

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INCUBACION-INDUSTIAS MASHAI

Julián Eduardo Bayona Castellanos
Anderson Felipe Ochoa Reyes

Trabajo de grado

Bogotá

Colombia 2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INCUBACION-INDUSTRIAS MASHAI

Julián Eduardo Bayona Castellanos

Anderson Felipe Ochoa Reyes

Trabajo de grado

Tutor:

Centro de Emprendimiento UR Emprende

Administración de Negocios Internacionales.

Bogotá,

Colombia 2020

Agradecimientos

Primero y, antes que nada, damos gracias a Dios por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes.

Nuestro profundo agradecimiento a nuestra mentora, Ángela Pulido, quien de una forma honesta y sincera fue nuestro apoyo incondicional para culminar este trabajo, sin él no hubiese sido posible.

A las personas encargadas del proceso de emprendimiento en la Universidad del Rosario, María Alejandra Correa y Margarita Martínez, quienes nos dieron la oportunidad de hacer parte de este proceso.

A los mentores involucrados en nuestro proceso de emprendimiento, Luis Buitrago, Juan David Rojas, Juan Pablo López y Santiago Pardo, que sin su ayuda este proceso no hubiese sido igual de satisfactorio para nosotros.

Tabla de contenido

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	1
Tabla de contenido	4
Resumen	8
Palabras Claves	8
Abstract	9
Key Words	9
1. One pager	10
2. Objetivo general y específicos	12
3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento	13
4. Modelo de negocio ampliado	14
4.1 Mi meta	14
4.2 Descripción de modelo de negocio.	14
4.3 Retos	15
4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia	15
4.5 Métricas por áreas	19
4.6 Proyectos clave	20
5. Finanzas	22
5.1 Modelo financiero	22
5.2 Ventaja competitiva	23
5.3 Indicadores en escenario normal	25
5.4 Proyección financiera de crecimiento	25
5.5 Fuentes de financiación	27
6. Aspectos Legales	28
6.1 Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación	28
6.2 Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos	33
6.3 Diagrama de Gantt	36

7. Estructuración de estrategia SALES 4.0	40
7.1 Situación Actual	40
7.2 Construcción del mapa de experiencia del cliente (Journey Map/lienzo)	41
7.3 Descripción de funnel	44
7.4 Modelo comercial	48
8. Estrategia de mercadeo y comunicación	48
8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto	49
8.2 Mensajes claves	49
8.3 Beneficios	49
8.4 Atributos	50
9. Beneficios para la comunidad	51
9.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?	51
9.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?	51
10. Referencias	53

Tabla de Tablas

Tabla 1 Indicadores financieros	11
Tabla 2 Indicadores Escenarios Normal	25
Tabla 3 Proyecciones Financieras Indicadores	26

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz DOFA	16
Ilustración 2 Estado Resultados MASHAI	23
Ilustración 3 Estructura desglose necesidades y planeación	28
Ilustración 4 Estructura desglose riesgos	34
Ilustración 5 Diagrama Gantt	40
Ilustración 6 Diagrama 5A's	42
Ilustración 7 Diagrama Mapa de empatia	43
Ilustración 8 Diagrama Customer Journey Map	44

Resumen

En el presente trabajo se evidenciará el proceso de incubación de un proyecto de exportación, en este caso, el proceso de internacionalización de Industrias Mashai a Ecuador, y tendrá un recorrido a través de: modelo de negocio ampliado, finanzas, modelo de negocio ampliado, estructuración de estrategia sales 4.0, estrategia de mercadeo y comunicación, y la evaluación de beneficios para la comunidad, esto con el fin de robustecer el proyecto de Industrias Mashai, evaluando así las estrategias correctas para realizarlo y su viabilidad en el corto y mediano plazo.

Palabras Claves

Modelo de negocio, Crecimiento, Rentabilidad, Proyectos clave, Indicadores financieros, Financiamiento, Diagramas desglose de trabajo, Gantt, Experiencia cliente, Funnel ventas, Modelo comercial, Mensajes claves, Desarrollo económico, Desarrollo Humano.

Abstract

The present document will explain the process of incubation of an export project, Industria Mashai's export to Ecuador, it will walk through: extended model of business, finances, , structure of commercial strategy, marketing and communication strategy and the evaluation of benefits for the community, this with the purpose of strengthening the project of Mashai Industries, evaluating the correct strategies to carry it out and its viability in the short and medium term.

Key Words

Business model, Growth, Profitability, Key projects, Financial indicators, Financing, Work breakdown diagrams, Gantt, Customer experience, Sales funnel, Business model, Key messages, Economic development, Human development.

1. One pager

Industrias Mashai, es una empresa del sector textil, dedicada a la fabricación de jeans para dama, caballero y niños, manejamos ventas al por mayor y detal desde 2003. Nuestra industria garantiza la calidad de nuestros productos para la satisfacción de nuestros clientes con precios asequibles y sin duda una alternativa de moda que no te puedes perder.

Nuestros jeans son fabricados en algodón, poliéster y elastano, materiales perfectos que te ayudarán a afinar tu cintura y resaltar tus glúteos, además de adelgazar la parte baja de tu abdomen, además satisfaciendo las necesidades de cada persona, transmitiendo así su personalidad en sus prendas de vestir.

Actualmente Mashai recibe pedidos y consultas frecuentemente a través de los medios del canal virtual de nuevos clientes requiriendo el producto para su adquisición, esto se debe también a que Mashai tuvo un breve paso por Ecuador a través de un tercero, por lo que se ha evidenciado que el producto tuvo una buena aceptación durante ese breve curso, por lo que se encuentra una inminente oportunidad para Industrias Mashai, gran parte de las personas que son evidencia de un potencial para incursionar en el mercado se encuentran en Guayaquil, Ecuador; y esta ciudad al ser muy similar en aspectos sociales, económicos y culturales a las ciudades con mayores ventas en Colombia, se hace para Mashai una buena oportunidad para incursionar en este nuevo mercado, para el cual Industrias Mashai tiene una capacidad instalada para atenderlo hasta de 60.000 jeans por año.

Industrias Mashai monetizara este proyecto a través de la venta del producto, esta venta se realiza por el canal tradicional que Industrias Mashai realiza, que se da a través de la venta a distribuidores, finalmente Industrias Mashai realizara el proceso de marketing a través del canal virtual, siendo esta la nueva gran apuesta para Industria Mashai para lograr captar mayor cuota de mercado en Colombia, y lograr la incursión en el mercado ecuatoriano.

