a la junta de socios, gerente general y el sector de ventas, entendiendo a las ventas como el despacho de las mercancías al cliente que realizo el pedido con anterioridad. Otro de los cambios presentes dentro de los organigramas es que en el que se presenta a continuación está

relacionado con el desarrollo de salud ocupacional, este es un rubro significativo que debería estar presente en los dos dado que, este cargo es importante que esté presente por el hecho de que el trabajo de las operarias incorpora al 100% las manos lo que nos lleva a evitar inconvenientes con las manos en un largo plazo. Nos parece relevante que este tipo de organigrama sea el utilizado en el desarrollo de proyectos como los de este tipo dado que evidencia el rubro importante al momento de atraer accionistas es importante reconocer la junta de socios (Ver Anexo H).

- Estudio legal

De acuerdo a la revisión realizada al marco legal colombiano, una empresa con las características como Pécora LTDA, debe encontrarse registrada ante la cámara de comercio de la región correspondiente, en este caso Bogotá, debe por ende contar con un nombre único que no presente un homónimo en todo el territorio nacional de acuerdo a la base de datos del RUE (Registro Único Empresarial), debe encontrarse ubicada de acuerdo a su actividad comercial en el código CIIU, debe contar con un registro unico tributario (RUT) y además con el número de identificación tributaria (NIT). Se encontró de esta manera que la empresa Pécora LTDA cuenta con todos los requisitos previamente

Ilustración 3. Organigrama resumido Pécora LTDA. Fuente: Pécora LTDA:

establecidos para poder funcionar en Colombia. Sin embargo, teniendo en cuenta el proyecto de internacioalización de la empresa, se deben tener en cuenta otros aspectos adicionales con el fin de poder realizar la exportación de productos hacía diferentes destinos.

De acuerdo a lo dicho anteriormente los requisitos legales con los que se debe contar previo a la exportación son el registro como exportador y los procedimientos aduaneros para despachos de mercancía co la DIAN, que puede realizar la empresa por medios propios o lo puede realizar por medio de una empresa de aduanas, siempre y cuando el monto de la mercancía exportada sea menor a USD \$10.000. Si la mercancía a exportar supera este monto los trámites se deben realizar por medio de una agencia de aduanas de manera obligatoria. Otro aspecto a tener en cuenta previo a la exportación, es

el registro de la marca “Pesach”, marca de ropa que será utilizada como marca propia, como parte de la propiedad de la empresa Pécora LTDA, con el fin de que las ventas generadas por esta nueva marca formen parte de la empresa completa y así no exista la posibilidad de caer en evasión de impuestos.

Así mismo, una vez se logre establecer la marca Pesach en el país destino de exportación, que para el caso del desarrollo de este proyecto es Chile, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos establecidos en el marco legal chileno para las empresas. En primer lugar, la empresa se encontraría categorizada como una empresa de responsabilidad limitada, debe contar con una inscripción ante el registro de comercio para una posterior publicación en el diario oficial en el diario de la nación y así, de esta manera la empresa se encontrará constituida legalmente. En segundo lugar, con el fin de realizar una importación en el país destino es importante definir la entidad fiscalizadora de acuerdo al tipo de mercancía importada que se encarga de revisar todos los aspectos legales de aduanas y el antidumping a las importaciones de productos de diferentes países. También existe la restricción en Chile en la que una agencia de aduanas deberá ser utilizada como intermediaria en caso de que el monto de la mercancía importada supere los USD \$1.000 FOB. Adquirir ante el SEREMI, el certificado de destinación aduanera con el fin de poder retirar la mercancía de la aduana al transporte.

