

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

UNIDAD ACADÉMICA DE NEGOCIOS

**COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN
MARKETING INTERNACIONAL**



TESIS

**"PLAN DE NEGOCIOS: EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR TIPO SUDADERA
MEXICANAS A SEVILLA, ESPAÑA"
2022-2024**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN MARKETING INTERNACIONAL**

PRESENTA:

RAMÓN ALBERTO SANDOVAL LARA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ANTONIO ENRIQUE ACOSTA PEREA

CO DIRECTORA DE TESIS:

**DRA. YOBANA DAMARIZ CORTEZ PARRA
LOS MOCHIS, SINALOA. MÉXICO. 23 DE JUNIO DE 2026.**



Universidad Autónoma de Sinaloa

Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd.
Universitarios
C.P. 80010 Culiacán Sin. Méx.
Tel (667) 713 78 32 y
(667) 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

Tabla de contenido

Capítulo I. Contextualización del plan de negocios	5
1.1 Describir los diferentes tipos de planes de negocios existentes.	13
1.2 Modelos de planes de negocios en función a las necesidades de la organización.	15
1.3 Herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo de los planes de negocios.	16
1.4 Declaración de propósito del plan de negocios.	16
1.5 Definición del modelo a seguir para la elaboración del plan de negocios.	18
Capítulo II. Plan estratégico	20
2.1. Definición del negocio.	20
2.2. Visión, Misión, Valores y objetivos estratégicos.	21
2.3. Ventaja competitiva esperada.	23
2.4. Propuesta de valor del plan de negocios.	24
Capítulo III. Gestión de marketing	26
3.1. Estudio de mercado.	26
3.1.1. Método para selección de país meta.	30
3.1.2. Barreras de ingreso arancelarias y no arancelarias.	31
3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.	33
3.1.4. Segmentación de Mercado.	35
3.1.5. Identificación del Mercado Meta.	36
3.1.6. Productos sustitutos y competencia.	36
3.2. Elementos de Mercadotecnia.	37
3.2.1. Atributos del producto resultante del proyecto.	39
3.2.2. Establecimiento de Precios.	39
3.2.3. Establecimiento de Imagen Corporativa.	41
3.2.4. Determinación de canales de promoción.	42
3.2.5. Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.	43
3.2.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte.	44
3.2.7. Contratos y formas de pago.	48
3.3. Cadena de valor y portafolio de servicios proyectado del negocio.	51
3.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	53
3.5. Análisis PESTEL.	53
3.6. Estrategia y protocolo de negociación internacional.	57
Capítulo IV. Gestión organizacional	64
	24

4.1. Objetivos de producción.	64
4.2. Proceso de producción.	65
4.3. Recursos materiales necesarios.	66
4.4. Capacidad de producción.	66
4.5. Activos fijos.	67
4.7. Flujograma de procesos.	67
4.8. Distribución de planta.	72
4.9. Gestión de capital humano (perfiles y funciones).	73
4.10. Gestión de responsabilidad social empresarial.	73
4.11. Logística de exportación.	74
4.12. Seguros y fianzas.	75
Capítulo V. Gestión legal	79
5.1. Constitución legal de la empresa.	79
5.2. Alta en el padrón de exportadores.	79
5.3. Propiedad industrial.	80
5.4. Aspectos tributarios.	82
5.5. Normatividad.	85
Capítulo VI. Gestión financiera	86
6.1. Inversión inicial.	86
6.2. Depreciación.	91
6.3. Presupuesto de venta.	93
6.4. Costo total (variable, fijo y de personal).	94
6.5. Estado de resultados (Estimación del primer año de operación):	95
6.6. Indicadores de viabilidad: Utilidad líquida, rentabilidad, punto de equilibrio, tiempo de retorno de la inversión.	96
6.7. Evaluación de la inversión: Flujo de caja, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR).	96
6.9. Evaluación del plan de negocios.	97
Capítulo VII. Sostenibilidad del negocio	99
7.1. Impacto económico	99
7.2. Impacto social	100
7.3. Impacto en el medio ambiente	102
Bibliografía.	104

Dedicatoria

Dedico este trabajo, titulado “Plan de negocios: Exportación de prendas de vestir tipo sudadera mexicanas a Sevilla, España”, a quienes han sido el fundamento de mi vida y de este logro académico.

A mis padres, Ramón Germán Sandoval Ibarra y Rosalba Lara Corrales, por su amor, guía y ejemplo de integridad; a mi hermana, Mónica Guadalupe Sandoval Lara, por su apoyo incondicional; y a mis abuelos, cuya sabiduría y cariño han inspirado cada paso de este camino.

Agradezco profundamente a mis directores de tesis, Dr. Lauro César Parra Aceviz, Dra. Rosa Delia Aguilar Carvajal y Dr. Antonio Enrique Acosta Perea, por su orientación rigurosa, su paciencia y su compromiso con la excelencia académica.

Extiendo mi reconocimiento a mis maestras y maestros, así como a mis compañeros de clase, por el intercambio de ideas, el trabajo colaborativo y la motivación constante que enriquecieron la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Marketing Internacional.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Académica de Negocios, y a la Coordinación General de Investigación y Posgrado, gracias por brindarme el entorno, los recursos y la confianza para desarrollar investigación aplicada con impacto.

Este esfuerzo se orienta a contribuir al desarrollo empresarial y al fortalecimiento del comercio exterior, con la convicción de que el conocimiento, cuando se comparte y se ejecuta con ética, genera oportunidades reales para nuestra comunidad.

Lic. Ramón Alberto Sandoval Lara

Agradecimientos

Este trabajo fue posible gracias al apoyo y la confianza de muchas personas e instituciones. Expreso aquí mi gratitud con la convicción de que todo logro académico es, ante todo, un esfuerzo colectivo.

A mis directores de tesis, Dr. Lauro César Parra Aceviz, Dra. Rosa Delia Aguilar Carvajal y Dr. Antonio Enrique Acosta Perea, por su guía oportuna, su rigor metodológico y sus observaciones críticas que elevaron la calidad de esta investigación. Su acompañamiento constante marcó la diferencia en cada etapa del proyecto.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, a la Unidad Académica de Negocios y a la Coordinación General de Investigación y Posgrado, por brindar un entorno de formación exigente y humano. A la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Marketing Internacional, por las herramientas conceptuales y prácticas que hicieron posible este plan de negocios.

A mis maestras y maestros por su vocación docente, exigencia y generosidad intelectual; y al personal administrativo por su apoyo diligente. Su trabajo cotidiano sostiene y dignifica la labor académica. A mis compañeras y compañeros de generación, por el diálogo, la colaboración y la camaradería que enriquecieron el aprendizaje y mantuvieron el ánimo en los momentos decisivos. Este logro también es reflejo del trabajo en equipo que construimos.

Finalmente, a mi familia: a mis padres, Ramón Germán Sandoval Ibarra y Rosalba Lara Corrales; a mi hermana, Mónica Guadalupe Sandoval Lara; y a mis abuelos. Gracias por su amor, paciencia y fe inquebrantable. Su respaldo fue el impulso más firme para concluir esta etapa.

Ramón Alberto Sandoval Lara

Resumen

La tesis formula un plan de negocios integral para exportar sudaderas desde Los Mochis, Sinaloa, a Sevilla, España, articulando objetivos, estrategia competitiva, análisis de mercado, mezcla de marketing, logística y gobernanza operativa bajo estándares de planes de exportación textil. Esta tesis establece el plan como instrumento para estructurar la creación, operación y crecimiento del negocio exportador, con énfasis en coherencia entre propuesta de valor, mercado objetivo, canales y evaluación financiera, siguiendo guías académicas y profesionales del plan de negocios de exportación.

Se adopta un enfoque gerencial orientado a la iteración y al alineamiento estratégico-operativo, asegurando trazabilidad entre diagnóstico, objetivos, acciones y métricas de desempeño.

RAYMON se define como una marca de sudaderas personalizadas con integración productiva en origen para control de calidad y costos, configurando una ventaja esperada en la triada costo-calidad-diseño y un posicionamiento sustentado en diferenciación y servicio. La propuesta de valor combina calidad y diseño exclusivo a precio competitivo con cumplimiento logístico confiable, coherente con las mejores prácticas del sector textil exportador. El análisis PESTEL de México y España contextualiza riesgos y oportunidades en digitalización, cultura de moda y exigencias regulatorias europeas, sirviendo de base para la selección de España por tamaño, dinamismo e infraestructura pro-negocios.

Se prioriza Sevilla con segmentación hacia jóvenes adultos urbanos de 18–35 años con poder adquisitivo medio y alta valoración de calidad y autoexpresión, alineando surtido, comunicación y canales.

El producto se especifica como sudadera de algodón de alta calidad personalizada en origen; la política de precios propone penetración competitiva preservando percepción de valor, con soporte de distribución física y online.

La comunicación y servicio buscan construir lealtad y repetición de compra; el

posicionamiento resalta diseño, sostenibilidad y experiencia, consistentes con referencias sectoriales. La operación define embalaje unitario, consolidación, flete aéreo, y documentación clave (factura, lista de empaque, certificado de origen, guía aérea), con despacho aduanero y conformidad normativa de la UE en etiquetado y seguridad textil.

La cadena de valor integra aprovisionamiento, producción, almacenamiento, distribución y postventa para asegurar calidad, tiempos y costos en la ruta México–España.

La estrategia de entrada combina presencia online y alianzas con minoristas locales, apoyada en un protocolo de negociación colaborativa y métricas de desempeño comercial y operativo. En conjunto, el plan demuestra alineación con marcos académicos y metodológicos del comercio exterior textil, sustentando la factibilidad competitiva y operativa del proyecto en el mercado sevillano.

Summary

The thesis formulates a comprehensive business plan for exporting hoodies from Los Mochis, Sinaloa, to Seville, Spain, articulating objectives, competitive strategy, market analysis, marketing mix, logistics, and operational governance under textile export plan standards.

This thesis establishes the plan as a tool to structure the creation, operation, and growth of the export business, with an emphasis on consistency between the value proposition, target market, channels, and financial evaluation, following academic and professional guidelines for export business plans.

A managerial approach oriented toward iteration and strategic-operational alignment is adopted, ensuring traceability between diagnosis, objectives, actions, and performance metrics.

RAYMON is defined as a personalized hoodie brand with integrated production at the source for quality and cost control, creating an expected advantage in the cost-quality-design triad and a positioning supported by differentiation and service. The value proposition combines quality and exclusive design at a competitive price with reliable logistical fulfillment, consistent with best practices in the textile export sector.

The PESTEL analysis of Mexico and Spain provides context for risks and opportunities in digitalization, fashion culture, and European regulatory requirements, serving as the basis for selecting Spain due to its size, dynamism, and pro-business infrastructure.

Seville is prioritized, with segmentation aimed at urban young adults aged 18–35 with متوسط purchasing power and a strong appreciation for quality and self-expression, aligning product assortment, communication, and channels.

The product is specified as a high-quality cotton hoodie customized at the source; the pricing policy proposes competitive penetration while preserving perceived value, supported by both physical and online distribution.

Communication and service seek to build loyalty and repeat purchases; the positioning highlights design, sustainability, and experience, consistent with industry references the operation defines individual packaging, consolidation, air freight, and key documentation (invoice, packing list, certificate of origin, air waybill), along with customs clearance and compliance with EU regulations on labeling and textile safety.

The value chain integrates sourcing, production, storage, distribution, and after-sales service to ensure quality, timing, and costs along the Mexico-Spain route.

The entry strategy combines an online presence with partnerships with local retailers, supported by a collaborative negotiation protocol and commercial and operational performance metrics.

Taken together, the plan demonstrates alignment with academic and methodological frameworks for textile foreign trade, supporting the project's competitive and operational feasibility in the Seville market.