De esta manera el proyecto de exportación al mercado ecuatoriano nos refleja los siguientes indicadores para los primeros 3 años en la incursión de la empresa, el primer año se estiman ventas de 3000 unidades, el segundo de 7.500 y el tercero de 13.5000 unidades. Para la realización de este proyecto de exportación se necesitarán Cop 34.000.000, los cuáles serán usados en costos de adquisición de materia prima y en capital de trabajo

Tabla 1

Indicadores Financieros

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
MARGEN BRUTO	34,4%	36%	34,4%
MARGEN OPERACIONAL	23%	26,7%	27,4%
EBITDA	11,5%	17,4%	20,4%
MARGEN NETO	15,4%	17,9%	18,4%
ROA	27,8%	31%	33,5%
ROE	32,3%	35%	38,4%

Nota: Elaboración propia.

2. Objetivo general y específicos

Objetivo general

- Lograr la internacionalización a Ecuador de Industrias Mashai.

Objetivo específicos

- Determinar el modelo de negocio de Industrias Mashai.
- Determinar los retos de corto y largo plazo para la realización del proyecto.
- Determinar las estrategias de mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad y supervivencia.
- Determinar las métricas por áreas con las que se evaluara el proyecto.
- Determinar los proyectos claves a realizar durante la realización del proyecto.
- Realizar el modelo financiero a 3 años, para conocer la viabilidad.
- Elaborar los indicadores en escenarios normal.
- Determinar las fuentes de financiación.
- Definir la estructura de trabajo, necesidades/planeación y riesgos.
- Determinar el modelo comercial de Industrias Mashai para la exportación.
- Definir la estrategia de mercado y comunicación.

3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento

Industrias Mashai es una empresa familiar que se formó por la pareja Wilson Bayona y Nelly Castellanos, y se estableció en Venezuela con 17 años de trayectoria, con la fabricación de Jeans y ventas al por mayor y detal de pantalón para dama, expandiéndose a nivel nacional en este país. Debido a la situación económica, política y social por la que atraviesa Venezuela, se decide constituir la legalmente en Colombia como marca Mashai-brianna, por documento privado del 1 diciembre de 2016, desde entonces la empresa ha venido trabajando con el fin de poder consolidarse en el mercado colombiano.

Lo que nos apasiona y nos motiva de este proyecto es el lograr poder poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestras carreras profesionales a la empresa familiar y de esta manera poder internacionalizarla, lo cual a su vez significa un gran reto profesional, y marcará un antes y un después para los dos, la experiencia que se lograra obtener en este proyecto, ayudara a lograr hacerlo en más países, llevando la marca Mashai a todo el continente americano, además aprovechando esta misma experiencia proyectando más negocios a futuro.

4. Modelo de negocio ampliado

4.1 Mi meta

En 5 años nos vemos trabajando en nuevos proyectos para Industrias Mashai, logrando llevar esta marca a mercados internacionales, explorando así Sudamérica y Centroamérica, hasta llegar a Estados Unidos como mercado objetivo y soñado para Industrias Mashai. Además de la proyección de mercados internacionales, en 5 años se espera que Industrias Mashai logre una mayor cuota de mercado en Colombia, logrando estar en las grandes superficies junto a las marcas de mayor renombre mundial, logrando así la generación de empleo, ayudando al progreso de la población que se ve involucrada alrededor de esta actividad económica, además logrando llegar a implementar políticas de residuos 0.

4.2 Descripción de modelo de negocio.

El modelo para Industrias Mashai, se basa en la consecución de cuota de mercado en Ecuador, inicialmente se realizara una exploración de mercado, y el ingreso del producto y de la empresa se hará de manera progresiva, en primera medida logrando contacto con distribuidores en Guayaquil, ya que para Industria Mashai se evidencia el alto flujo de consulta por producto desde esta ciudad ecuatoriana, recalando así una pequeña experiencia en dicho mercado llevada a cabo por un externo a Industrias Mashai. Tras esta exploración se busca el crecimiento rápido a través de las demás regiones ecuatorianas para lograr una expansión rápida de la marca Industrias Mashai, logrando así acaparar la mayor cuota de mercado posible, a través de distribuidores y la exposición de Industrias Mashai a través de estrategias de marketing Digital.

Somos una empresa que ofrece jeans con una alta calidad de producto, fabricados en algodón, poliéster y elastano, el material perfecto que ayudara a afinar tu cintura y resaltar tus glúteos, además de adelgazar la parte baja de tu abdomen, además satisfaciendo las necesidades de cada persona, transmitiendo así su personalidad en sus prendas de vestir, y a precios altamente competitivos en la industria del Jean. Para mujeres de 18 a 50 años que se encuentran en la base de la pirámide, lo hacemos a través de venta online y distribuidores.

Nuestra relación con nuestros distribuidores es lograr generar diseños que cumplan con las necesidades específicas de cada cliente y las tendencias actuales, y esto es posible porque contamos con infraestructura de producción y el mejor talento humano (Diseñadores y vendedores), así de esta manera logrando que Industrias Mashai puedan adaptarse a cada uno de sus clientes mayoristas y minoristas.

Nuestros aliados nos permiten que estemos en cada rincón del país, ofreciendo nuestra propuesta de valor en cada uno de nuestros jeans, y de esta forma logramos la consecución de una cuota de mercado en Colombia, con miras a la incursión del mercado de Ecuador.

4.3 Retos

Para conocer los retos a los cuales se enfrentará Industrias Mashai para lograr exitosamente la incursión y exportación de producto al mercado ecuatoriano se realizó una matriz de impacto D.O.F.A.

Ilustración 1
Matriz DOFA

MATRIZ DE IMPACTO D.O.F.A.								
O	OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
	Aceptación del producto					Alta competencia		
	Alta demanda					Alta imitación		
	Calidad del producto					Cambios constantes en tendencias de moda		
	Poder de negociación con proveedor MP					Velocidad cambios tecnológicos		
	Alianzas Estratégicas					Cambio en precios de USD (Encarece la MP)		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	IMPACTO			ESTRATEGIAS FA	IMPACTO		
Objetivos definidos	Aprovechamiento de la aceptación del producto en el mercado para trazar objetivos ambiciosos que logren captar mayor cuota de mercado en Colombia.		X		Generar estrategias corporativas que logren que la empresa se destaque ante la alta competencia que existe en el sector textil.			X
Habilidad en Gestion	Aprovechamiento de la alta demanda del producto para trazar objetivos ambiciosos que logren captar mayor cuota de mercado exterior.	X			Lograr estrategias que logren destacarse ante la alta imitación.			X
Estrategia Corporativa	Ofrecer en el mercado el mejor Jean en su relación precio-calidad	X			Adaptarse a los cambios tecnológicos que mejoren la productividad de la organización.	X		
Productividad	Generar las mejores alianzas estratégicas que mejoren la productividad de la empresa. (Transporte)	X			Adaptarse a los cambios tecnológicos mediante el uso eficiente de los recursos con los que se cuentan.			X
Recursos	Aprovechamiento de los recursos para cubrir la alta demanda que tiene el mercado del Jean.	X			Adaptar la productividad de la empresa ante los cambios constante en las tendencias de moda.	X		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	IMPACTO			ESTRATEGIAS DA	IMPACTO		
Habilidades Tecnológicas	Mejoramiento en la innovación y constante cambio en maquinaria de producción para estar en constante mejoramiento de la calidad del producto	X			Generar especialización en los trabajos productivos ante la velocidad en cambios tecnológicos.	X		
Especialización	Mejoramiento de indicadores para saciar la alta demanda		X		Tomar medidas de control ante precios de MP, para tener siempre los mejores niveles de inventario.			X
Medidas de control	Adquisición de habilidades tecnológicas que permitan mejorar los procesos productivos y de calidad de la organización.	X			Mejorar los indicadores de productividad y de JIT para superar y diferencias ante la alta competencia.	X		
Indicadores					Aprovechar los cambios tecnológicos para generar innovación en maquinaria de producción.			X
Innovación en maquinaria de producción								