- Proceso de producción y selección de materias prima

Las materias primas e insumos que la empresa Pécora LTDA maneja son tres clases, las tres clases las cuales son manejadas es en primer lugar material nacional, material importado de Ecuador y de Perú, estas clases de materiales llaman la atención de los compradores dado que suelen ser reconocidos en el mercado como material de calidad y duradero. Pécora LTDA es una compañía la cual se especializa en manejar 100% algodón siendo una fibra natural nacional o traído del territorio Peruano, es un algodón teñido con tintes reactivos acordes a normas ecológicas actuales las cuales garantizan mayor solidez al lavado y durabilidad del color. Se utilizan también materiales como Lana 100% y mezclas se importan del sur del continente hilados y lanas de la más alta calidad para la fabricación de los tejidos. Por ultimo tenemos materiales de fantasía donde se utilizan mezclas de algodones acrílicos, sedas y rayón con el fin de obtener

hilados de fantasía como Chenille, boucles, flanes y moulines y dado un abre bocas del material con el cual la empresa Pécora LTDA trabaja, a continuación se da a conocer el proceso de producción lo más detallado posible, el cual nos ayuda a observar si el proceso de producción es de calidad. Es un proceso de producción organizada dado al espacio con el que cuenta actualmente la compañía. Muchas veces la productividad dentro de la planta de no es la que se supondría adecuada por causas de terceros o porque muchas veces dentro de las líneas de producción establecidas se encuentra puntos de quiebre.

El proceso de producción de la empresa se dará a conocer a través de un flujo grama, en este estarán establecidos todas aquellas actividades que se requieren para el proceso de producción de suéteres de alta calidad. El proceso de producción de la compañía se da a través de módulos relacionados entre sí para llevar a cabo una producción eficiente (Ver Anexo I).

### 1.3 Resultados del estudio financiero

El principal objetivo del estudio financiero es evaluar la viabilidad del proyecto, y por consiguiente determinar si la línea de negocio, en este caso específico, es una opción viable para internacionalizarse.

A continuación, se encontrarán los tres principales resultados del estudio financiero, en tanto responden a la pregunta de investigación.

- Una vez se realizó la proyección de la situación financiera de la empresa Pécora Ltda. a cinco años, sin la creación de la nueva línea de negocio; se encontró que de continuar la tendencia actual de crecimiento en ventas y en cualquiera de los escenarios propuestos de inflación, las utilidades caen y para los años 4 y 5 son negativas, a pesar de que se espera un aumento constante de las ventas brutas.

A continuación, la tabla presenta las utilidades netas proyectadas para los años de estudio en los escenarios planteados.



Tabla 10. Utilidades netas proyectadas sin línea de negocio.

<b>UTILIDADES NETAS PROYECTADAS</b>					
<b>Escenarios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Optimista</b>	\$ 418.935.289	\$ 333.058.109	\$ 133.810.719	-\$ 86.746.187	-\$ 347.056.667
<b>Moderado</b>	\$ 418.935.289	\$ 333.058.109	\$ 138.600.743	-\$ 100.602.438	-\$ 409.506.606
<b>Pesimista</b>	\$ 418.935.289	\$ 333.058.109	\$ 143.390.767	-\$ 112.185.875	-\$ 476.465.042

Fuente: Elaboración propia.

- Las utilidades netas proyectadas para la nueva línea de negocio presentan un comportamiento positivo y con crecimiento constante a lo largo de los cinco años de estudio, exceptuando la proyección en el escenario pesimista de inflación, en el que se presenta una caída del 1,36% en las utilidades netas. A continuación, se muestra una tabla en la que se presentan dichos resultados.

Tabla 11. Utilidades netas proyectadas con línea de negocio.

<b>UTILIDADES NETAS PROYECTADAS</b>					
<b>Escenarios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Optimista</b>	\$ 550.260.593	\$ 597.481.843	\$ 670.784.820	\$ 752.004.997	\$ 838.496.568
<b>Moderado</b>	\$ 550.260.593	\$ 597.481.843	\$ 659.505.661	\$ 716.622.274	\$ 774.772.927
<b>Pesimista</b>	\$ 550.260.593	\$ 597.481.843	\$ 648.226.501	\$ 673.874.260	\$ 664.682.127

Fuente: Elaboración propia.