Indice de tablas y figuras

Tabla 1 Establecimiento de precios	36
Tabla 2 Imagen de marca	38
Tabla 3 Aspectos logísticos	40
Tabla 4 Ejemplo de empaque	41
Tabla 5 Ejemplo de etiqueta	42
Tabla 6 Ejemplo de promoción	48
Tabla 7 Analisis FODA	49
Tabla 8 Tabla de costos	57
Tabla 9 Proceso de producción	61
Tabla 10 Flujograma de procesos	64
Tabla 11 Etapas de impresión y bordado	65
Tabla 12 Etapas de revisión de calidad	66
Tabla 13 Etapas del proceso de exportación	67
Tabla 14 Distribución de planta	68
Tabla 15 Perfiles y funciones	69
Tabla 16 Inversión inicial	82
Tabla 17 Costos de producción anuales	83
Tabla 18 Desglose detallado de costos	84
Tabla 19 Desglose detallado de costos de exportación	85
Tabla 20 Costo del producto	85
Tabla 21 Presupuesto de costos de exportación	85
Tabla 22 Situación financiera	86
Tabla 23 Operación y amortización	86
Tabla 24 Costos de los activos	87
Tabla 25 Concentrado de activos	88
Tabla 26 Proyecciones de ventas	88
Tabla 27 Costos de producción anuales	90
Tabla 28 Estado de resultados	91

Tabla 29 Pruebas de rentabilidad	91
Tabla 30 Situación financiera 2024	92
Tabla 31 Punto de equilibrio	92
Tabla 32 Estado de resultados final	93

Capítulo I. Contextualización del plan de negocios

1.1 Describir los diferentes tipos de planes de negocios existentes.

Un plan de negocios es un documento que describe los objetivos y estrategias de un negocio, así como los recursos necesarios para su implementación (**Hisrich, Peters, & Shepherd, 2019**). Proporciona una visión integral del negocio, incluyendo el mercado objetivo, la competencia y el análisis financiero.

Plan de Negocio para nuevos emprendimientos: Este tipo de plan se utiliza para presentar una idea de negocio a posibles inversores, socios o prestamistas. Se enfoca en describir el producto o servicio, la estrategia de mercado, el equipo de trabajo y los aspectos financieros del negocio. El Plan de Negocio para nuevos emprendimientos es una herramienta fundamental para cualquier emprendedor que desee presentar su idea de negocio a posibles inversionistas o socios. Según el autor Tim Berry (2015), "un buen plan de negocio es esencial para conseguir financiación, atraer socios y validar la viabilidad de una idea de negocio".

El plan de negocio es una herramienta vital para cualquier emprendedor que desee validar y presentar su idea de negocio a posibles inversores o socios. Un buen plan no solo estructura las ideas, sino que también obliga a analizar el mercado, competencia y modelo de negocio, y permite descubrir y ajustar la estrategia del negocio. Como afirma Berry (2015), "Un buen plan de negocio es una herramienta esencial para el éxito de cualquier emprendimiento".

Según la Small Business Administration (n.d.), "un buen plan de negocios guía a los empresarios en cada etapa de inicio y administración de su empresa, sirviendo como un mapa de ruta para estructurar, operar y hacer crecer el negocio". En conclusión, el Plan de Negocio para empresas existentes es una herramienta crucial para revisar y mejorar la estrategia de una empresa en funcionamiento, estableciendo objetivos realistas y determinando las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Según Peter Drucker (1995), "el plan de negocio es un documento necesario para que una empresa conozca su situación actual, establezca objetivos y determine las estrategias para alcanzarlos". En conclusión, el Plan de Negocio para empresas existentes es una herramienta importante para que las empresas revisen y mejoren su estrategia actual, establezcan objetivos realistas y determinen las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Plan de Negocio para la obtención de financiamiento: Este tipo de plan se utiliza para solicitar financiamiento a instituciones financieras o inversores. Se enfoca en los aspectos financieros del negocio, como el flujo de caja, los estados financieros, el análisis de riesgo, los ratios financieros y las proyecciones a futuro. También se puede incluir información sobre el equipo de trabajo y la estrategia de marketing. Un Plan de Negocio bien elaborado es una herramienta clave para obtener financiamiento para su empresa. Según Robert Hisrich (2019), "El Plan de Negocio es la herramienta más importante que tiene un empresario para convencer a los prestamistas e inversores de que inviertan en su empresa" (p. 177).

Es fundamental que el Plan de Negocio sea detallado, conciso y fácil de entender. Debe presentar información financiera clara y realista, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos a largo plazo. Como afirma Chris Gattis (2019), "un plan financiero bien elaborado es fundamental para obtener financiamiento para su empresa" (p. 43). En conclusión, para obtener financiamiento para su empresa, es fundamental contar con un Plan de Negocio detallado y bien estructurado.

El Plan debe presentar una descripción clara de su modelo de negocio, una estrategia sólida para el crecimiento y la expansión a largo plazo, y un análisis de mercado sólido. Además, es necesario incluir información financiera realista y proyecciones de ingresos y gastos a largo plazo.

1.2 Modelos de planes de negocios en función a las necesidades de la organización.

Un modelo de negocios es una representación estructurada y estratégica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Define la forma en que la empresa opera, interactúa con los clientes y genera ingresos. El modelo describe los componentes clave del negocio, como los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución y las fuentes de ingresos.

Modelo de negocio basado en la diferenciación: Si RAYMON puede ofrecer sudaderas con características únicas que sean difíciles de encontrar en el mercado español, este modelo de negocio puede ser beneficioso. Al diferenciar nuestros productos, podrá cobrar precios más altos y aumentar sus márgenes de beneficio. De acuerdo a Porter (1985) citado por Kotler & Armstrong (2016), la diferenciación puede ayudar a crear una ventaja competitiva sostenible en un mercado saturado. Además, el enfoque en la diferenciación puede ayudar a crear lealtad en los clientes y aumentar el reconocimiento de marca (Kotler & Armstrong, 2016).

Modelo de negocio basado en el marketing de nicho: Este modelo se enfoca en la identificación y satisfacción de las necesidades específicas de un grupo de consumidores bien definido. Si RAYMON puede identificar un nicho de mercado en España que no está bien atendido por los proveedores locales, esto podría representar una oportunidad de negocio. El enfoque en un nicho puede ayudar a reducir la competencia y permitir precios más altos y mayores márgenes de beneficio.

Según Kotler y Armstrong (2016), "el marketing de nicho implica concentrarse en un segmento de mercado pequeño y bien definido que puede estar desatendido o mal atendido por los competidores más grandes" (p. 252). Además, el marketing

de nicho puede ser una forma efectiva de competir con éxito en un mercado saturado.

Modelo de negocio basado en la franquicia: Si la empresa está interesada en expandirse rápidamente en el mercado español, el modelo de negocio basado en la franquicia podría ser beneficioso. Al permitir a otros emprendedores utilizar su marca y modelo de negocio, puede expandirse más rápidamente y reducir los costos de expansión. Según Chen et al. (2009), la franquicia es un modelo de negocio popular porque "permite a las empresas acceder a nuevos mercados a través de una red de distribuidores independientes, sin incurrir en grandes costos de capital y operativos" (p. 539). Además, las franquicias pueden ser un medio efectivo para acceder a nuevos mercados y para aumentar la presencia de marca a nivel nacional (Kotler & Armstrong, 2016).

1.3 Herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo de los planes de negocios.

Microsoft Excel: Es una herramienta muy útil para realizar análisis financieros, proyecciones de ventas, y otras actividades numéricas relacionadas con la planificación de negocios.

Google Docs: Es una suite de herramientas en línea que incluye procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones que permiten la colaboración en tiempo real entre equipos de trabajo.

Prezi: Es una herramienta de presentación que permite crear presentaciones no lineales y dinámicas, lo que resulta muy útil para presentar planes de negocios de una manera más creativa e interactiva.

Canva: Es una herramienta de diseño gráfico en línea que permite crear presentaciones y documentos con un diseño profesional y atractivo, lo que puede ser de gran ayuda para crear materiales de apoyo visual para los planes de negocios.

1.4 Declaración de propósito del plan de negocios.

Tener un plan de negocio bien definido es esencial para el éxito de cualquier empresa, y la empresa RAYMON no es la excepción. Un plan de negocio es una herramienta valiosa que ayuda a los empresarios a planificar, organizar y administrar sus negocios. Al tener un plan de negocios claro y bien estructurado, la empresa RAYMON podrá establecer sus objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Por ejemplo, una de las operaciones de la empresa Raymon es la exportación de sudaderas de México a España. Para lograr una exitosa operación de exportación, es importante tener un plan de negocios bien definido que detalle los objetivos, la estrategia de marketing, el análisis de la competencia, el presupuesto y el plan de acción. Un plan de negocios permite a la empresa RAYMON anticipar posibles problemas y prepararse para ellos. En el caso de la exportación de sudaderas, el plan de negocios podría incluir un análisis detallado del mercado español de sudaderas, incluyendo la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. Con esta información, la empresa RAYMON podrá ajustar su estrategia de marketing y producción para satisfacer las necesidades del mercado.

Otro ejemplo de una operación en la empresa **RAYMON** es la producción de sudaderas destinadas al mercado internacional, específicamente su exportación desde **Los Mochis, México a Sevilla, España**. Para maximizar la rentabilidad y mantenerse competitivos, la empresa RAYMON requiere un plan de negocios bien definido que abarque todo el proceso: desde la compra al por mayor de las sudaderas, hasta la personalización en sus instalaciones, la logística de exportación y la distribución final en España.

El plan de negocios debe incluir:

1. **Análisis de costos:** considerar el precio de compra al por mayor de Gildan, insumos de bordado o impresión, mano de obra en Los Mochis, fletes,

aranceles, seguros y cualquier gasto relacionado con el proceso de exportación.

2. **Estrategias de comercialización y venta:** coordinar con la empresa distribuidora en Sevilla para posicionar las sudaderas personalizadas, definir márgenes, canales de venta y campañas promocionales.
3. **Planes de producción y distribución:** establecer calendarios de pedido, tiempos de bordado/imprenta, embalaje y envíos regulares hacia Sevilla.

Con este enfoque integrado —compra, personalización, exportación y reventa internacional—, RAYMON podrá ajustar su estrategia para garantizar una rentabilidad adecuada, asegurar la demanda constante en Sevilla y mantenerse competitivo frente a otros proveedores.

En resumen, un plan de negocios bien definido es crucial para cualquier empresa. Le permite a la empresa establecer objetivos claros, desarrollar estrategias para alcanzarlos y prepararse para posibles obstáculos en el camino. Tener un plan de negocios bien estructurado también es una señal importante para los inversionistas y los prestamistas, lo que puede ayudar a la empresa a obtener financiamiento y apoyo. En última instancia, tener un plan de negocios sólido es una forma efectiva de asegurar el éxito de la empresa a largo plazo.

1.5 Definición del modelo a seguir para la elaboración del plan de negocios.

El plan de negocios para la empresa será basado en el estilo "Lean startup" que tiene como objetivo principal el desarrollo de una estrategia de negocio innovadora y ágil que permita a la empresa obtener una ventaja competitiva en el mercado, minimizando los riesgos y maximizando la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. En el caso de RAYMON, empresa dedicada a la exportación de sudaderas de México a España, la aplicación del modelo *Lean startup* se presenta como una alternativa atractiva para lograr una rápida validación de su modelo de negocio a través de la experimentación y la retroalimentación constante de los clientes.

El enfoque *Lean Startup* implica el uso de herramientas y metodologías para la gestión ágil de proyectos, tales como el desarrollo iterativo, la experimentación y la medición de resultados. De esta manera, RAYMON podrá validar rápidamente su oferta de valor, identificar oportunidades de mejora y adaptarse ágilmente a las demandas del mercado, lo que le permitirá consolidar su posición como líder en el mercado de exportación de sudaderas de México a España.

La implementación del modelo *Lean Startup* permitirá a RAYMON minimizar los riesgos asociados a la inversión en nuevos proyectos, ya que se basa en la obtención de información a través de la experimentación con clientes reales, lo que permite tomar decisiones más informadas y efectivas. Además, la aplicación de este modelo en la gestión de proyectos de innovación empresarial ha demostrado ser altamente eficiente y rentable para las empresas, ya que ayuda a reducir los costos de desarrollo y a aumentar la satisfacción del cliente.

En resumen, la declaración de propósito del plan de negocios de RAYMON basado en el estilo *Lean Startup* se enfoca en el desarrollo de una estrategia de negocio innovadora y ágil que le permita consolidar su posición en el mercado de exportación de sudaderas de México a España, a través de la experimentación constante y la retroalimentación de los clientes. El enfoque *Lean Startup* permitirá a la empresa minimizar los riesgos asociados a la inversión en nuevos proyectos, maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Capítulo II. Plan estratégico

2.1. Definición del negocio.

RAYMON es una empresa que se dedica a la venta de **prendas de vestir tipo sudadera** de alta calidad para el mercado internacional. Fundada en Los Mochis, Sinaloa en 2022 por Ramón Sandoval, quien con su pasión por la moda y su experiencia en el diseño de ropa, decidió crear una empresa que ofreciera ropa de alta calidad a precios asequibles.