Nota: Elaboración Propia.

A través de esta matriz de impacto de, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se obtuvieron las estrategias que pueden generar un impacto, alto, medio o bajo, y estas estrategias fueron las siguientes:

4.3.1 Estrategias Impacto Alto.

- I. Aprovechamiento de la alta demanda del producto para trazar objetivos ambiciosos que logren captar la mayor cuota de mercado

exterior.

- II. Ofrecer en el mercado el mejor jean en la relación precio-calidad.
- III. Generar las mejores alianzas estrategias que mejoren la productividad de la empresa (Transporte).
- IV. Aprovechamiento de los recursos para cubrir la alta demanda que tiene el mercado del jean.
- V. Adaptarse a los cambios tecnológicos que mejoren la productividad de la organización.
- VI. Adaptar la productividad de la empresa ante los cambios constantes en las tendencias de moda.
- VII. Mejoramiento en la innovación y constante cambio en maquinaria de producción para estar en constante mejoramiento de la calidad del producto.
- IX. Mejorar los indicadores de productividad para lograr diferenciación ante la alta competencia del sector.

4.3.2 Estrategias Impacto Medio.

- I. Aprovechamiento de la aceptación del producto en el mercado para trazar objetivos ambiciosos que logren captar mayor cuota de mercado en Colombia.
- II. Generar estrategias corporativas que logren que la empresa se destaque ante la alta competencia que existe en el sector textil.
- III. Lograr estrategias que logren destacarse ante la alta imitación.

- IV. Adaptarse a los cambios tecnológicos mediante el uso eficiente de los recursos con los que se cuentan.
- V. Mejoramiento de indicadores para saciar la alta demanda.

4.3.3 Estrategias Impacto Bajo.

- I. Tomar medidas de control ante precio de la materia prima, para tener siempre los mejores niveles de inventario.

4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia.

Industrias Mashai determino que a mediano plazo tendrá 3 estrategias enfocadas especialmente al crecimiento del proyecto y la exploración de mercado ecuatoriano y finalmente la consecución de cuota de mercado en Ecuador.

1. Capacitación del personal: Diseñadores que entiendan la necesidad de la mujer ecuatoriana.
2. Digitalización de los datos y procesos de la empresa.
3. Generar contactos con ProColombi

4.5 Métricas por áreas

Para este proyecto de exportación a Ecuador se consideran 4 áreas de vital importancia para la organización y en la cuales se realizarán métricas para lograr garantizar y medir el éxito del proyecto a cabo, estas áreas nombradas y las métricas con las cuales se medirán son las siguientes:

4.5.1 Operaciones

- I. Reducción de tiempos de proceso.
- II. Producción por empleado.
- III. Porcentaje de reducción de

costos. 4.5.2 Recursos

- I. Número de empleados capacitados.
- II. Efectividad en la comunicación.
- III. Ventas por vendedor.

4.5.3 Mercado

- I. Aumento cuota de mercado.

- II. Porcentaje de ventas internacionales.
- III. Calidad percibida (Indicadores Devoluciones).

4.5.4 Financiera

- I. Nuevo EBITDA con ventas internacionales.
- II. Rotación de inventarios.
- III. Prueba Acida.

4.6 Proyectos clave

Para el desarrollo del proyecto de exportación del producto de Industrias Mashai a mercado ecuatoriano se deben realizar 3 proyectos claves los cuales son los que logran el buen desarrollo de la incursión en este mercado, estos proyectos claves son los siguientes:

- 4.6.1 Contacto con clientes en Ecuador
- 4.6.2 Contacto con Procolombia
- 4.6.3 Capacitación de empleados.

- 4.6.3.1 Aumentar la rotación de inventario.
- 4.6.3.2 Aumentar el ROA.
- 4.6.3.3 Aumentar el porcentaje de ventas internacionales.
- 4.6.3.4 Aumentar la calidad percibida por el cliente (satisfacción).
- 4.6.3.5 Aumentar la cuota de mercado.
- 4.6.3.6 Aumentar la producción por empleado.
- 4.6.3.7 Reducción en los tiempos de procesos.
- 4.6.3.8 Reducción de los costos.
- 4.6.3.9 Aumentar la efectividad en la comunicación.
- 4.6.3.10 Aumentar las ventas por vendedor.
- 4.6.3.11 Aumentar los empleados capacitados por año.

5. Finanzas

5.1 Modelo financiero

Para conocer la viabilidad financiera del proyecto de exportación a Ecuador del producto de Industrias Mashai, se realizó una proyección bajo 3 escenarios, un primer escenario pesimista, uno moderado y uno optimista, aquí cabe resaltar que Industria Mashai en los 3 escenarios nombrados anteriormente hizo proyecciones de ventas teniendo en cuenta que los primeros años de este proyecto serán una exploración del mercado ecuatoriano, de esta forma los escenarios fueron planteados con proyecciones de venta de jeans muy conservadoras.

De esta forma se realizó un flujo de caja proyectado a 3 años, donde en cada año se logra un crecimiento de ventas respecto al otro, lo cual le servirá a Industria Mashai para conocer las proyecciones del efectivo con el que contará la empresa para suplir el mercado que se está abriendo, además de conocer la inversión inicial, teniendo en cuenta los costos de procesos, materia prima, y transporte internacional y procesos aduaneros con Ecuador.

Además del flujo de caja nombrado anteriormente, se realizó el estado de resultados y el balance general para los 3 escenarios, para lograr conocer de esta forma los indicadores que logran que Industria Mashai determine si este proyecto es viable para la organización y servirá para el crecimiento de esta misma.