- A pesar de que las utilidades proyectadas de la nueva línea de negocio tienen comportamiento creciente, una vez se realizó el análisis de las utilidades del proyecto y de las generadas por las actividades tradicionales de la empresa, se encontró que, a pesar de ser positivas, las utilidades tienen una tendencia decreciente.

#### 1.4 Resultados Generales

- Modelo de Internacionalización

Al analizar los resultados del estudio de mercado, junto con las proyecciones que arrojó el estudio financiero es posible afirmar que el modelo de internacionalización propuesto es viable en el caso estudiado, y le permitiría a la empresa Pécora Ltda. Iniciar sus operaciones en Chile con proyecciones de ventas y de utilidades positivas y crecientes en el horizonte de tiempo propuesto de cinco años.

- Participación del mercado

Al analizar las ventas propuestas y teniendo en cuenta que la capacidad de producción de la planta en sus condiciones actuales de localización, organización y capacidad instalada se puede afirmar que la participación que tendrá el proyecto en el mercado potencial chileno es del 0.1%, sobre los 2'031.215 hombres del segmento objetivo.

- Validez teórica

Los resultados encontrados en los estudios realizados permiten validar las teorías de internacionalización, de innovación y el uso de la formulación de proyectos como proposiciones con aplicabilidad en el mundo real, y pertinentes en el caso de estudio realizado en esta monografía.

## **2 Perspectivas**

Con el ánimo de continuar el estudio sobre las empresas del sector textil y ampliar la base teórica que permita evaluar nuevos casos, se proponen las siguientes perspectivas.

### **2.1 Ampliación de la muestra estudiada**

Aunque la utilización de un único caso de estudio permitió validar las teorías y responder la pregunta de investigación propuesta, es importante que se lleven a cabo estudios posteriores con muestras más grandes que tengan significancia estadística y refuercen la validez teórica de los conceptos aquí utilizados.

## 2.2 Acompañamiento posterior a la empresa

El caso de estudio presentado tiene como objetivo la observación de un fenómeno y su generalización, pero es pertinente una vez se ha evaluado la viabilidad del proyecto de la empresa Pécora Ltda. Se realice un acompañamiento posterior que permita determinar con absoluta certeza si lo propuesto y validado teóricamente si se da en la realidad.

### **Conclusiones**

A continuación se presentan las conclusiones a las que el equipo investigador llegó luego del desarrollo del caso de estudio.

- El sector textil, por su historia y su importancia en la economía colombiana, ofrece casos de estudio interesantes para confrontar y reforzar las diferentes teorías de internacionalización existentes. Esto se puede evidenciar con el hecho de que desde sus inicios, el sector tenía dificultades como la falta de tecnología y mano de obra calificada y con pocas empresas grandes y reconocidas que permiten tener casos relevantes ya que al ser pocas empresas, estas comparten características similares. Las micro y pequeñas empresas abarcan la mayoría del mercado textil colombiano, lo que lo convierte en un sector atractivo como objeto de investigación y para plantear la idea de internacionalización de una empresa del sector, incentivando sectores diferentes de exportación dentro de la economía Colombiana. Esto hace pensar en la capacidad del sector textil para empezar a abrirse espacio en el contexto internacional. Por lo tanto se logró determinar que una empresa, que cuente con características similares a las de Pécora LTDA, tiene posibilidades dentro del contexto internacional dado que es un sector competitivo, innovador, con las bases suficientes y en constante evolución para la internacionalización.
- Existen pocos estudios sobre el sector textil colombiano y como perspectiva interesante está la posibilidad de continuar el trabajo iniciado en la presente monografía con otras empresas del sector e incluso con empresas de sectores