La empresa cuenta con un equipo de diseñadores altamente capacitados que se encargan de la creación de **diseños únicos y atractivos**, específicamente para su línea de sudaderas exportadas desde Los Mochis. RAYMON realiza internamente el **bordado y/o impresión** de los diseños en sus instalaciones, obteniendo **sudaderas en blanco de alta calidad provistas por Gildan**. Estas prendas se adquieren al por mayor, lo que garantiza estándares de consistencia y superficie óptima para estampado o bordado, facilitando el control de calidad y reduciendo costos. La calidad final de las sudaderas personalizadas se asegura mediante un proceso riguroso en planta: selección de insumos, supervisión del bordado/imprenta y verificación de que cada unidad cumpla con los estándares establecidos por RAYMON antes de su embalaje y exportación.

Uno de los pilares fundamentales de RAYMON es la atención al cliente, ya que la empresa busca establecer una relación cercana y duradera con el mismo. Esto se logra a través de una excelente atención al consumidor, donde se brinda asesoría personalizada, se atienden sus necesidades y se resuelven sus dudas e inquietudes de manera oportuna y efectiva. Para lograr su éxito, RAYMON tiene

como objetivo ofrecer una experiencia de compra única y satisfactoria, donde puedan encontrar productos de alta calidad a precios accesibles.

La empresa está comprometida con el crecimiento y la innovación continua, por lo que busca estar a la vanguardia en el mercado de la moda, ofreciendo diseños innovadores y una excelente calidad en sus productos.

En resumen, RAYMON es una empresa de moda con una visión clara y un compromiso firme con la calidad y la atención al cliente. Su combinación de diseños únicos, materiales de alta calidad y atención personalizada la hacen una empresa con un gran potencial en el mercado internacional. Con su enfoque en la innovación y el compromiso con el cliente, RAYMON está destinada a convertirse en una marca líder en la industria de la moda.

2.2. Visión, Misión, Valores y objetivos estratégicos.

MISION

En RAYMON, nuestra misión es siempre ofrecer productos de alta calidad y diseños innovadores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en el mercado internacional. Nos enfocamos en la excelencia de la creación de una marca reconocida por su calidad, durabilidad y estilo. Estamos comprometidos con la innovación y la mejora continua en todo lo que hacemos, y trabajamos para garantizar la satisfacción de nuestros clientes en cada compra que realizan.

VISIÓN

En RAYMON, aspiramos a convertirnos en la marca líder de sudaderas de alta calidad en el mercado nacional. Buscamos ser reconocidos como una empresa innovadora y a la vanguardia de la moda, que siempre busca superar las expectativas de nuestros clientes. Nuestra visión es crecer y expandirnos a nivel global, siempre manteniendo nuestro compromiso con la excelencia en la calidad y el servicio al cliente.

OBJETIVOS

Objetivo principal (De 8 a 10 años):

Expandir la presencia de RAYMON en el mercado europeo y latinoamericano en los próximos cinco años mediante la apertura de tiendas en línea y la participación en exposiciones internacionales.

Objetivos secundarios (De 3 a 5 años):

1. Ampliar la presencia en el mercado español en un 25% en los próximos seis meses mediante campañas publicitarias dirigidas y estrategias de marketing enfocadas en los gustos y necesidades del público objetivo.
2. Establecer relaciones sólidas con al menos tres fabricantes de maquinas de bordado y proveedores de materiales para mejorar la calidad de nuestros productos y reducir los costos de producción en un 15% en los próximos tres meses.
3. Implementar un sistema de gestión de inventario más eficiente que permita una mejor gestión de la producción y reduzca el desperdicio de material en un 20% en los próximos seis meses.

VALORES

Creatividad e innovación: en RAYMON valoramos la creatividad y la innovación en el diseño de nuestras prendas, para ofrecer a nuestros clientes productos únicos y diferenciados en el mercado.

Calidad y compromiso: nos comprometemos a ofrecer productos de alta calidad y durabilidad a nuestros clientes, lo que nos permite mantener una relación de confianza y fidelidad con ellos.

Sostenibilidad: en RAYMON nos preocupamos por el medio ambiente y por eso trabajamos para minimizar nuestro impacto ambiental en todas las etapas del proceso de producción y distribución de nuestras prendas.

Responsabilidad social: como empresa, tenemos una responsabilidad con la sociedad y nos comprometemos a llevar a cabo prácticas éticas y socialmente responsables en todas nuestras operaciones.

Excelencia en el servicio al cliente: en RAYMON nos esforzamos por ofrecer un excelente servicio al cliente, brindando una atención personalizada y un asesoramiento experto en todas las fases del proceso de compra.

2.3. Ventaja competitiva esperada.

La ventaja competitiva esperada de RAYMON en este proyecto de exportación desde Los Mochis, Sinaloa hasta Sevilla, España radica en su capacidad para ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos, combinado con su enfoque en la sostenibilidad y el compromiso con la moda ética. Esto permitirá a la empresa penetrar en un mercado altamente competitivo y establecerse como una marca líder en la industria de la moda en España.

Según Porter (1985), una ventaja competitiva se logra "cuando una empresa puede ofrecer valor a sus clientes a través de la realización de actividades en una forma más eficiente o en una forma que sea diferente a la de sus competidores". En el caso de RAYMON, la empresa ha logrado obtener proveedores que le permiten obtener ofrecer alta calidad a precios más bajos, lo que le da una ventaja en costos sobre los competidores en el mercado español.

Además, la empresa se ha enfocado en la sostenibilidad y el compromiso con la moda ética, lo que es una tendencia creciente en la industria de la moda en todo el mundo. Según un estudio de moda sostenible realizado por Nielsen (2015), "las empresas que se centran en la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial tienen una mayor capacidad para atraer y retener a los clientes, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que sean sostenibles y éticos".

Finalmente, la empresa tiene una ventaja competitiva en términos de diseño de moda. RAYMON tiene un equipo de diseño altamente capacitado y experimentado que ha logrado crear productos que son únicos y atractivos para los consumidores en el mercado español. Según un informe de la consultora McKinsey & Company (2018), "las empresas que se enfocan en el diseño de productos y la experiencia del cliente tienen una mayor capacidad para diferenciarse de la competencia y crear una base de clientes leales".

En conclusión, la ventaja competitiva esperada de RAYMON en este proyecto de exportación se basa en su capacidad para ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos, su enfoque en la sostenibilidad y el compromiso con la moda ética, y su capacidad para crear diseños únicos y atractivos. Estas ventajas combinadas deberían permitir a la empresa establecerse como líder en la industria de la moda en España y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

2.4. Propuesta de valor del plan de negocios.

La propuesta de valor del plan de negocios de RAYMON sería ofrecer productos de alta calidad y diseño exclusivo, a precios competitivos, con la ventaja de contar con una entrega rápida y confiable. La empresa se enfocará en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores en el mercado de la moda, ofreciendo productos que sean únicos y que se diferencien de la competencia. La ventaja competitiva que **RAYMON** posee en la cadena de suministro y logística radica en su localización estratégica en **Sinaloa (Los Mochis)**, donde realiza internamente el bordado e impresión de los diseños sobre sudaderas y en su integración con una red eficiente de proveedores y aliados logísticos. Esta estructura permite ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad del producto.

Según un estudio de Nielsen (2018), el 54% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que sean de alta calidad y que ofrezcan una experiencia de compra única. Por lo tanto, la propuesta de valor de RAYMON se

alineada con las preferencias de los consumidores, al ofrecer productos de alta calidad, diseño exclusivo y entrega rápida y confiable.

Además, la propuesta de valor de RAYMON se enfoca en la sostenibilidad, un tema cada vez más relevante en el mercado de la moda. La empresa se comprometería a reducir su impacto ambiental al utilizar materiales sostenibles en la fabricación de sus productos y al implementar prácticas de producción y distribución responsables. Según un estudio de McKinsey & Company (2018), el 75% de los consumidores a nivel global consideran importante la sostenibilidad al momento de tomar una decisión de compra.

En conclusión, la propuesta de valor del plan de negocios de RAYMON se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, diseño exclusivo, entrega rápida y confiable, y sostenibilidad, factores que son valorados por los consumidores en el mercado de la moda y que permitirán a la empresa diferenciarse de la competencia y lograr el éxito en su proyecto de exportación a Sevilla, España.

Capítulo III. Gestión de marketing

3.1. Estudio de mercado.

El análisis Macro es una herramienta que se utiliza para examinar los factores externos que pueden afectar a una empresa. Para el caso de RAYMON, es importante analizar el entorno macro en México y España, países donde tiene operaciones la empresa. A continuación, se describen los factores macroeconómicos relevantes para la empresa:

En México, se observa una economía emergente con una tasa de crecimiento promedio del PIB real de 2.3% en el período 2016-2020 (World Bank, 2021). Además, el país cuenta con una posición geográfica estratégica para la exportación de productos a Estados Unidos y Europa. Sin embargo, México enfrenta retos en su estabilidad política y seguridad pública, así como en el fortalecimiento institucional y la corrupción (Transparency International, 2021). Por otro lado, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mexicana, en particular en los sectores de turismo, servicios y manufactura (OECD, 2021).

Sin embargo, España enfrenta desafíos en su estabilidad política y económica, como el alto nivel de desempleo, la desigualdad y la corrupción (Transparency International, 2021). Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía española, especialmente en los sectores turístico y de servicios (OECD, 2021).

En términos de factores económicos, tanto en México como en España, la inflación se ha mantenido relativamente estable en los últimos años. En México, la inflación promedio anual fue de 3.6% en el período 2016-2020 (World Bank, 2022).

En España, la inflación promedio anual fue de 1.2% en el mismo período (World Bank, 2022). Además, ambos países tienen una política monetaria independiente y utilizan el tipo de cambio flotante para ajustar su economía.

En cuanto a los factores socioculturales, en México se observa una población joven y en rápido crecimiento, así como una creciente clase media. En España, se observa una población envejecida y una disminución en la tasa de natalidad, lo que podría representar un desafío para las empresas que buscan crecer en este mercado (World Population Review, 2021).

En cuanto a los factores tecnológicos, tanto en México como en España, se ha observado un aumento en el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Por ejemplo, en México, el número de usuarios de internet ha aumentado de 65.6 millones en 2016 a 82.7 millones en 2021, lo que representa una oportunidad para las empresas que buscan utilizar plataformas en línea para expandir su alcance (Statista, 2021). Además, otro factor a considerar en el entorno macro de Raymon es el factor social y cultural. En España, la moda es una parte importante de la cultura y la vida social, con una larga historia de marcas de moda de renombre mundial.

Según un estudio de mercado de moda en España, "la moda es una parte esencial del estilo de vida de los españoles, y es un mercado que representa una gran parte de la economía" (FashionUnited, 2021). En México, la moda también es importante en la cultura, pero hay una mayor variedad de estilos debido a la diversidad de etnias y culturas en el país. Según un artículo de Forbes México, "la moda es uno de los sectores más importantes de la economía creativa mexicana, con un crecimiento anual del 7.5% en los últimos años" (Bárcena, 2020).

En cuanto al factor tecnológico, tanto México como España están avanzando rápidamente en tecnología y digitalización, lo que puede ser una oportunidad para Raymon en términos de venta en línea y promoción en redes sociales. "En México

se espera que las ventas de comercio electrónico en el país crezcan un 29.3% en 2021, lo que representa un total de \$44.46 mil millones de dólares" (eMarketer, 2021).

En España, las ventas en línea también están en aumento, con un estudio de eShopWorld que indica que "el comercio electrónico en España creció un 28.7% en 2020 en comparación con el año anterior, con un valor total de €52.4 mil millones de euros" (eShopWorld, 2021).

Por último, el factor legal también es importante en el entorno macro de Raymon. Es necesario conocer las leyes y regulaciones en ambos países en cuanto a importación y exportación, así como los impuestos y aranceles que pueden afectar a la empresa. En España, los aranceles de importación varían en función del producto y su procedencia. Por ejemplo para productos procedentes de Estados Unidos, la tasa arancelaria promedio es del 5%. Los costos totales para despachar aduanas suelen oscilar entre el 20% y el 30% del valor CIF (costo, seguro y flete) del envío. Estos costos incluyen aranceles, un IVA del 21%, y tarifas de agentes y manejo aduanero. Los costos son menores para productos con niveles de IVA más bajos, como los alimentos (International Trade Administration, 2019).