Ilustración 2

Estado Resultados MASHAI

ESTADO DE RESULTADOS			
Año	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 106.000.000	\$169.509.375	\$520.931.250
+Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$0	\$0
+Compras materia prima	\$ 42.480.000	\$66.906.000	\$210.753.900
-Inventario final de materia prima	\$ 0	\$0	\$0
=Materiales directos consumidos	\$ 42.480.000	\$ 66.906.000	\$210.753.900
+Mano de obra directa	\$ 24.480.000	\$38.556.000	\$121.451.400
+Costos indirectos de fabricación	\$ 1.908.715	\$3.006.227	\$9.469.614
=Costo de productos fabricados	\$ 68.868.715	\$ 108.468.227	\$341.674.914
+Inventario inicial de productos en proceso	\$ 0	\$0	\$0
-Inventario final de productos en proceso	\$ 0	\$0	\$0
=Costo de productos terminados	\$ 68.868.715	\$ 108.468.227	\$341.674.914
+Inventario inicial de producto terminado	\$ 0	\$0	\$0
-Inventario final de producto terminado	\$ 0	\$0	\$0
Costo de ventas	\$ 68.868.715	\$ 108.468.227	\$341.674.914
Utilidad Bruta	\$ 36.131.285	\$ 61.041.148	\$179.256.336
Depreciación y Amortización	\$ 13.000	\$13.650	\$14.333
Gastos de administración y ventas	\$ 12.000.000	\$15.750.000	\$36.382.500
Utilidad Operacional	\$ 24.118.285	\$ 45.277.498	\$142.859.503
Gastos financieros	\$ 0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 24.118.285	\$ 45.277.498	\$142.859.503
Impuestos (33%)	\$ 7.959.034	\$14.941.574	\$47.143.636
Utilidad Neta	\$ 16.159.251	\$ 30.335.924	\$95.715.867

Nota: Elaboración Propia.

5.2 Ventaja competitiva

Industrias Mashai es una organización dedicada a la fabricación y comercialización de jeans, ubicada en la ciudad de Cúcuta, que cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado venezolano y colombiano. De esta manera cuenta con la ventaja competitiva de liderazgo en costes respecto a la calidad de su producto, esto se debe inicialmente al alto conocimiento del mercado, de esta forma se logra tener al mejor proveedor de materia prima para la fabricación de jeans, además de lograr costos menores comparados con los otros proveedores, la materia prima de Industria Mashai está conformada por, telas, botones, taches, cierres y garras.

Además de lograr costos bajos en la adquisición de materia prima, se tiene un proceso de fabricación ya estipulado, donde parte de este se hace por medio de la tercerización y otros procesos se hacen de manera propia, de esta forma optimizando los costos de la empresa en este proceso, estos procesos son los siguientes, corte, confección, proceso lavandería, punto, espeluzado, docenada.

Finalmente, Industrias Mashai no produce al total de su capacidad de producción, y con las alianzas estratégicas con las que cuenta (medios de transporte), experiencia en mercados internacionales (Venezuela) (Corto tiempo en Ecuador), contando con clientes que actualmente piden desde Ecuador el producto de Industria Mashai, se hace una necesidad para la organización explorar esta posibilidad de expandirse e incursionar en el mercado ecuatoriano de manera propia y prologando en el tiempo, finalmente la escalabilidad del producto lo hace competitivo para Industrias Mashai.

5.3 Indicadores en escenario normal

Los indicadores que se tuvieron en cuenta y que evaluarán la viabilidad del proyecto financieramente son los siguientes, margen bruto, margen operacional, ebitda, margen neto, ROA y ROE.

Tabla 2

Indicadores escenario normal

MARGEN BRUTO	34,4%
MARGEN OPERACIONAL	23%
EBITDA	11,5%
MARGEN NETO	15,4%
ROA	27,8%
ROE	32,3%

Nota: Elaboración Propia.

De esta manera se observan los indicadores para el escenario normal, de acuerdo al proyecto y a la incursión y exploración del mercado ecuatoriano durante el 1 año de este, se espera la venta anual de 3000 jeans, una estimación conservadora para Industrias Mashai, y como se puede observar en la tabla de indicadores el margen neto de la apertura de ventas, consecución de clientes, y venta de los jeans, generaran para el 1 año del proyecto un 15,4% de margen de beneficios neto.

5.4 Proyección financiera de crecimiento

Tras la realización del flujo de caja con proyección de 3 años, y su respectivo estado de resultados y balance general los resultados que se obtuvieron de crecimiento financiero del proyecto de exportación al mercado ecuatoriano por parte de Industrias Mashai fue el siguiente:

Tabla 3

Proyección financiera indicadores

	Año 1	Año 2	Año 3
MARGEN BRUTO	34,4%	36%	34,4%
MARGEN OPERACIONAL	23%	26,7%	27,4%
EBITDA	11,5%	17,4%	20,4%
MARGEN NETO	15,4%	17,9%	18,4%
ROA	27,8%	31%	33,5%
ROE	32,3%	35%	38,4%

Nota: Elaboración Propia.

Para la realización de este crecimiento financiero y la realización de estos indicadores, se tiene en cuenta un crecimiento moderado durante el transcurso del año 1 al año 3, inicialmente se espera tener ventas de 3000 unidades, para el 2 año se espera tener ventas de 4500 unidades y para el 3 año se espera tener un crecimiento mayor alcanzando ventas de 13500 unidades, de esta forma el crecimiento del margen neto incrementara de 15,4% en el primer año hasta el 18,4% en el 3 año, igualmente se muestra que este proyecto para la organización ayudara en uno de los proyectos de la cascada nombrada anteriormente, que se basaba en el crecimiento del ROA de la organización, con un crecimiento moderado en el mercado colombiano más el desarrollo de este proyecto la organización podrá aumentar su ROA en un mediano plazo.