- complementarios como el de calzado. Esto permitirá tener una muestra más importante y fortalecer los métodos de evaluación propuestos, para otros proyectos de internacionalización.
- La empresa Pécora LTDA cuenta con los cuatro enfoques establecidos por Allan Gibb en los que se resalta la personalidad emprendedora del empresario, el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo que ha estado en funcionamiento, el uso de la buena administración como factor de crecimiento de la empresa y por último el papel del sector textil en el crecimiento de la empresa aprovechando las oportunidades de mejora que este ofrece. Estos enfoques permitieron que el desarrollo del proyecto de internacionalización presentará resultados favorables en su creación.
  - La creación de una nueva línea de negocio es un modelo de internacionalización viable para la empresa Pécora LTDA teniendo en cuenta dos aspectos. Primero, el modelo propuesto por Germán Arboleda que permitió realizar de manera organizada y coherente el proyecto de internacionalización, dado que se tuvieron en cuenta las características de la empresa para la selección de un mercado objetivo y para establecer que la planta de producción cuenta con los estándares adecuados para lograr cumplir con los objetivos de producción planteados al momento de una eventual exportación, también permitieron establecer los costos, gastos y el monto de la inversión que se tendrá que utilizar para la internacionalización a través de la propia línea de negocio. Segundo, reconocer la aplicabilidad de la teoría de destrucción creadora y desenvolvimiento económico en la generación de ideas de innovación y proyectos de crecimiento con enfoque internacional.
  - Los estudios presentados y desarrollados fueron pertinentes para dar respuesta a la pregunta de investigación, dado que incluyen los aspectos más importantes para la evaluación de proyectos, y se trabajaron en paralelo con modelos de internacionalización como el UPPSALA, que ofrece las condiciones más favorables para la internacionalización de una pequeña empresa. Estos estudios, dieron las bases para la determinación del éxito de la creación de una nueva línea

de negocio como un modelo de internacionalización y la aplicabilidad de estas teorías a una empresa existente y perteneciente a uno de los sectores más importantes de la economía Colombiana.

- A la luz de la generalización teórica presentada en la monografía, se evidencia que la creación de una nueva línea de negocio como modelo de internacionalización, es un método viable para empresas textiles que cuenten con características similares a las de la empresa Pécora LTDA.
- Se identificó que el proyecto de internacionalización de la empresa no permite solamente generar un crecimiento económico de la misma, sino que es indispensable llevar a cabo su realización ya que, teniendo en cuenta el hecho de que en Colombia su expansión se encuentra limitada y de acuerdo a los resultados de la proyección financiera, en el mediano plazo evitará la caída de las utilidades de la empresa.
- Las proyecciones macroeconómicas colombianas para los años de estudio presentan una amenaza importante para las empresas, no solamente del sector textil sino de todos los sectores de la economía nacional, lo que lleva a que las empresas busquen ser más innovadoras generando oportunidades en nuevos mercados.

### Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1993). La observación . En E. A. Egg, *Técnicas para la recogida de datos e información* (pág. 27). Buenos Aires : Magisterio del rio de plata .
- Arboleda Velez, G. (2013). Definición de un proyecto. En *Proyectos. Identificación, formulación, evaluación y gerencia* (Segunda ed., pág. 3). Bogotá: Alfaomega.
- Arboleda Velez, G. (2013). Introducción a la gerencia de proyectos. En G. Arboleda Velez, *Proyectos, Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. (Segunda Edición ed., págs. 449 - 457). Alfaomega.
- Arboleda Velez, G. (s.f.). Aspectos Generales de los proyectos. En G. Arboleda Velez, *Proyectos, Formulación, Evaluacion y Control*. (pág. 3).
- Bamford, J. (1987). The Development of Small Firms, The Traditional Family and Agrarian Patterns in Italy. *Routledge Revivals*, 12-25.
- Biografías y vidas. . (18 de Marzo de 2017). *Biografías y vidas. La enciclopedia Biografica en linea* . Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/schultz.htm>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *Marketing Internacional*. Prentice Hall México.
- DANE. (2015). *Departamento Nacional de Estadística - DANE* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- De Vries, K. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*, 34-57.
- Departamento de estudios y planificación estratégica. (2008). *Conceptos básicos de ciencia, tecnología e innovación*. Santiago de Chile. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.conicyt.cl/regional/files/2012/10/manual-conceptos-basico-cyti.pdf>
- Enciclopedia Virtual . (15 de 03 de 2016). *Eumed.Net* . Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/schwartzgiron.htm>
- Gibb, A. (1993). Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process: An overview. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1-24.
- Hair, J. F., & Lamb, C. (2006). *Marketing*. Cengage Learning.
- Hébert, R., & Link, A. (1988). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. Nueva York: Praeger Publishers.
- Hernandez Sampieri, R., Frenández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística de Chile. (2017). *Instituto Nacional de Estadística de Chile*. Recuperado el 2017, de <http://www.ine.cl/>
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Landeta, J. M. (2016). *Gestión y evaluación de proyectos* (Primera edición ed.). México D.F: Cengage Learning.