El entorno Micro de la empresa RAYMON está compuesto por los distintos actores que interactúan directamente con la empresa en su día a día, entre ellos los clientes, proveedores, competidores e intermediarios. En cuanto a los clientes, RAYMON se enfoca en un público joven y adulto con alto interés en la moda y tendencias actuales. La empresa ha identificado que su principal segmento de mercado son hombres de entre 18 y 35 años, interesados en la moda sostenible y en la búsqueda de productos de alta calidad.

Según un informe de Kantar, se espera que la adopción de prácticas sostenibles y ecológicas en la industria de la moda continúe expandiéndose, impulsada por consumidores cada vez más conscientes de su impacto ambiental. El estudio

destaca que los consumidores ecológicos en América Latina, incluyendo México, han aumentado su gasto total, alcanzando alrededor de \$46.2 mil millones de dólares en 2023. Este aumento refleja un cambio en las preferencias del consumidor hacia productos que promuevan la sostenibilidad y reduzcan el impacto ambiental ([Mexico Business News](#), 2023), lo que representa una gran oportunidad para la empresa RAYMON.

En cuanto a los proveedores, RAYMON cuenta con una cadena de suministro sólida, estable y sostenible, comprometida con los valores y la visión de la empresa. La empresa trabaja con proveedores internacionales para obtener los mejores materiales de alta calidad, con énfasis en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Además, RAYMON tiene una relación cercana con sus proveedores y trabaja con ellos en proyectos conjuntos para innovar y mejorar continuamente.

El mas destacado de nuestros proveedores es GILDAN.com, una empresa de venta de sudaderas online al mayoreo mundial que ofrece una amplia variedad de sudaderas perfectas para nuestro modelo de negocio.

En la sección de distribuidores se menciona a ZIX Logistics, que se encargará del proceso logístico desde la salida del producto en Los Mochis, México hasta Sevilla, España. Además, se describe el transporte utilizado para llevar las sudaderas desde Los Mochis hasta Sevilla, España.

En cuanto a los competidores, Raymon opera en un mercado altamente competitivo, con marcas locales e internacionales que ofrecen productos similares. Sin embargo, la empresa cuenta con una ventaja competitiva en su capacidad de ofrecer productos de alta calidad, sostenibles y exclusivos, con un diseño único que refleja la personalidad y el estilo de vida de sus clientes. Además, RAYMON ha implementado estrategias de marketing innovadoras para destacar en el mercado y fidelizar a sus clientes.

En resumen, el entorno micro de la empresa RAYMON está compuesto por clientes comprometidos con la moda sostenible y de alta calidad, proveedores comprometidos con los valores y la visión de la empresa, competidores fuertes en el mercado y una red de distribución amplia y diversa. La empresa se enfoca en ofrecer productos exclusivos y en fidelizar a sus clientes a través de una experiencia de compra única y memorable.

3.1.1. Método para selección de país meta.

Para la selección del mercado meta de RAYMON, se llevó a cabo un análisis exhaustivo utilizando diversos métodos y fuentes de información. Uno de los métodos utilizados fue el análisis del atractivo de los mercados internacionales mediante el modelo de selección de mercados de la UNCTAD, el cual se basa en seis factores: tamaño del mercado, tasa de crecimiento, potencial de rentabilidad, accesibilidad, recursos disponibles y riesgos.

Al aplicar este modelo, se encontró que España era una opción atractiva para la empresa RAYMON. En cuanto al tamaño del mercado, España cuenta con una población de 47 millones de habitantes, lo que lo convierte en el cuarto mercado más grande de Europa. Según el informe "The State of Fashion 2024" de McKinsey, el mercado europeo de la moda, incluyendo España, se espera que crezca entre un 1% y un 3% en el año 2024, después de un crecimiento del 5% en la primera mitad del 2023 ([McKinsey & Company](#), 2023). Además, el mercado de la moda rápida en Europa, que incluye España, fue valorado en aproximadamente 41.93 mil millones de dólares en 2023 y se proyecta que alcance los 69.56 mil millones de dólares para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7.5% ([CMInsights](#), 2023), lo que representa una gran oportunidad para RAYMON.

Por otro lado, el potencial de rentabilidad es alto debido a que los consumidores españoles están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad. En cuanto a la accesibilidad, España cuenta con un mercado libre y abierto, lo que permite a

las empresas extranjeras ingresar sin restricciones significativas. Además, el país tiene una buena infraestructura de transporte y logística, lo que facilita el envío y distribución de productos.

La industria de la moda en España es un motor clave de la economía, contribuyendo significativamente al PIB del país. Según un informe, la moda representó aproximadamente el 2.8% del PIB en 2019, manteniéndose como una de las industrias principales junto con la banca y la construcción ([The Corner](#), 2020).

Además, el mercado laboral español ofrece un marco legal favorable para la gestión efectiva de las relaciones laborales, facilitando la creación de empleo y fomentando la actividad empresarial. España ha implementado incentivos y reformas laborales que apoyan la atracción de talento y promueven la estabilidad en el empleo, lo que resulta en una mano de obra cualificada y competitiva a nivel europeo ([Invest in Spain](#), 2024).

Finalmente, en cuanto a los riesgos, España cuenta con un ambiente político y económico estable, lo que reduce los riesgos asociados a la entrada en un nuevo mercado. Por todas estas razones, se decidió que España era el mercado meta más adecuado para la empresa RAYMON en su plan de expansión internacional.

3.1.2. Barreras de ingreso arancelarias y no arancelarias.

De acuerdo con la información proporcionada por el portal del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, el país aplica diferentes aranceles a los productos textiles importados. Para las sudaderas, el arancel que se aplica es del 12%. Sin embargo, es importante mencionar que este arancel se aplica a los productos que son importados desde fuera de la Unión Europea.

Cabe mencionar que además de los aranceles, existen otros costos asociados a la importación, tales como los gastos de transporte y almacenamiento. Sin embargo, estos costos pueden variar según la logística que se utilice y la ubicación de los almacenes.

Existen diversas barreras de ingreso no arancelarias que la empresa RAYMON podría enfrentar al intentar ingresar al mercado español, entre ellas se encuentran:

Normativas y regulaciones: España cuenta con una amplia variedad de regulaciones y normativas en diferentes sectores, incluyendo el sector textil. En particular, las normativas sobre el etiquetado de las prendas y el uso de sustancias en los tejidos son bastante estrictas. Por ejemplo, la normativa (UE) N° 1007/2011 establece reglas sobre el etiquetado o marcado de productos textiles, incluyendo los productos que contienen partes no textiles de origen animal y las reglas para determinar la composición de fibras de los productos textiles. Esta normativa es esencial para asegurar que los consumidores reciban información adecuada sobre los productos que compran y para promover el desarrollo del mercado interior (Comisión Europea, n.d.; EUR-Lex, 2011).

Además, la Estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares propone acciones como el establecimiento de requisitos de diseño para que los textiles sean más duraderos y reciclables, y la introducción de un Pasaporte Digital del Producto para proporcionar información más clara sobre los textiles. Esta estrategia también aborda la liberación no intencional de microplásticos y promueve modelos de negocio circulares, incentivando la reutilización y la reparación (Comisión Europea, n.d.)

Barreras culturales: La cultura española es diferente a la mexicana, lo que podría generar barreras en la aceptación de los productos de RAYMON en el mercado. Por ejemplo, las preferencias de moda y estilo de vestimenta pueden variar entre los países.

Competencia: El mercado de la moda en España es altamente competitivo, con numerosas empresas que luchan por captar la atención de los consumidores. Según un informe de McKinsey, el entorno de la moda rápida está más disputado que nunca, con empresas como Shein y Temu que introducen nuevas tácticas en precios, experiencia del cliente y velocidad, lo cual intensifica la competencia en el sector ([McKinsey & Company](#), 2023). Además, un estudio de ECDB señala que la plataforma en línea de Zara generó ventas netas significativas en España, situándose entre los principales actores del mercado, lo que refleja la alta competencia entre las marcas de moda rápida en el país ([eComm Analysis](#), 2023), lo que podría dificultar el ingreso de RAYMON.

Dificultades logísticas: España está situada a una gran distancia de México, lo que puede generar desafíos en la logística de transporte y distribución de productos. España cuenta con una extensa y avanzada red de transporte terrestre, aéreo y marítimo. Su infraestructura incluye más de 46 puertos, destacándose los de Algeciras, Valencia y Barcelona, que están entre los más importantes de Europa en términos de tráfico de contenedores y conectividad marítima. Además, España tiene una de las redes ferroviarias de alta velocidad más extensas del mundo, con más de 3,762 kilómetros en servicio, y una red de autopistas que supera los 17,300 kilómetros (Invest in Spain, n.d.; OTLE, 2023).

Estas características permiten una eficiente conexión y distribución de mercancías a lo largo del país y hacia otros mercados europeos. Sin embargo, la distancia geográfica entre México y España implica que el transporte aéreo sea la opción más viable para la mayoría de los envíos, aunque también existen rutas aéreas directas que pueden ser utilizadas para productos que requieran tiempos de entrega más rápidos (IESE Insight, n.d.).

3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.

Un informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España sobre la moda y el comercio minorista destaca que el sector de la moda en Sevilla tiene una base de consumidores amplia y diversificada debido al crecimiento turístico y a la presencia de diversas marcas internacionales que refuerzan el consumo en moda en la región. El informe sugiere que factores como el turismo y el crecimiento de la población urbana de Sevilla impulsan el consumo de moda en el mercado local (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2024).

Asimismo, la Universidad de Sevilla y estudios sobre comercio de moda señalan que la moda en la región andaluza es una industria significativa, con Sevilla como un centro clave, atrayendo tanto a residentes como a visitantes de alto consumo en moda. Estos datos indican un mercado potencial considerable en crecimiento, especialmente con el aumento de turistas que frecuentan la ciudad (IE University, 2024).

Demografía: Sevilla tiene una población relativamente joven, con una edad media de 39 años, lo que indica que hay una gran cantidad de consumidores jóvenes y enérgicos que pueden estar interesados en los productos de moda de RAYMON.

Estilo de vida: Sevilla es una ciudad con un estilo de vida activo y al aire libre, con muchas actividades sociales y culturales. Las sudaderas de RAYMON pueden ser atractivas para este grupo de personas que buscan ropa cómoda y moderna para usar en su tiempo libre.

Interés en la moda: España es conocida por ser un centro de la moda, y Sevilla no es una excepción. Muchas personas en la ciudad tienen un gran interés en la moda y están dispuestas a gastar dinero en prendas de alta calidad y diseño atractivo.

Presencia en las redes sociales: RAYMON tiene una fuerte presencia en las redes sociales, lo que es una forma efectiva de llegar a un público más amplio. En Sevilla, muchas personas están activas en las redes sociales y se sabe que están dispuestas a hacer compras en línea.

Todos estos factores sugieren que hay una gran cantidad de consumidores potenciales en Sevilla que podrían estar interesados en los productos de RAYMON. Con una estrategia de marketing efectiva y una buena presencia en línea, la empresa podría tener éxito en este mercado.

3.1.4. Segmentación de Mercado.

Para segmentar el mercado en Sevilla, España para la empresa RAYMON, se utilizó el método de segmentación geográfica y de comportamiento del consumidor. En cuanto a la segmentación geográfica, se tuvo en cuenta la ubicación geográfica de los potenciales clientes, considerando factores como la densidad poblacional, la renta per cápita y la ubicación de las tiendas de moda en la ciudad. Se identificó que los potenciales clientes de RAYMON se encuentran en zonas urbanas de la ciudad de Sevilla, donde se concentran la mayoría de los negocios, comercios y la población con mayor poder adquisitivo.

En cuanto a la **segmentación por comportamiento del consumidor**, RAYMON identifica a sus potenciales clientes en Sevilla como aquellos que buscan sudaderas de **alta calidad**, con diseños modernos que reflejen su **personalidad y estilo de vida**. Para este proyecto se definen 1 segmento clave:

- **Jóvenes adultos:** buscan moda actual, mayor frecuencia de compra y valoran la novedad.