5.5 Fuentes de financiación

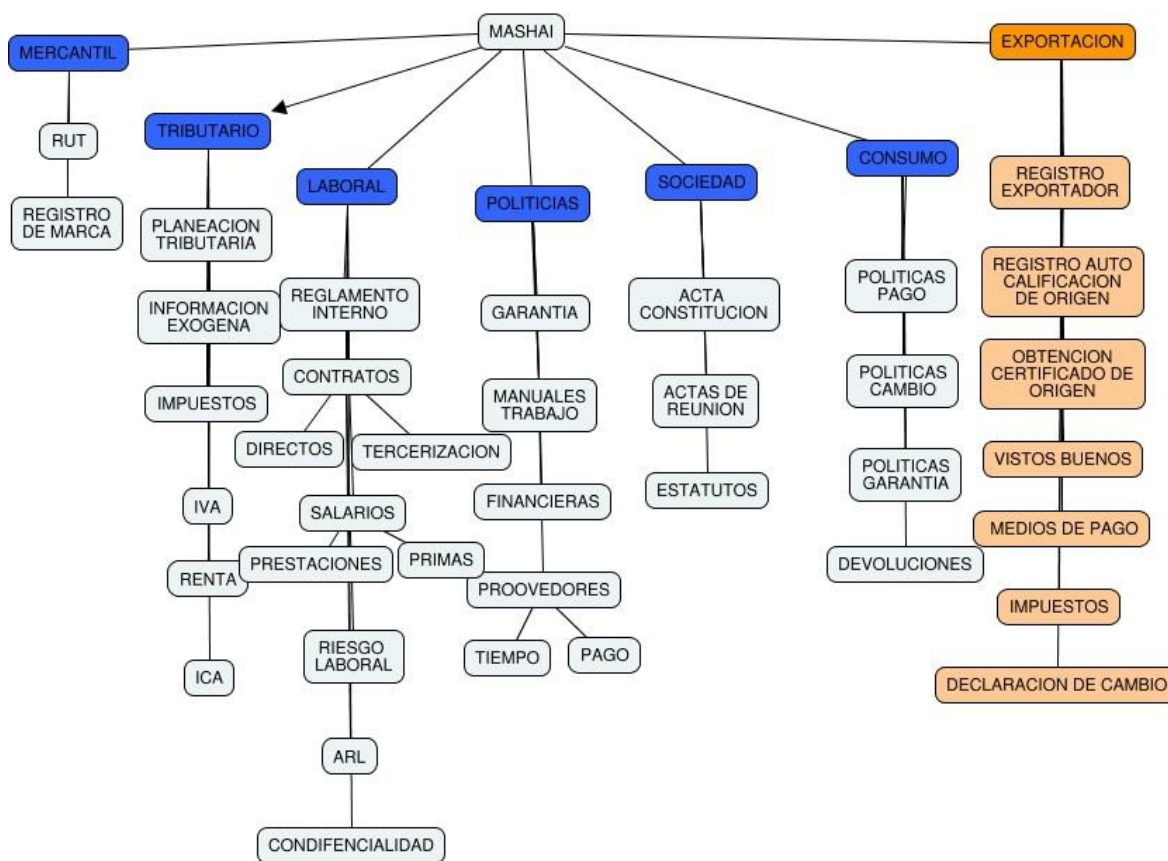
La realización de este proyecto de exportación a Ecuador del producto de Industrias Mashai, tendrá gastos y costos distribuidos en los siguientes ítems, gastos de marketing, compra de materia prima, producción del primer pedido estimado en las proyecciones con las cuales se realizó la proyección financiera del primer año, para estos costos y gastos se deben tener COP 34.000.000, los cuáles serán recursos propios de la organización Industrias Mashai y se espera una recuperación al segundo año de estos mismos y que el proyecto sea sustentable de las ventas que se generen durante el transcurso de este proyecto.

6. Aspectos Legales

6.1 Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación

Ilustración 3

Estructura desglose necesidades y planeación



Nota: Elaboración Propia.

Descripciones

- **Mercantil**

- I. **Rut:** Avalar e identificar su actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión y control
- II. **Registro de marca:** El poder de impedir que cualquier persona utilice una marca idéntica o confundible con la suya, protegiendo de este modo a su clientela del fraude y la confusión.

- **Tributario**

- I. **Planeación tributaria:** Optimización, conocimiento de los impuestos que se van a generar de la actividad economía, planificación de los pasivos de la actividad comercial
- II. **Información exógena:** La información exógena es un conjunto de datos sobre las operaciones realizadas con clientes o usuarios, que las personas naturales y jurídicas deberán presentar ante la Dian de manera anual.
- III. **Impuestos:** Disposición tributaria con el estado por la realización de la actividad comercial.
- IV. **IVA:** Es un impuesto indirecto que grava el consumo
- V. **Renta:** Cargo anual recaudado sobre ganancias, y los ingresos no derivados del trabajo.
- VI. **Ica:** Impuesto de Industria y Comercio el cual se genera por la realización de actividades industriales de forma directa o indirecta, comerciales o de servicios, que se desarrollan de manera permanente u ocasionar, en un inmueble determinado, sea que exista establecimiento de comercio o no.

- **Laboral**

- I. **Reglamento interno:** Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa
- II. **Contratos Directos:** Trabajadores que son directamente contratados por la empresa para el uso de su mano de obra.
- III. **Contratos de tercerización:** Contratación realizada a personas que no trabajan directamente a la compañía, sino que son contratada por servicios, como es el caso de los satélites.
- IV. **Salarios prestaciones:** Prima de servicios, vacaciones, Seguridad Social, Días de descanso, Prima dominical, Licencia maternidad, periodo lactancia, licencia adopción y paternidad, prima antigüedad, prestaciones por renuncia,
- V. **Salarios primas extralegales:** Remuneración del trabajador sin que esta implique un factor salarial.
- VI. **Riesgo laboral:** Normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan
- VII. **ARL:** Normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan
- VIII. **Confidencialidad:** Contrato que se realiza especialmente a los diseñadores, de confidencialidad en los procesos de requerimientos de la empresa para evitar así posible venta de estos a competidores.

- **Políticas**

- I. **Garantía:** Seguridad acerca de la responsabilidad ante defectos de fabricación.

- II. **Financieras**

- III. **Proveedores-Tiempo.** Tiempo de espera a mercancías de proveedores, lead time.

- IV. **Proveedores-Pago.** Tiempo de pago a proveedores, definido por tamaño de proveedor.

- **Sociedad**

- I. **Acta de constitución:** Información necesaria para poder proceder al registro de su sociedad en la sede del Registro

- II. **Actas de reunión:** Registro de los temas tratados y los acuerdos adoptados en una determinada reunión, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado

- III. **Estatutos:** Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de MASHAI

- **Consumo**

- I. **Políticas de pago:** Estipulación de tiempo, y forma de pago de los clientes de MASHAI.

- II. **Políticas de cambio:** Estipulación de bajo qué circunstancias se realizará cambios en la mercancía

- III. **Políticas de garantía:** Estipulación de bajo qué condiciones o sobre que fallos como la calidad se efectuara la garantía sobre la mercancía.
- IV. **Devoluciones:** Estipulación de bajo qué situación se aceptará devoluciones de mercancía.