- Landeta, J. M. (2016). Introducción a la gestión de proyectos. En J. M. Landeta, *Gestión y evaluación de proyectos* (Primera Edición ed., págs. 1 - 4). México D.F: Cengage Learning.
- Palacios, L. E. (2005). Analisis Tecnico. En L. E. Palacios, *Gerencia de proyectos un enfoque latino* (Tercera Edicion ed., págs. 276 - 278). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Palacios, L. E. (2005). El Análisis Técnico. En L. E. A., *Gerencia de proyectos un enfoque latino* (Tercera Edición ed., pág. 253). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Palacios, L. E. (2005). La gerencia de proyectos. En L. E. Palacios, *Gerencia dde proyectos, un enfoque latino* (Tercera Edición ed., págs. 18 - 20). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Programa de transformación productiva. (2016). *Programa de transformación productiva*. . Obtenido de <https://www.ptp.com.co/categoria/textilyconfecciones.aspx>
- Schumpeter, J. A. (1942). El proceso de la destrucción creadora. En J. A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia* (J. D. Limeres, Trad., Vol. I, pág. 120). Desconocida.
- Schumpeter, J. A. (1957). El fenómeno fundamental del desenvolvimienno económico. En J. A. Schumpeter, *Teoria del desenvolvimeinto económico* (Segunda edicion en español ed., págs. 74 - 75). México DF: Fondo de la cultua económica.
- Schumpeter, J. A. (1957). La corriente circular de la vida economica en tanto que condicionada por circustancias dadas. En J. A. Schumpeter, *Teoria del desenvolvimeinto económico* (Segunda edición en Español ed., págs. 19 - 23). México DF: Fondo de cultura económica.
- Schumpeter, J. A. (1957). Prólogo. En J. A. Schumpeter, *Teoria del desenvolvimiento económico* (Seunda Edicion en español. ed., págs. 8 - 15). México D.F: Fondo de Cultura Economica.
- Schwartz, P. (18 de Marzo de 2017). *Pedro Schwartz*. Obtenido de <http://www.pedroschwartz.com/default.asp>
- Sectorial. (2007 - 2015). *Sectorial. portal financiero económico y empresarial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/component/k2/item/80#índices>
- Semillero de Investigacion EAFIT . (18 de Abril de 2007). *Universidad EAFIT* . Obtenido de file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/1287-4196-1-PB.pdf
- Smith, A. (1776). De la division del trabajo . En A. Smith, *La riqueza de las naciones* .
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, XI, 17-27.
- Superintendencia de Sociedades. (2015). *Desempeño del sector textil-confección 2012-2014* . Bogotá.
- Sura, S. (2014). *Informe sectorial sistema moda*. Bogotá: Sura. Recuperado el 2017, de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de la investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Universidad CEMA*.

- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zohary, T. (1975). *digitpro*. Obtenido de <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>