Esta segmentación combina variables **psicográficas** (valores, estilo de vida, motivaciones) y **conductuales** (frecuencia de compra, beneficios buscados), una práctica recomendada en marketing textil para generar campañas y productos más efectivos (Kotler & Armstrong, 2013; Sproles & Kendall, 1986 citado en Retail, 2025).

Según un informe de McKinsey (McKinsey, 2023), el mercado de la moda en España está experimentando un crecimiento constante, con una expansión prevista del 1% al 3% en 2024. Este crecimiento se ve impulsado por una preferencia de los consumidores españoles por prendas de alta calidad y diseño moderno que reflejen su estilo personal. A pesar de la volatilidad económica y la disminución de la confianza del consumidor, se anticipa que el sector de la moda mantendrá su trayectoria ascendente en los próximos años. Por otro lado, los jóvenes adultos en España son un grupo clave para la industria de la moda, mostrando un gran interés en las tendencias actuales y la moda en general. Este grupo demográfico es especialmente relevante para marcas como Zara, que se centra en ofrecer moda rápida y asequible, adaptándose rápidamente a las últimas tendencias y demandas de los consumidores jóvenes (Start.io, 2023).

Con base a estos datos, se puede afirmar que los potenciales clientes de RAYMON en Sevilla, España, se encuentran en zonas urbanas de la ciudad y pertenecen principalmente a los grupos de jóvenes adultos, mujeres y hombres, que buscan prendas de vestir de alta calidad, modernas y que reflejen su estilo personal.

3.1.5. Identificación del Mercado Meta.

Basado en la información proporcionada, el mercado meta específico de RAYMON en Sevilla, España, son hombres y mujeres jóvenes de entre 18 y 35 años, pertenecientes a la clase media y media-alta, que tienen un estilo de vida activo y se preocupan por su apariencia. Estos clientes estarían interesados en productos de moda y ropa casual, con un enfoque en sudaderas con diseños modernos y atractivos.

Además, se podría considerar que estos clientes son habitantes urbanos de Sevilla, ya que la ciudad es la capital de la región de Andalucía y es un importante centro cultural, turístico y económico en el sur de España. Es posible que estos

clientes estén interesados en comprar ropa en tiendas de moda y departamentales, así como en línea a través de sitios web de comercio electrónico.

3.1.6. Productos sustitutos y competencia.

De acuerdo a nuestra investigación de mercado, en el sector de ropa casual y de moda, RAYMON podría enfrentarse a la competencia de marcas y tiendas ya establecidas en Sevilla, tales como:

Zara: Una marca de moda muy popular, con una gran presencia en España y en todo el mundo. Ofrecen ropa y accesorios para hombres, mujeres y niños, y su estilo de ropa es moderno y asequible.

Pull & Bear: Otra marca de ropa casual propiedad del grupo Inditex (que también es dueño de Zara). Ofrecen una amplia gama de ropa y accesorios para hombres y mujeres, con un estilo juvenil y moderno.

H&M: Otra marca de moda popular que ofrece ropa y accesorios para hombres, mujeres y niños a precios asequibles.

Mango: Una marca española de moda que ofrece una amplia selección de ropa para mujeres y hombres. Su estilo es elegante y sofisticado.

Bershka: Una marca de moda que ofrece ropa y accesorios para hombres y mujeres. Su estilo es juvenil y vanguardista.

Estas marcas son competidores importantes para RAYMON, ya que tienen una presencia fuerte y establecida en el mercado de la moda en Sevilla. Sin embargo, RAYMON puede diferenciarse de estos competidores a través de la calidad y diseño únicos de sus sudaderas, así como su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

3.2. Elementos de Mercadotecnia.

La estrategia de mercadotecnia que RAYMON utilizara en Sevilla sería la de la segmentación y el posicionamiento. La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado amplio en grupos más pequeños de consumidores con

necesidades, deseos o características similares. Esta práctica permite a las empresas diseñar productos y campañas de marketing específicas para cada segmento, optimizando así sus esfuerzos de marketing y aumentando la relevancia de sus mensajes (Qualtrics, 2024).

Por otro lado, el posicionamiento es el proceso estratégico mediante el cual una empresa crea una imagen o identidad única para su marca en la mente de los consumidores. Este proceso implica diferenciar el producto de la competencia y resaltar los beneficios específicos que ofrece, con el objetivo de establecer una percepción favorable y distintiva en el mercado (Product Marketing Alliance, 2023).

En primer lugar, RAYMON se enfocará en la segmentación del mercado sevillano para identificar los diferentes grupos de consumidores. Con base en la investigación, se puede segmentar el mercado en tres grupos: jóvenes estudiantes universitarios, trabajadores jóvenes y adultos activos, y adultos mayores con ingresos medios a altos.

Una vez que se hayan identificado estos grupos, RAYMON puede adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing para cada uno de ellos. Por ejemplo, para los estudiantes universitarios, RAYMON diseña sudaderas con estilos modernos y de moda a precios asequibles. Para los trabajadores jóvenes y adultos activos, RAYMON ofrece sudaderas cómodas y de alta calidad que sean adecuadas tanto para el trabajo como para el ocio. Y para los adultos mayores con ingresos medios a altos, RAYMON diseña sudaderas de alta calidad y diseños clásicos y elegantes.

En segundo lugar, RAYMON debe trabajar en su posicionamiento. La empresa debe destacarse como una marca de sudaderas con diseños increíbles y estilo a precios competitivos. RAYMON se diferencia de sus competidores mediante el uso de materiales de alta calidad, el diseño innovador y el enfoque en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.

Además, RAYMON puede aprovechar las redes sociales para aumentar su visibilidad y llegar a más consumidores potenciales. Algunas de las tácticas que emplea son la colaboración con influencers locales, la publicación de contenido en Instagram y TikTok.

En resumen, la estrategia de mercadotecnia que RAYMON debería seguir en Sevilla se basa en la segmentación y el posicionamiento. La empresa debe adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a los diferentes grupos de consumidores identificados, y destacarse como una marca de sudaderas de calidad y estilo a precios competitivos. Para lograrlo, RAYMON puede aprovechar las redes sociales y otras tácticas de marketing innovadoras para aumentar su visibilidad y llegar a más consumidores potenciales.

3.2.1. Atributos del producto resultante del proyecto.

La sudadera está diseñada para brindar una comodidad inigualable en cualquier ocasión. De tela de algodón 100% de calidad, esta sudadera te mantiene cálido en los días más fríos y cómodo en los días más cálidos. Su diseño moderno y elegante incluye una capucha ajustable con cordones y un bolsillo frontal para guardar objetos personales. Además, sus mangas largas y elásticas permiten una amplia movilidad para cualquier actividad que realices.

La sudadera se encuentra disponible en una amplia variedad de tallas, desde S hasta XL, con un peso de solo 300 gramos, esta sudadera es ideal para viajar y llevar a cualquier lugar. El diseño de la sudadera cuenta con una combinación de colores modernos, que incluyen un tono base de gris oscuro y detalles en color blanco en la capucha y las mangas. Además, su diseño incluye el logotipo de nuestra marca bordado en la parte frontal superior izquierda de la sudadera, lo que la hace única y reconocible al instante.

3.2.2. Establecimiento de Precios.

Según el análisis realizado, se determinó que el precio promedio de una sudadera en el mercado español oscila entre los \$40 y \$50 euros, dependiendo de la marca y la calidad del producto. Sin embargo, para RAYMON, como una marca emergente que busca posicionarse en el mercado, se recomienda que el precio de sus sudaderas se sitúe en el rango más bajo de la competencia, entre los \$50 y \$55 euros.

Tabla 1 Establecimiento de precios

CUADRO 3. VALOR COMERCIAL EN EL PAIS DE ORIGEN	
% DE GANANCIA	\$843.94
40.00%	
CUADRO 4. COSTO TRANSPORTE Y LOGISTICA	
\$195,007.31	
CUADRO 5. COSTO TOTAL DE PRODUCCION Y LOGISTICA	
\$773,709.21	
CUADRO 6. COSTO UNITARIO EN EL PAIS DESTINO	
\$805.95	
CUADRO 7. PRECIO DE EXPORTACION	
% DE GANANCIA	\$1,128.33
40.00%	

Esta estrategia de precios se justifica por la necesidad de penetrar en el mercado español y ganar la lealtad de los clientes. Además, el costo de producción en México es menor que en Europa, lo que permite una mayor flexibilidad en la fijación de precios. Es importante destacar que, aunque se busque competir en precios, la calidad de las sudaderas de RAYMON debe mantenerse alta para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Otro factor a tener en cuenta es la estrategia de distribución. RAYMON ha decidido trabajar con distribuidores o minoristas, considerando los márgenes de

beneficio que estos esperan obtener al vender las sudaderas. En este caso, el precio de venta al por mayor deberá ser suficientemente atractivo para los distribuidores, pero sin comprometer los márgenes de beneficio de la empresa.

En resumen, se sugiere que RAYMON fije un precio de venta al público de sus sudaderas en España en \$55 euros, lo que le permitirá competir en precios y penetrar en el mercado.

3.2.3. Establecimiento de Imagen Corporativa.

La imagen corporativa de RAYMON se define como moderna, juvenil y atractiva. Se busca transmitir una imagen de calidad y estilo, con una clara identidad visual que permita a la marca destacar en el mercado.

El logotipo de RAYMON está compuesto por letras mayúsculas de estilo minimalista en color negro, con la letra "R" estilizada en negrita. El uso del color negro busca transmitir elegancia y sofisticación, mientras que el estilo minimalista y la tipografía simple transmiten una imagen moderna y actual.

La paleta de colores corporativos de RAYMON se compone de negro, blanco y gris, con detalles en rojo en ciertos elementos de la marca, como por ejemplo en las etiquetas de las sudaderas. Estos colores se utilizan de manera uniforme en todos los elementos de la marca, desde la página web hasta los envases de los productos.

La tipografía utilizada en los distintos elementos de la marca es de estilo moderno y legible, con un tamaño y una disposición adecuada para facilitar su lectura y su reconocimiento.

La marca RAYMON también cuenta con un eslogan que acompaña al logotipo en ciertos elementos de la imagen corporativa: "Siente la comodidad de la moda".

Este eslogan busca destacar el valor diferencial de la marca, que se centra en la comodidad y la calidad de sus productos.

En cuanto a la imagen publicitaria, RAYMON utiliza imágenes de jóvenes vestidos con las sudaderas de la marca, en situaciones informales y relajadas. Estas imágenes buscan transmitir un estilo de vida actual y moderno, en el que la comodidad y el estilo son igualmente importantes.

En resumen, la imagen corporativa de RAYMON se compone de un logotipo minimalista y moderno, una paleta de colores uniforme y una tipografía legible y moderna. Se busca transmitir una imagen de calidad y estilo, con un enfoque en la comodidad de los productos y en un estilo de vida moderno y actual.

Tabla 2 Imagen de marca



3.2.4. Determinación de canales de promoción.

Redes Sociales: Una estrategia de marketing en las redes sociales puede ser una herramienta muy poderosa para promocionar la marca y sus productos. Las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter pueden ser canales efectivos para llegar a una audiencia joven y comprometida.

Publicidad en línea: Las campañas publicitarias en línea son una forma efectiva de llegar a una gran audiencia. RAYMON podría utilizar anuncios en Google, Facebook, Instagram y otros sitios web para atraer a posibles clientes.

Ferias y eventos: Participar en ferias y eventos relacionados con la moda y la ropa deportiva puede ser una forma efectiva de presentar la marca a potenciales clientes y hacer contacto con otros miembros de la industria.

Marketing de Influencers: El marketing de influencers puede ser una forma efectiva de llegar a una audiencia específica y comprometida. RAYMON podría asociarse con influencers de moda y estilo de vida que compartan los valores de la marca.

Promociones y descuentos: Ofrecer promociones y descuentos en las redes sociales y en la página web de RAYMON puede ser una forma efectiva de atraer a posibles clientes y fomentar la lealtad de los existentes.

Relaciones públicas: Las relaciones públicas pueden ser una forma efectiva de aumentar la visibilidad de la marca y construir su reputación. RAYMON podría trabajar con agencias de relaciones públicas para crear y distribuir comunicados de prensa y promover la marca a través de publicaciones y medios de comunicación relevantes.

Email Marketing: Enviar correos electrónicos personalizados y específicos para los clientes de RAYMON podría ser una herramienta muy útil para mantener la relación con ellos y promocionar nuevos productos.