- **Exportación**

- I. **Registro exportador:** Registro ante la DIAN para obtener beneficios tributarios, como es la devolución del IVA.
- II. **Registro auto calificación de origen:** Determinar el origen de las mercancías objeto de exportación.
- III. **Obtención certificada de origen:** Permite exportar productos con descuentos arancelarios a aquellos países con los cuales Colombia ha negociado convenios.
- IV. **Vistos buenos:** La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno, deberá entonces el exportador tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales que de conformidad con las normas vigentes requiera su producto para ser exportado.
- V. **Medios de pago:** Determinar cómo se realizarán los pagos dados por la actividad comercial
- VI. **Impuestos:** Determinar que impuestos se generaran de la actividad.
- VII. **Declaración de cambio:** Declaración de ingresos en moneda extranjera.

6.2 Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos

Ilustración 4

Estructura desglose riesgos



Nota: Elaboración Propia.

Descripciones

6.2.1 *Laboral*

- I. ***Riesgo de seguridad:*** Este riesgo se pone porque es muy común que en las fábricas cada proceso tenga su espacio necesario para la realización de una buena tarea, de lo contrario personas ajenas a este proceso que frecuenten la fábrica podrían verse afectados al acercarse mucho a ciertas maquinas.
- II. ***Riesgo físico:*** Sucede cuando los operarios no cuentan con las herramientas necesarias para poder protegerse de algún accidente, como es el ejemplo de los cortadores que requieren de guantes especiales para reducir el riesgo de algún accidente.

- III. **Riesgos ergonómicos-psicosociales:** Este suele ser uno de los más necesarios pues al ser personas que pasan hasta 12 horas diarias trabajando.

6.2.2 **Empresarial**

- I. **Defectos lavanderías:** La empresa al no contar con una lavandería propia, está obligada a tener que tercerizar este proceso y muchas veces las lavanderías al tener muchos pantalones de diferentes empresas, suelen cometer muchos errores con los químicos para realizar entregas más rápidas y en estos descuidos el pantalón llega diferente a de la muestra dañando de esta manera un lote de jeans que muchas veces suelen llegar a los 1.000.
- II. **Defectos satélites:** Al igual que el proceso anterior la empresa no cuenta con las maquinas necesarias ni el espacio para poder hacer todos los trabajos de confección en un solo lugar es por eso que procesos como el enpretinado, bordado, presilla do de un jean se hace por medio de talleres satélites que al igual que con las lavanderías cometen algunos errores por entregar mercancía rápido, errores como poner un hilo diferente al establecido o se monte mal un pantalón haciendo que el cliente final decide no comprarlo.

6.2.3 **Operacionales**

- I. **Demora en tiempo de proceso:** Este también suele ser un problema para la empresa, pues las lavanderías al manejar varias marcas, suelen descuidar a unas por adelante otras y en esto la empresa puede incurrir en problemas muy graves pues

anteriormente se habían pactado con el cliente una fecha de entrega de esta mercancía, que muchas veces si esta no llega en el tiempo establecido el cliente opta por no recibirla.

- II. Demora en satélites:** Este también suele ser un problema para la empresa, pues las lavanderías al manejar varias marcas, suelen descuidar a unas por adelante otras y en esto la empresa puede incurrir en problemas muy graves pues anteriormente se habían pactado con el cliente una fecha de entrega de esta mercancía, que muchas veces si esta no llega en el tiempo establecido el cliente opta por no recibirla.

6.2.4 Información

- I. Seguridad informática:** La empresa al manejar gran cantidad de dinero, requiere de ciertas herramientas como lo es una o varias IP diferentes que le permita a esta poder navegar y entrar a sus cuentas bancarias con mayor seguridad, al ser estas direcciones entregadas por la empresa prestadora del servicio de internet, la empresa debe asegurarse que el operador que realice esta actividad no difunda esta dirección a ninguna persona, pues de lo contrario la empresa podría ser hackeada y sufrir un robo cibernético.

6.2.5 Proveedores

- I. No cumplimiento de tiempos de los requerimientos:** Sobre todo, con los suministros con los cuales la empresa hace muchas veces un pago anticipado, las empresas encargadas de entregar el producto a nuestra fabrica debe respetar las fechas pactadas

para la entrega de esta mercancía pues una demora de días o semanas de esta hará que los demás procesos se vean estancados y la empresa a su vez incumpla los tiempos pactados con el cliente y este nos devuelva la mercancía.

6.3 Diagrama de Gantt

Para la realización del diagrama de Gantt de Industrias Mashai se tuvo en cuenta dos grandes momentos, un primer momento donde fue la creación y constitución de la empresa en Colombia bajo el nombre de Industrias Mashai realizado en su totalidad en el mes de diciembre del 2016, y en un segundo momento que está dado por la decisión de exportación de la organización, este proceso da inicio en diciembre de 2017, y se espera que las últimas actividades que se realicen al finalizar el año 2020. A continuación, se realizará una descripción de las actividades de Industrias Mashai.

Actividades.

6.3.1 Creación y constitución

I. Registro auto calificación de origen

II.Registro del nombre de la compañía: Ante posibles suplantaciones y copias de la marca.

III. Preparación, redacción y suscripción de los estatutos

de la compañía: Normas que marcan el régimen interno de la empresa a nivel legal

- IV. Pre RUT:** Para la obtención del NIT de la empresa.
- V. Inscripción en el registro:** Para ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.
- VI. Apertura cuenta (DIAN):** Para que el gobierno tenga mayor información sobre su facturación anual y conozca el valor a pagar de impuesto de la empresa.
- VII. Tramite RUT definitivo:** Para avalar e identificar su actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión.
- VIII. Llevar RUT definitivo aportado por la Dian a la cámara de comercio:** Para avalar e identificar su actividad económica ante terceros con quienes sostenga una relación comercial laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión.
- IX. Solicitud resolución de facturación:** Medida de control que implementa la Dian para tener un registro de las contribuyentes que están autorizados, y los rangos de numeración que se han autorizado.
- X. Inscripción de libros en la cámara y comercio:** Para almacenar la información relacionada con los negocios, la operación, la administración,

7. Estructuración de estrategia SALES 4.0

Actualmente Industrias Mashai realiza su estrategia de ventas a través del canal presencial, a través de ventas de sus asesoras comerciales, gran parte de estas ventas se hacen alrededor de Colombia y se hacen a distribuidores o grandes comercios, para lograr una mayor visibilidad y viabilidad comercial en el proyecto de exportación a Ecuador, para Industrias Mashai es de vital importancia lograr generar una estructuración y entendimiento de sus procesos comerciales por medio del canal virtual, así de esta manera en el presente capítulo se mostrará el panorama actual de Industrias Mashai en su estrategia comercial, y la construcción y estructuración de una estrategia de ventas 4.0.

7.1 Situación Actual

Para la realización de la situación actual de la estrategia de ventas de Industrias Mashai se realizó el diagrama de las 5^a, en el cual se describe el comportamiento del consumidor, los puntos de contacto de Industrias Mashai con el consumidor y la impresión que tiene el consumidor en cada etapa, las etapas por las cuales se evalúa lo anterior son las siguientes: la atención, la atracción, la averiguación, la acción y la apología. En el siguiente gráfico se muestra la situación actual de la estrategia de ventas de Industrias Mashai.