3.2.5. Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

La diferenciación y posicionamiento de RAYMON en Sevilla estaría basada en los siguientes elementos:

Diseño innovador: La marca se destaca por sus diseños innovadores y originales, enfocados en las tendencias de la moda actual y adaptados al gusto de los clientes de Sevilla.

Precios competitivos: RAYMON busca ofrecer precios competitivos en el mercado de Sevilla, manteniendo una relación calidad-precio que atraiga a los clientes.

Comunicación efectiva: RAYMON se comunica con su público objetivo de manera efectiva y constante, a través de canales de promoción y publicidad adecuados para el mercado de Sevilla.

Servicio al cliente: RAYMON se enfoca en brindar un excelente servicio al cliente, asegurándose de que los consumidores estén satisfechos con sus compras y atendiendo sus necesidades de manera eficiente.

En cuanto al posicionamiento de RAYMON en Sevilla, ubicamos la marca como una opción atractiva y confiable en el mercado de sudaderas de alta calidad y diseño innovador. Se busca que los clientes asocien a RAYMON con la excelencia en cuanto a la calidad de sus productos, así como con una marca comprometida con el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades. Con esto, se busca crear una base de clientes leales y aumentar la participación en el mercado de Sevilla.

3.2.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte.

Tabla 3 Aspectos logísticos

CUADRO 12. DESGLOSE DETALLADO DEL COSTO DE EXPORTACION Y DISTRIBUCIÓN ANUAL			
		Costo unitario	Costo total
3	Flete aereo ALL-IN	Los Mochis-Madrid	\$30,720.00
			\$92,160.00
3	Flete marítimo	Los Mochis-Madrid	\$8,000.00
			\$24,000.00
			\$0.00
6	Desaduanamiento		\$2,200.00
			\$13,200.00
			\$0.00
3	Maniobras de descarga		\$1,000.00
			\$3,000.00
3	Honorarios del Agente Aduanal		\$8,101.83
			\$24,305.48
3	Seguro de la Mercancia	Los Mochis-Madrid	\$2,700.61
			\$8,101.83
3	Impuestos de Exportación e Importación		\$10,080.00
			\$30,240.00
TOTAL DE EXPORTACION Y DISTRIBUCIÓN			\$62,802.44
			\$195,007.31

NOTAS	
% Honorarios del A.A	3.00%
Seguro	1.00%
Total de envíos al año	3
Valor comercial de la mercancía en 1 envío	\$270,060.89

Tabla 4 Ejemplo de empaque



Etiqueta.

Tabla 5 Ejemplo de etiqueta



Logística total del envío.

El envío de 320 sudaderas desde Los Mochis, Sinaloa, México, hasta Sevilla, España, requiere una logística cuidadosamente planificada para garantizar que las mercancías lleguen en perfectas condiciones y dentro de los plazos establecidos. Este proceso involucra varias etapas críticas, desde la recolección y el embalaje hasta la selección del transportista, la gestión aduanera, y finalmente, la entrega en el destino final.

Recolección y preparación de la mercancía.

El punto de origen es la dirección ubicada en Blvd. Ignacio Ramírez #375, Fraccionamiento El Parque, en Los Mochis, Sinaloa. Desde allí, las sudaderas se recolectan y se preparan para el envío. Cada sudadera está empaquetada en bolsas individuales con dimensiones de 35 cm de largo por 30 cm de ancho y un peso aproximado de 800 gramos. Estas bolsas se agrupan en una caja de cartón diseñada para cumplir con los estándares de transporte internacional, asegurando la protección de los productos durante el trayecto aéreo.

La caja tiene dimensiones estimadas de 90 cm x 80 cm x 80 cm, lo que proporciona un volumen considerable. Para el cálculo de costos de transporte, se utilizan un parámetro: el peso real. En este caso, el peso real de las sudaderas empaquetadas asciende a 256 kg (320 bolsas x 0.8 kg cada una).

Transporte internacional y selección del transportista.

Para esta operación, ZIX Logistics se perfila como una opción confiable, ya que ofrece servicios puerta a puerta y tiempos de entrega rápidos, generalmente entre 3 y 5 días hábiles para envíos urgentes entre México y España. El transporte comenzará con la recolección en el punto de origen, seguido del traslado al aeropuerto más cercano, que es el de la Ciudad de México (MEX). Desde allí, las mercancías se envían por vía aérea hacia España, aterrizando directamente en el aeropuerto de Sevilla (SVQ).

La tarifa de ZIX incluirá no solo el transporte, sino también el manejo de aduanas en ambos países, asegurando que las sudaderas cumplan con los requisitos legales y normativos de exportación e importación.

Documentación requerida.

El envío internacional de mercancías exige una serie de documentos que garanticen su legalidad y cumplimiento con las normativas. Entre ellos se encuentran:

- **Factura comercial:** Incluye una descripción detallada de las sudaderas, cantidad, precio unitario y valor total del envío.
- **Certificado de origen:** Este documento puede ser necesario para aprovechar preferencias arancelarias si las mercancías califican bajo tratados internacionales.
- **Lista de empaque:** Un desglose claro del contenido de la caja, que facilita las inspecciones en aduanas.

- Guía aérea: Emitida por ZIX, actúa como un comprobante de envío e incluye información crucial para el seguimiento del paquete.

Gestión aduanera.

En México, las sudaderas serán inspeccionadas por las autoridades aduaneras para verificar que todos los documentos estén en regla y que los productos cumplan con las normativas de exportación. Una vez aprobado, el envío continuará hacia su destino internacional. Al llegar a España, las mercancías se someterán nuevamente a una revisión aduanera. Aquí se calcularán los aranceles e impuestos aplicables, como el IVA. Estos costos serán abonados antes de que el paquete pueda ser entregado al destinatario.

Entrega en destino.

Finalmente, el envío llegará a su destino en Calle Santiago, 56, Casco Antiguo, Sevilla, España. ZIX Logistics completará el proceso entregando el paquete directamente en la dirección indicada. Antes de esto, se asegurará de que los aranceles y cualquier otro cargo pendiente hayan sido liquidados.

Este proceso integral de logística no solo asegura el cumplimiento con las normativas internacionales, sino también la integridad y puntualidad del envío, optimizando costos y tiempos en cada etapa del transporte.

3.2.7. Contratos y formas de pago.

Un contrato es un acuerdo voluntario entre dos o más partes en el que se establecen ciertas obligaciones o promesas que son legalmente exigibles. Según Mckendrick (2014), un contrato es "un acuerdo legalmente vinculante, compuesto por la promesa o conjunto de promesas para las que la ley brinda un remedio" (p. 5). Este acuerdo está formado por una oferta y una aceptación, elementos esenciales en la creación de un contrato (Stone, 2011, p. 26).

Con base de todo contrato, se encuentra la intención de las partes de crear una relación jurídica (Adams, 2018, p. 56). Así, un contrato sólo es válido si existe una intención de ser legalmente vinculante. Por otro lado, Furmston (2012) señala que "los contratos requieren un 'quid pro quo', es decir, una contraprestación o algo de valor que es intercambiado entre las partes" (p. 70).

Los contratos son de vital importancia en los negocios, ya que proporcionan un marco legal que protege a las partes involucradas. Según Hall (2013), "los contratos proporcionan un grado de certeza y previsibilidad en las relaciones comerciales" (p. 38). Esta certeza y previsibilidad permiten a las empresas, como RAYMON, operar de manera efectiva en los mercados internacionales.

Finalmente, Wortham (2016) subraya que los contratos son "una herramienta vital en la gestión de riesgos, ya que permiten a las partes establecer claramente sus obligaciones y derechos, limitando así la posibilidad de malentendidos y disputas" (p. 112). Por tanto, en el contexto de RAYMON, establecer contratos claros y efectivos será crucial para garantizar una expansión exitosa en el mercado de Sevilla, España.

Los contratos en el comercio internacional son fundamentales para el funcionamiento eficiente de las transacciones comerciales globales. Carr y Stone (2013) mencionan que "los contratos internacionales brindan un marco legal para regular las relaciones comerciales entre empresas ubicadas en diferentes jurisdicciones" (p. 68).

Además, proporcionan un grado de certeza en las relaciones comerciales. Según Schmitthoff (2012), "los contratos internacionales permiten a las partes prever los términos y condiciones de su relación comercial, lo que contribuye a la estabilidad y predictibilidad" (p. 102). En este sentido, los contratos también sirven para gestionar el riesgo en las transacciones internacionales. Mckendrick (2014)

sugiere que "al definir claramente los derechos y obligaciones de cada parte, los contratos permiten a las empresas gestionar y mitigar los riesgos asociados con el comercio internacional" (p. 209).

Los contratos también pueden ayudar a resolver disputas comerciales. Según Adams (2018), "las disposiciones contractuales a menudo incluyen cláusulas de resolución de disputas que pueden ayudar a las partes a resolver cualquier desacuerdo sin necesidad de recurrir a litigios costosos" (p. 172).

En términos de normas y regulaciones, los contratos permiten a las partes adaptarse a las diferentes legislaciones y prácticas comerciales que existen en los mercados internacionales (Furmston, 2012, p. 201).

Por último, los contratos son una herramienta importante para proteger los derechos de propiedad intelectual en el comercio internacional. Como señala Wortham (2016), "los contratos pueden contener cláusulas específicas para la protección de la propiedad intelectual, lo que es particularmente relevante para las empresas que dependen de sus diseños únicos y marca registrada" (p. 237).

En este caso, nuestro cliente nos pagara a traves de **Transferencia bancaria internacional (SWIFT)**. SWIFT es una red que los bancos utilizan para comunicarse entre sí de forma segura, principalmente para transmitir órdenes de transferencia de fondos entre cuentas.

Cómo funciona: Nuestro cliente en España enviara el pago directamente desde su cuenta bancaria a la nuestra utilizando el sistema SWIFT, que es confiable y ampliamente utilizado.

En España, los métodos de pago más comunes para las transacciones en línea incluyen tarjetas de crédito y débito, y billeteras digitales. Según un informe de Pay.com (Pay.com, 2023), los pagos con tarjetas de crédito y débito representan

alrededor del 53% de todas las transacciones en línea. Las billeteras digitales, como PayPal, Apple Pay y Google Pay, son utilizadas en aproximadamente el 30% de las transacciones en línea, mostrando un aumento significativo en popularidad en los últimos años (Adyen, 2024).

3.3. Cadena de valor y portafolio de servicios proyectado del negocio.

La cadena de valor de RAYMON incluye los siguientes procesos: Diseño y desarrollo de productos: RAYMON diseña y desarrolla sudaderas de alta calidad que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Adquisición de materiales: La empresa tiene alianza con un proveedor (GILDAN) que utiliza materiales de alta calidad para garantizar la durabilidad y el confort de sus sudaderas. Producción: RAYMON utiliza tecnología de punta para producir diseños de alta calidad de manera eficiente. Almacenamiento y distribución: La empresa almacena y distribuye sus productos para facilitar la compra a los clientes. Ventas y servicio al cliente: RAYMON se enfoca en brindar un excelente servicio al cliente para garantizar la satisfacción de sus clientes y fomentar su fidelidad.

El portafolio de servicios proyectado de RAYMON incluye diferentes modelos de sudaderas con diseños exclusivos y de alta calidad, así como servicios adicionales como:

- Servicio postventa: RAYMON cuenta con un servicio postventa eficiente que permite a los clientes realizar devoluciones o cambios en caso de que no estén satisfechos con su compra.
- Promociones y descuentos: La empresa ofrece promociones y descuentos especiales en ciertas épocas del año para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

Con su portafolio de servicios y su cadena de valor bien definidos, RAYMON se posiciona como una marca exclusiva y de alta calidad en el mercado de las sudaderas en Sevilla.

Tabla 6 Ejemplo de promoción

15% DESCUENTO
EN NUESTRAS SUDADERAS MODELO Y3

RAYMON
RAYMON
RAYMON

**APROVECHA
ESTA
NAVIDAD!!!**

3.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 7 Analisis FODA



3.5. Análisis PESTEL.

Para entender mejor el mercado español, es importante realizar un análisis PESTEL, que examine los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan el entorno empresarial.

En términos políticos, España es una monarquía parlamentaria con un sistema democrático estable y una fuerte protección de los derechos de propiedad intelectual (Tavernier, 2021). España es miembro de la Unión Europea (UE) desde

1986 y de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que facilita significativamente el comercio internacional y reduce las barreras arancelarias. La pertenencia a la UE permite a España beneficiarse de los acuerdos de libre comercio que la Unión negocia en nombre de sus Estados miembros, proporcionando acceso mutuo al mercado con numerosos países y regiones. Estos acuerdos incluyen reducciones arancelarias y normas que favorecen el comercio justo y sostenible (European Union, 2023).

Además, la participación en la OMC refuerza la posición de España en el comercio global, asegurando que las reglas del comercio internacional sean equitativas y previsibles. La UE, como bloque comercial más grande del mundo, juega un papel crucial en la formulación y el cumplimiento de estas reglas, garantizando que sus miembros, incluido España, se beneficien de un comercio libre y justo (European Commission, 2023).

España tiene una economía abierta y diversa, con sectores clave como el turismo, la energía, la industria manufacturera y los servicios financieros. El turismo es un componente fundamental de la economía española, representando el 11.7% del PIB y empleando al 12.2% de la población activa en 2023 (Santander Trade, 2023). Además, la industria y los servicios son también sectores importantes, con la industria representando el 20.8% del valor añadido al PIB y los servicios constituyendo el 67.7% (European Commission, 2023). El país ha experimentado un crecimiento económico constante en los últimos años, y se espera que continúe en el futuro cercano. Además, España es un país con un alto nivel de consumo, lo que hace que sea un mercado potencialmente atractivo para la exportación de bienes de consumo como las sudaderas.

España es una sociedad diversa y multicultural, caracterizada por la influencia de diversas culturas a lo largo de su historia. La diversidad cultural en España se refleja en su población, que incluye significativas comunidades de inmigrantes de países como Marruecos, Rumania, Colombia y Ecuador. Esta mezcla de culturas

ha contribuido a la economía española y ha enriquecido su tejido social, fomentando un entorno inclusivo y respetuoso con las diferencias culturales (Expatriat.com, 2023).

La moda también juega un papel importante en la cultura española, con una fuerte tradición en el diseño y la imagen personal. España es conocida por su vibrante escena de moda, donde tanto los diseñadores locales como las marcas internacionales prosperan. La moda española combina elementos tradicionales con tendencias modernas, reflejando la rica herencia cultural del país (ConnollyCove, 2023).

Los consumidores españoles tienen una gran demanda de productos de moda, especialmente aquellos que están a la vanguardia de las últimas tendencias. Además, la población española es joven y dinámica, lo que hace que el mercado sea especialmente atractivo para la venta de productos juveniles como las sudaderas.

España tiene una infraestructura tecnológica moderna y bien desarrollada, con un alto nivel de acceso a la tecnología y a internet. Según un informe, el 92% de la población y el 65% de las áreas rurales tienen cobertura de banda ancha. Además, España se sitúa en una posición destacada en el despliegue de la tecnología 5G, con múltiples proyectos en curso para mejorar la conectividad y la digitalización del país. Este entorno tecnológico avanzado facilita la comercialización de productos en línea, lo que es especialmente beneficioso para los negocios de exportación (La Moncloa, 2021; Trade.gov, 2022).

España ha hecho importantes avances en la reducción de la contaminación y en la promoción de la sostenibilidad en los últimos años. El gobierno español ha implementado diversas estrategias para mejorar la sostenibilidad ambiental, como la Estrategia de Eficiencia Energética para la Red de Carreteras del Estado, que busca reducir el consumo de energía y las emisiones de CO2 mediante la modernización del sistema de iluminación y el uso de vehículos "cero emisiones"

(La Moncloa, 2022). Además, España es líder en la implementación de ciudades inteligentes y en la promoción de tecnologías verdes y digitales (European Environment Agency, 2023).

Estos esfuerzos reflejan una creciente conciencia sobre la importancia de los productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, lo que puede ser una ventaja competitiva para los negocios que promueven estos valores.

En términos legales, España cuenta con un marco regulatorio estable y bien definido que protege los derechos de propiedad intelectual y promueve el comercio justo y la competencia leal. Este sistema reduce el riesgo de problemas legales y garantiza que los negocios puedan operar con seguridad y confianza. Según un informe de Chambers and Partners, la propiedad intelectual en España desempeña un papel crucial en mejorar el desarrollo y la competitividad, con un enfoque especial en sectores en auge como las energías renovables, telecomunicaciones y biotecnología. Las patentes, secretos comerciales y modelos de utilidad son comunes en proyectos empresariales y añaden valor al proteger las inversiones en I+D (Chambers and Partners, 2023).

Además, según Trade.gov, los derechos de propiedad intelectual en España deben ser registrados y aplicados bajo las leyes locales. España ha ratificado los tratados internacionales más relevantes sobre marcas, patentes, diseños y derechos de autor, y cuenta con una oficina de patentes y marcas que facilita estos procesos. La presencia de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) en Alicante refuerza la popularidad de estos derechos entre las empresas (Trade.gov, 2022).

En resumen, España es un mercado atractivo para la exportación de sudaderas desde México debido a su economía diversa y en crecimiento, su población joven y dinámica, su infraestructura tecnológica avanzada y su marco regulatorio estable. Además, la cultura española valora la moda y la imagen personal, lo que

hace que los productos de moda como las sudaderas sean especialmente populares en el mercado español.

3.6. Estrategia y protocolo de negociación internacional.

La negociación internacional es un proceso complejo que requiere una estrategia y protocolo adecuados para garantizar un acuerdo mutuamente beneficioso. En primer lugar, es importante que las partes involucradas se preparen adecuadamente antes de la negociación, identificando los objetivos y limitaciones de cada una de ellas (García y Solis, 2017). Es crucial que las partes también tengan un conocimiento profundo del mercado y las regulaciones de los países involucrados (Czinkota et al., 2018).

Durante la negociación, es esencial establecer una comunicación clara y efectiva entre las partes para asegurar la comprensión mutua y la transparencia (Akhavan et al., 2019). Además, es importante tener una mentalidad abierta y ser flexible, ya que pueden surgir imprevistos durante el proceso de negociación (Lewicki et al., 2015).

En cuanto a la estrategia, es importante tener una comprensión clara de las necesidades, intereses y prioridades de cada parte involucrada en la negociación, para poder crear una solución mutuamente beneficiosa (Fisher y Ury, 2012). Una estrategia de colaboración, en la que ambas partes trabajen juntas para crear valor, puede ser beneficiosa para alcanzar este objetivo (Lewicki et al., 2015).

Finalmente, es importante que se establezcan protocolos para resolver conflictos y discrepancias que puedan surgir durante la negociación, ya que es fundamental que el proceso se desarrolle de manera amigable y respetuosa (Fisher y Ury, 2012). En resumen, para tener éxito en una negociación internacional es fundamental la preparación previa, una comunicación efectiva y una estrategia

adecuada basada en una mentalidad abierta y colaborativa. Además, la implementación de protocolos para resolver conflictos puede garantizar un acuerdo mutuamente beneficioso.

La actividad económica internacional se refiere a la interacción económica entre diferentes países y regiones a través del comercio de bienes y servicios, la inversión, la migración y otros flujos económicos transfronterizos. Esta interacción económica se da en un contexto de interdependencia global, donde las decisiones económicas y políticas en un país pueden tener efectos significativos en otros países.

Según Robert J. Carbaugh en su libro "International Economics", la actividad económica internacional se refiere a "la interacción económica entre los diferentes países del mundo que incluye el comercio de bienes y servicios, la inversión internacional de capital y los flujos de migración" (Carbaugh, 2019, p. 4). En resumen, la actividad económica internacional es un concepto clave en la economía global y se refiere a las interacciones económicas entre países y regiones que afectan el comercio, la inversión y otros flujos económicos transfronterizos.

Con base en todo el análisis previo realizado, la mejor estrategia de entrada al mercado español para la empresa RAYMON sería la siguiente:

1. Establecimiento de una presencia online: Dado que el 87% de los españoles compran en línea, es crucial para RAYMON establecer una presencia en línea sólida, a través de un sitio web bien diseñado y optimizado para SEO (Search Engine Optimization), así como perfiles en redes sociales.
2. Establecimiento de relaciones con minoristas locales: RAYMON debería establecer relaciones con minoristas locales para aumentar la visibilidad y el alcance de sus productos. Esto se puede hacer a través de la participación en ferias y eventos, y mediante la creación de alianzas con minoristas relevantes.

En resumen, la estrategia de entrada de RAYMON al implementar estas acciones aumentará la visibilidad y el alcance de la marca en el mercado español, lo que a su vez aumentará las oportunidades de ventas y crecimiento de la empresa.

Exportar sudaderas desde México a España es una estrategia inteligente para aprovechar la alta demanda de ropa Athleisure en España, así como para ofrecer productos de alta calidad y diseños únicos. Según Statista, el mercado de ropa deportiva en España generó una facturación de alrededor de 3.300 millones de euros en 2020, lo que indica una fuerte demanda en el mercado español de ropa deportiva, incluyendo sudaderas (Statista, 2021). Además, las sudaderas son una prenda popular durante los meses de otoño e invierno, lo que sugiere una temporada alta de demanda en el mercado español.

En términos de oportunidades para las marcas que ofrecen productos de alta calidad y diseños únicos, un estudio de la consultora Nielsen reveló que los consumidores españoles son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y buscan diseños exclusivos y personalizados (Nielsen, 2018). Por lo tanto, con un poco de experiencia en la producción de sudaderas de alta calidad y diseños únicos a un costo competitivo, RAYMON puede tener éxito en el mercado español de sudaderas.

Es importante mencionar que las sudaderas que se exportan a España deben cumplir con las normas y regulaciones de la Unión Europea, que establecen requisitos de seguridad y calidad para los productos. Según la Comisión Europea, las sudaderas que se venden en la UE deben cumplir con los requisitos de la Directiva de Productos Textiles, que establece los requisitos de seguridad y calidad para los productos textiles (Comisión Europea, s.f.). A pesar de esto, el cumplimiento de estas regulaciones no es un obstáculo insuperable y puede ser manejado con una estrategia adecuada y un buen análisis de mercado.

Para exportar ropa de México a España, las principales restricciones no arancelarias que se deben tener en cuenta son:

1. **Regulaciones de etiquetado:** Los productos textiles deben cumplir con las normas de etiquetado de la Unión Europea. Esto incluye información sobre el país de origen, composición de fibras, y cuidado del producto.
2. **Normas técnicas y sanitarias:** La ropa importada debe cumplir con las regulaciones técnicas y sanitarias que garantizan la seguridad y calidad de los productos. Esto puede incluir requisitos específicos sobre sustancias químicas permitidas en los textiles y normas de seguridad para evitar riesgos a los consumidores.
3. **Requisitos de embalaje:** Existen requisitos específicos sobre el embalaje y presentación de los productos textiles para asegurar que sean seguros y adecuados para el transporte y almacenamiento.
4. **Controles fitosanitarios:** Aunque no es común para productos textiles, es posible que algunos componentes o materiales específicos necesiten certificaciones fitosanitarias para evitar la entrada de plagas o enfermedades.
5. **Propiedad intelectual:** La ropa debe cumplir con las leyes de propiedad intelectual, asegurando que no infringe derechos de marcas registradas y diseños protegidos en la UE.

Estas restricciones buscan asegurar que los productos importados cumplan con los estándares europeos de calidad, seguridad y sostenibilidad (European Commission, 2023; CustomsClear, 2024). Aunque los costos de exportación, como los costos de transporte, aranceles e impuestos, deben ser considerados, estos pueden ser minimizados con una estrategia adecuada y un buen análisis de mercado.

Tabla 8 Tabla de costos

CUADRO 1. COSTOS DE PRODUCCION AL AÑO	
COSTOS VARIABLES	
Sudadera	\$155,904.00
Hilos	\$48,000.00
Bolsas empaque	\$12,540.00
Caja embalaje	\$207.90
Total Costos Variables	\$216,651.90
COSTOS FIJOS	
Salarios	\$288,000.00
Renta	\$0.00
Herramientas y Utencilios	\$30,000.00
Agua	\$3,000.00
Luz	\$36,000.00
Total Costos Fijos	\$357,000.00
OTROS COSTOS	
Mantenimiento	\$3,750.00
Licencias y permisos	\$1,300.00
Seguros	\$0.00
Terreno	\$0.00
Total de Otros Costos	\$5,050.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	\$578,701.90

En resumen, exportar sudaderas desde México a España es una buena idea debido a la alta demanda de ropa casual, la oportunidad de ofrecer productos de alta calidad y diseños únicos, y la posibilidad de ofrecer precios competitivos gracias a los bajos costos de producción en México.