Ilustración 6

Diagrama 5A's

Nota: Elaboración Propia.

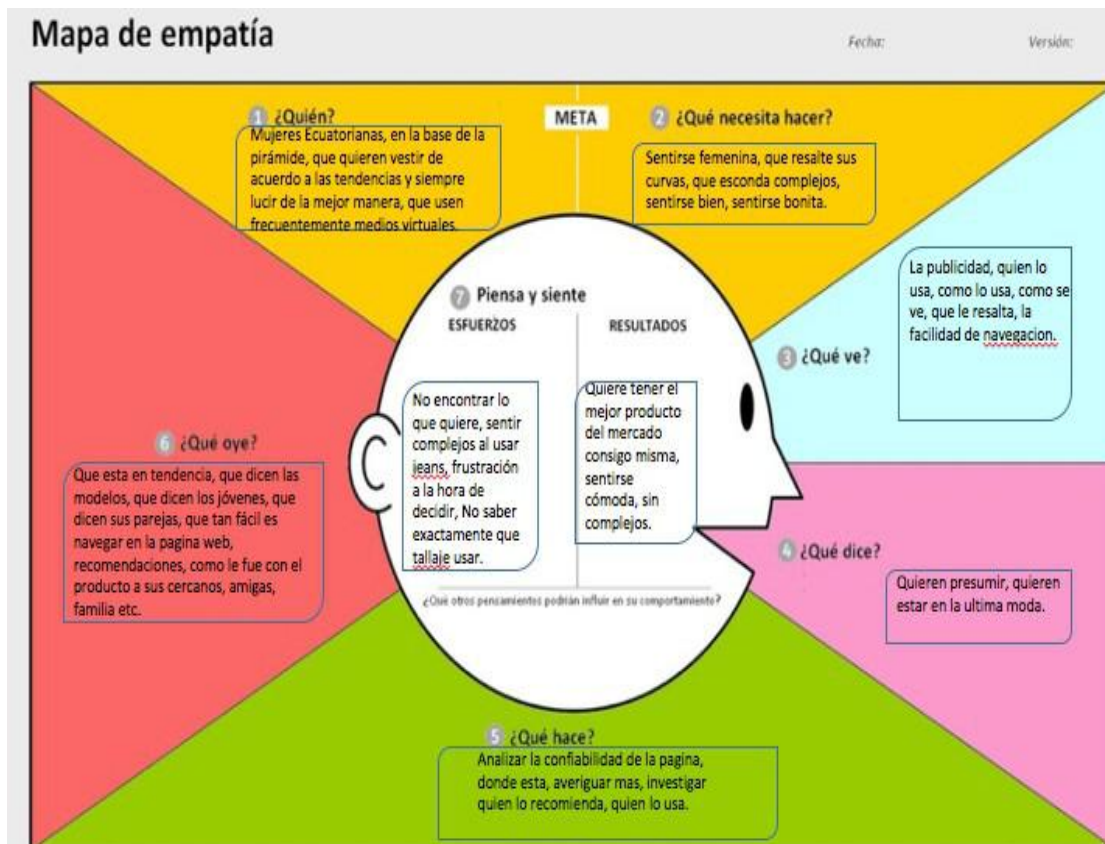
7.2 Construcción del mapa de experiencia del cliente (Journey Map/lienzo)

Para la construcción del mapa de experiencia del cliente se realizó en primera medida el empathy map, este ayudara a entender al cliente de Industrias Mashai y lo que este percibe del producto que ofrece la organización por el canal virtual. Con este se logrará conocer quién es el cliente, que necesita hacer, que ve, que dice, que hace,

que oye, que piensa y que siente. Esto se muestra en el siguiente grafico de mapa de empatía.

Ilustración 7

Diagrama Mapa de empatía



Nota: Elaboración Propia.

Tras la realización del empathy map, se realizó el customer journey map, el cual nos da una idea del recorrido que tiene el cliente antes, durante y después del proceso con el producto, en el antes se evalúa como se atrae el cliente, en el durante la consideración hacia el producto y el proceso de venta, y finalmente en el después los procesos que la organización realiza para lograr retener los clientes. A través de todo este proceso se busca entender que actividades realiza el cliente, que motivaciones tiene, que siente o que emoción tiene, y finalmente que barreras se encuentran ante los procesos.

Ilustración 8

Diagrama Customer Journey Map

Nota: Elaboración Propia.

7.3 Descripción de funnel

7.3.1 *Atención:*

Debido a que la empresa tuvo solo una breve incursión en el mercado ecuatoriano por 2 años, esperamos a través de las herramientas digitales como páginas web y redes sociales poder hacer una buena penetración de mercado en el sector de la moda de Ecuador mucho más eficiente.

Para esto la empresa va a contratar a una persona que se encargará única y exclusivamente de este mercado extranjero creando y adaptando nuevas redes sociales y página web, solo para productos a este país. La empresa a su vez se encargará de adaptar sus productos a lo que este nuevo mercado este demandando, fabricando también jeans un poco más económicos para que puedan entrar a competir con las marcas ya establecidas en el vecino país.

- I. Nuestro mercado está representado en aproximadamente 5'000.000 de mujeres de 18 a 55 años en las ciudades de Quito y Guayaquil.

7.3.2 *Atracción:*

- I. Para esta etapa, la empresa junto con su director de ventas online plantea promover esas redes sociales y pagina web a través de pautas en Instagram y Facebook, esto nos ayudará a poder llegar al mayor número de mujeres interesadas en la compra de nuestros productos a un costo relativamente bajo y eficiente, promoviendo nuestra marca por estas 2 ciudades.

- II. Estas pautas son de suma importancia pues nos permiten escoger las ciudades, edades, géneros y el alcance diario de personas que queremos que vean nuestras publicaciones, fomentando las ventas de nuestros productos al mismo tiempo que nos ayudan a promover nuestras redes sociales aumentando nuestros seguidores, la cantidad de likes por publicaciones y la confianza de nuestros clientes, ya que si llegamos a cierta cantidad de seguidores y cumplimos con algunos requisitos de Facebook nos verificara con un icono la página de nuestra empresa.

si llegamos a cierta cantidad de seguidores y cumplimos con algunos requisitos Facebook nos verificará con un icono la página de nuestra empresa.

7.3.3 *Averiguación:*

- I.** Para esta etapa, una vez haya sido despertada la curiosidad de las mujeres por nuestra marca, la empresa deberá buscar un distribuidor ya sea para las dos ciudades o uno para una de estas que nos permita poder ofrecerles a nuestros clientes una tienda física en donde ellas puedan tener un contacto más cercano con nuestros productos, conociendo mejor los precios, garantías, tipos de materiales como telas, botones, cierres, procesos, etc.

- II.** Una vez se tenga el distribuidor podemos convencer a más y más clientes por medio del voz a voz en estas dos ciudades con personas que hayan quedado encantadas con nuestros productos, de igual manera en nuestra página web las personas podrán encontrar toda la información que necesiten sobre nosotros para de esta forma poder dar ese impulso de compra final que las personas necesiten para poder decidirse por nuestra marca.

7.3.4 *Acción:*

- I.** En esta etapa todo recaerá sobre nuestros distribuidores pues será asunto de ellos si deciden utilizar las redes sociales propias como WhatsApp Business, Instagram o su propia página

web para fomentar las ventas online de nuestros jeans, pues Mashai Colombia se encargará de solo mandarle mercancía a nuestros distribuidores en el vecino país, ya que desde Colombia nosotros no podremos vender productos al detal mediante ventas online, pues el precio de nuestros jeans subiría mucho debido a todos los costos de envío y tramites que se requieren para poder llevar 1 jean al vecino país.

II. De igual manera serán nuestros distribuidores los encargados de responder por servicios postventa de las ventas de nuestros jeans, e incluso si algunos clientes llegan a tener algún tipo de problema con nuestros jeans, ya que desde el momento en el que nuestros distribuidores aprueban la mercancía, ellos asumirán cualquier inconveniente que se presente con cosas externas que puedan afectar nuestros jeans.

7.3.5 Apología:

I. La empresa cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector textil y desde sus inicios en el vecino país de Venezuela, la empresa siempre contó con ese sentimiento de fidelidad por parte de nuestros distribuidores de este país en aquel entonces, a tal punto que aún siguen extrañando la marca. Actualmente en Colombia la empresa cuenta con 3 años de experiencia y con el paso del tiempo hemos podido ganarnos la fidelidad de grandes distribuidores en ciudades como Barranquilla Cali Bogotá y Pereira. Por lo que se espera que suceda lo mismo con los futuros distribuidores de nuestra marca en Ecuador, brindándoles siempre los mejores precios junto con un excelente servicio y como siempre, la mejor calidad en nuestros jeans.

7.4 Modelo comercial

El modelo comercial seleccionado para Industrias Mashai es el modelo picaporte, este fue seleccionado ya que,

- 7.4.1 El sector textil tuvo un incremento del 0,5% en el índice de ventas del sector durante el transcurso del año 2019 comparado al año 2018. (Sectorial, 2019a)
- 7.4.2 El sector textil colombiano exportó \$464,195 millones de dólares FOB durante el año 2019, logrando un incremento del 0,4% ante el año inmediatamente anterior, esto se debe principalmente a los acuerdos comerciales que Colombia tiene con otros países. (Sectorial, 2019b)
- 7.4.3 Colombia durante noviembre de 2019 exportó a Ecuador el 33,4% siendo este el país más representativo para las exportaciones Colombianas de Textiles. (Sectorial, 2019c)
- 7.4.4 Bajo nivel de afinidad hacia las marcas por parte de los consumidores.
- 7.4.5 A veces un punto de venta puede ser decisivo para que el consumidor prefiera ciertas marcas.
- 7.4.6 Compras impulsadas por los bajos precios, promociones o descuentos por parte de las marcas.

8. Estrategia de mercadeo y comunicación

8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto

Industrias Mashai, es una empresa del sector textil, dedicada a la fabricación de jeans para dama, caballero y niños, manejamos ventas al por mayor y detal desde 2003. Nuestra industria garantiza la calidad de nuestros productos para la satisfacción de nuestros clientes con precios asequibles y sin duda una alternativa de moda que no te puedes perder.

8.2 Mensajes claves

- 8.2.1 Transmite tu personalidad.
- 8.2.2 Vístete siempre con las últimas tendencias.
- 8.2.3 Marca la diferencia todos los días.
- 8.2.4 Siempre pensando en ti.

8.3 Beneficios

Nuestros jeans son fabricados en algodón, poliéster y elastano, materiales perfectos que te ayudarán a afinar tu cintura y resaltar tus glúteos, además de adelgazar la parte baja de tu abdomen, además satisfaciendo las necesidades de cada persona, transmitiendo así su personalidad en sus prendas de vestir.

8.4 Atributos

8.4.1 Confianza; los clientes tienen la certeza de que sus necesidades y deseos serán satisfechos con MASHAI

8.4.2 Originalidad; innovamos ofreciendo nuevos productos para nuestros Clientes.

8.4.3 Calidad; ofrecemos productos de excelencia.

8.4.4 Servicio; operamos en una cultura de orientación al cliente.

9. Beneficios para la comunidad

9.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?

Nuestro proyecto de grado contribuirá a nuestros empleados de forma positiva en el aspecto económico pues al exportar hacia Ecuador la empresa deberá reestructurar su forma de trabajo habitual aumentando su capacidad de producción, haciendo que cada uno de nuestros empleados tengan más trabajo durante todo el año, esto no quiere decir que nuestros empleados tengan que trabajar horas extras, domingos o incluso días festivos, eso se verá reflejado en meses de baja producción como los son enero y febrero en donde la empresa generalmente para su producción para empezar a confeccionar a principios de marzo teniendo en cuenta que se trabaja por colecciones como día de las madres amor y amistad y fin de año. Con nuestro proyecto nuestros trabajadores tendrán trabajo mínimo desde febrero pues al no tener colección para exportar al vecino país si no trabajar por petición de mercancía la empresa tendrá que estar en constante movimiento de producción para poder mercancía disponible para nuestros distribuidores en Ecuador en cualquier momento. En general esto ayudará económicamente a nuestros empleados pues empezaran a ganar dinero desde casi inicio de año, ayudando obviamente a la situación económica de su familia u hogar.

9.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?

Nuestro proyecto ayudara a la generación de empleo también indirectamente pues en la fabricación de un jean hay muchos trabajadores de por medio por ejemplo las personas que trabajan las lavanderías y en los talleres satélites, pues al haber mayor producción se necesitaran más talleres que nos ayuden a agilizar el proceso de producción y más talleres traduce más empleo pues cada taller puede tener una capacidad de más de 10 empleados, lo mismo con las lavanderías que al tener mayor

cantidad de cortes de jean tendrán que meter más empleados que ayuden y estén pendientes para cumplir con los tiempos de entrega.

10. Referencias

SECTORIAL.CO. (2019, diciembre). *INFORME SISTEMA MODA*.

http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/02/Informe_Sistema_Moda_-_Diciembre_2019.pdf