Información básica acerca de España:

- Población: Según el Instituto Nacional de Estadística de España, la población de España en 2023 es de aproximadamente 47.4 millones de habitantes.
- Superficie total: España tiene una superficie total de 505,990 km².
- Capital: La capital de España es Madrid.
- Idioma oficial: El idioma oficial de España es el español.
- Divisa: La moneda oficial de España es el euro.
- Religión dominante: Según el Centro de Investigaciones Sociológicas de España, la religión dominante en España es el cristianismo, mayoritariamente representado por la Iglesia Católica.
- PIB per cápita: Según el Banco Mundial, en 2022 el PIB per cápita de España fue de aproximadamente 30,683 dólares.
- 3 principales ciudades: Las tres principales ciudades de España, en términos de población, son Madrid, Barcelona y Valencia.
- Código de internet: El código de internet de España es ".es" (IndexMundi, 2021).

España tiene un entorno empresarial favorable para las empresas extranjeras debido a su estabilidad política y económica, así como a su posición geográfica estratégica. Según un informe de Santander Trade, España ha implementado diversas reformas para mejorar su clima empresarial y se posiciona como un destino atractivo para la inversión extranjera directa. En 2022, la inversión extranjera en España alcanzó los 34.2 mil millones de euros, destacándose sectores como energía, bienes raíces y servicios financieros (Santander Trade, 2023).

Adicionalmente, el país cuenta con un entorno regulatorio favorable que promueve la competencia leal y la protección de los derechos de propiedad intelectual. Esto reduce el riesgo de problemas legales y garantiza que los negocios puedan operar con seguridad y confianza. El índice de libertad económica de España también

refleja un entorno empresarial sólido, clasificándola como la 27ª economía más atractiva para los negocios a nivel mundial (World Bank, 2023).

El estilo de negociación en España se caracteriza por ser más relacional que transaccional, lo que significa que la creación y mantenimiento de relaciones personales es clave para establecer acuerdos comerciales exitosos. Además, los españoles tienden a valorar la comunicación clara y directa, pero también se espera que las negociaciones sean realizadas en un ambiente amigable y cordial (Garvin et al., 2019).

Según el informe "Doing Business 2020" del Banco Mundial, España ocupa la posición 30 en el ranking de facilidad para hacer negocios, con una puntuación de 77.7 sobre 100 (Banco Mundial, 2020). Asimismo, la cultura empresarial española se caracteriza por ser jerárquica y formal, con una gran importancia en la toma de decisiones centralizada (Garvin, LeRoy & Reid, 2019).

En cuanto al sector empresarial, España se ha destacado en los últimos años en sectores como el turismo, las energías renovables, la industria alimentaria, la automoción y la moda (ICEX, 2021). Además, la mayoría de las empresas españolas son pequeñas y medianas empresas (PYMES), con un gran potencial de crecimiento y expansión internacional (Garvin, LeRoy & Reid, 2019).

Capítulo IV. Gestión organizacional

4.1. Objetivos de producción.

Los objetivos de producción de RAYMON en los próximos 3 años de operación, son los siguientes:

Corto plazo (0-6 meses):

1. **Producir un inventario inicial de sudaderas para cubrir la demanda prevista de los primeros 3 meses.**

Esto es crítico para arrancar operaciones y garantizar disponibilidad inmediata para los clientes. Es una tarea esencial en las primeras etapas del negocio.

2. **Capacitar al personal en la producción y asegurar una productividad mínima del 80% de la capacidad total.**

Capacitar al equipo es fundamental para garantizar que la producción sea eficiente y se cumplan los estándares desde el inicio.

Mediano plazo (6 meses - 2 años):

3. **Establecer una cadena de suministro eficiente para obtener los materiales necesarios para la producción.**

Crear relaciones sólidas con proveedores confiables es un proceso que toma tiempo y ajustes constantes, pero es clave para la sostenibilidad.

4. **Asegurar una tasa de defectos en la producción inferior al 2%.**

Este objetivo requiere ajustes en los procesos y mejoras continuas en la supervisión de calidad. Es probable que se logre tras estabilizar la producción y capacitar al personal.

Largo plazo (más de 2 años):

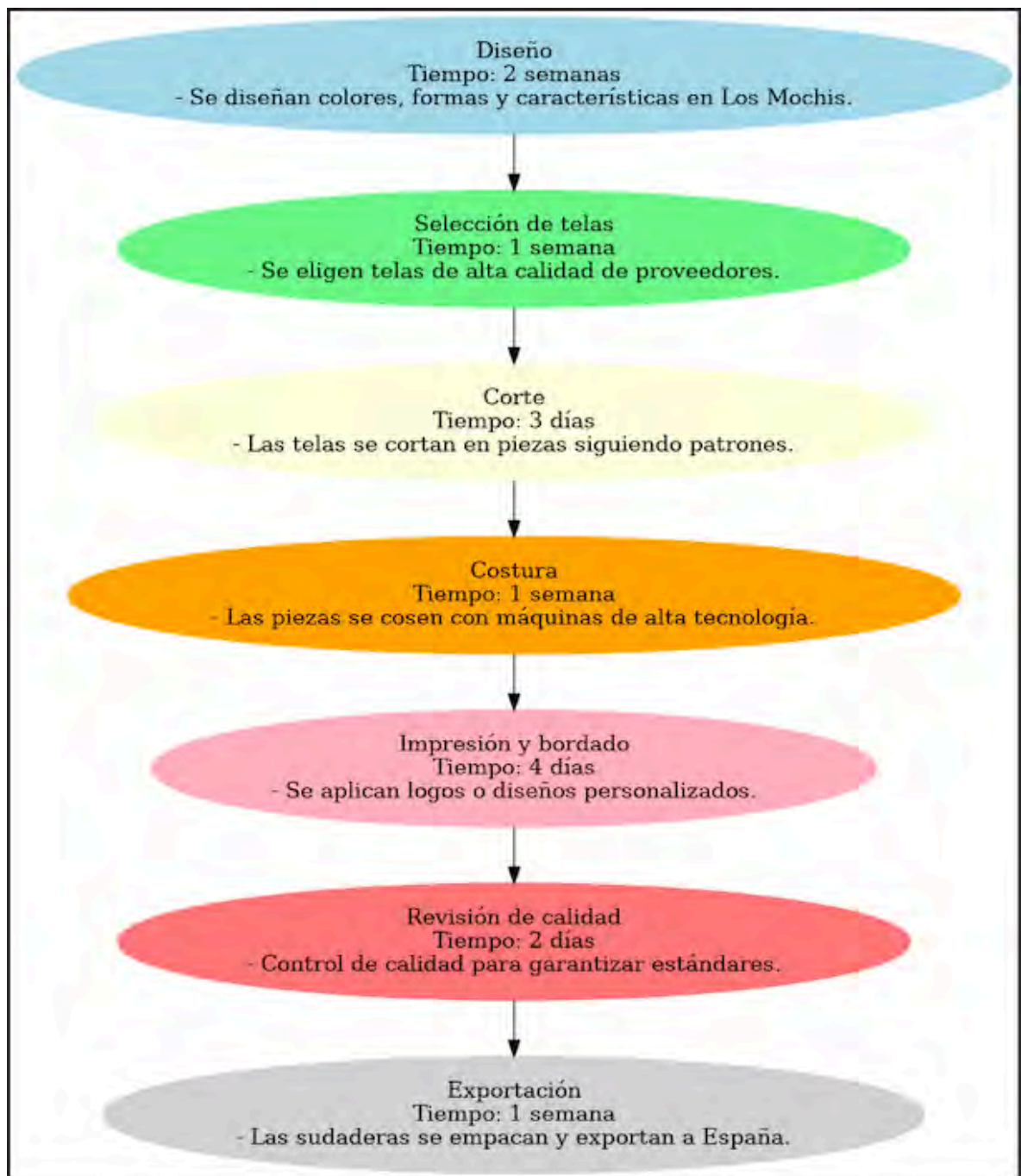
5. **Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 95% en cuanto a la calidad del producto y cumplimiento de los tiempos de entrega.**

Este objetivo dependerá de una ejecución consistente en la producción, distribución y atención al cliente a lo largo del tiempo, consolidando la reputación del negocio.

4.2. Proceso de producción.

A continuación se describe el proceso de producción de una sudadera RAYMON detalladamente:

Tabla 9 Proceso de producción



Este proceso permite a RAYMON garantizar la calidad de sus productos y mantener altos estándares de producción para satisfacer a sus clientes en España.

4.3. Recursos materiales necesarios.

Para la producción de una sudadera RAYMON se necesitan los siguientes materiales:

1. Sudaderas lisas de alta calidad: Es la materia prima principal. Las sudaderas las compramos con GILDAN.COM.
2. Hilo: Se utiliza para coser la tela y crear el diseño de la sudadera.
3. Etiquetas: Las etiquetas son una parte importante de la marca y se utilizan para identificar la prenda como una sudadera RAYMON.
4. Agujas de coser: Se utilizan para coser la tela y el hilo.

Es importante asegurarse de que todos los materiales utilizados cumplan con los estándares de calidad y seguridad necesarios para garantizar la satisfacción del cliente.

4.4. Capacidad de producción.

Para lograr los objetivos establecidos en los primeros 3 años, la empresa RAYMON necesitaría una capacidad de producción de al menos 300,000 prendas al año, con un aumento anual del 15% para el segundo y tercer año.

Para llevar la marca a otros países de Europa, se requerirá un aumento en la producción de al menos el 25% en el segundo año y del 35% en el tercer año. Esto significa que la producción en el segundo año tendría que ser de al menos 625,000 prendas al año, y en el tercer año de al menos 843,750 prendas al año.

Para crear nuevas prendas, se requerirá un aumento de presupuesto en el departamento de diseño y en el departamento de investigación y desarrollo del 15% en el segundo año y del 30% en el tercer año.

Finalmente, para mantener los costos bajos y maximizar los márgenes de beneficio, RAYMON deberá optimizar los procesos de producción y reducir los costos de materiales. Se podría considerar la adopción de nuevas tecnologías de

producción, así como la búsqueda de nuevos proveedores de materiales con precios más competitivos.

4.5. Activos fijos.

Los activos fijos de RAYMON son los siguientes:

1. Maquinarias y equipos: Máquinas de coser, máquinas de corte de tela, estampadoras, entre otras.
2. Mobiliario y equipo de oficina: El mobiliario y equipo necesario para el funcionamiento de la oficina, como escritorios, sillas, computadoras, impresoras, entre otros.
3. Vehículos de transporte: Los vehículos necesarios para el transporte de la materia prima y los productos terminados, como camiones y furgonetas.
4. Edificios y terrenos: Los edificios y terrenos donde se encuentran la oficina, la fábrica y el almacenamiento de la materia prima y productos terminados.
5. Patentes y marcas registradas: Las patentes y marcas registradas de los diseños exclusivos de RAYMON, que le otorgan un valor añadido y un diferencial frente a sus competidores.

Todos estos activos fijos serán necesarios para el funcionamiento de la empresa RAYMON en el largo plazo.

4.7. Flujograma de procesos.

En la primera etapa que es diseño, se llevan a cabo una serie de actividades clave para desarrollar la sudadera de acuerdo a las necesidades del cliente y las tendencias de moda.

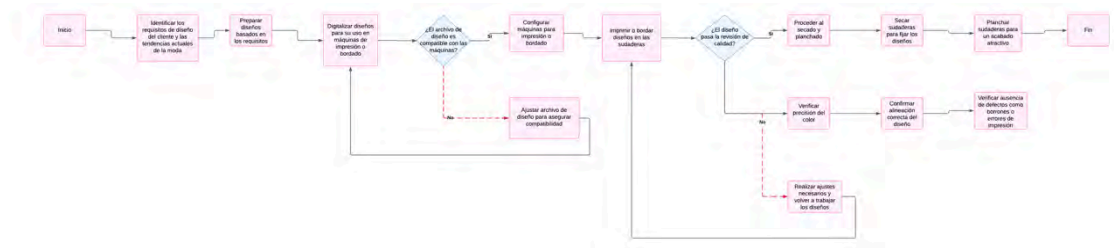
Estas actividades incluyen:

Tabla 10 Flujograma de procesos



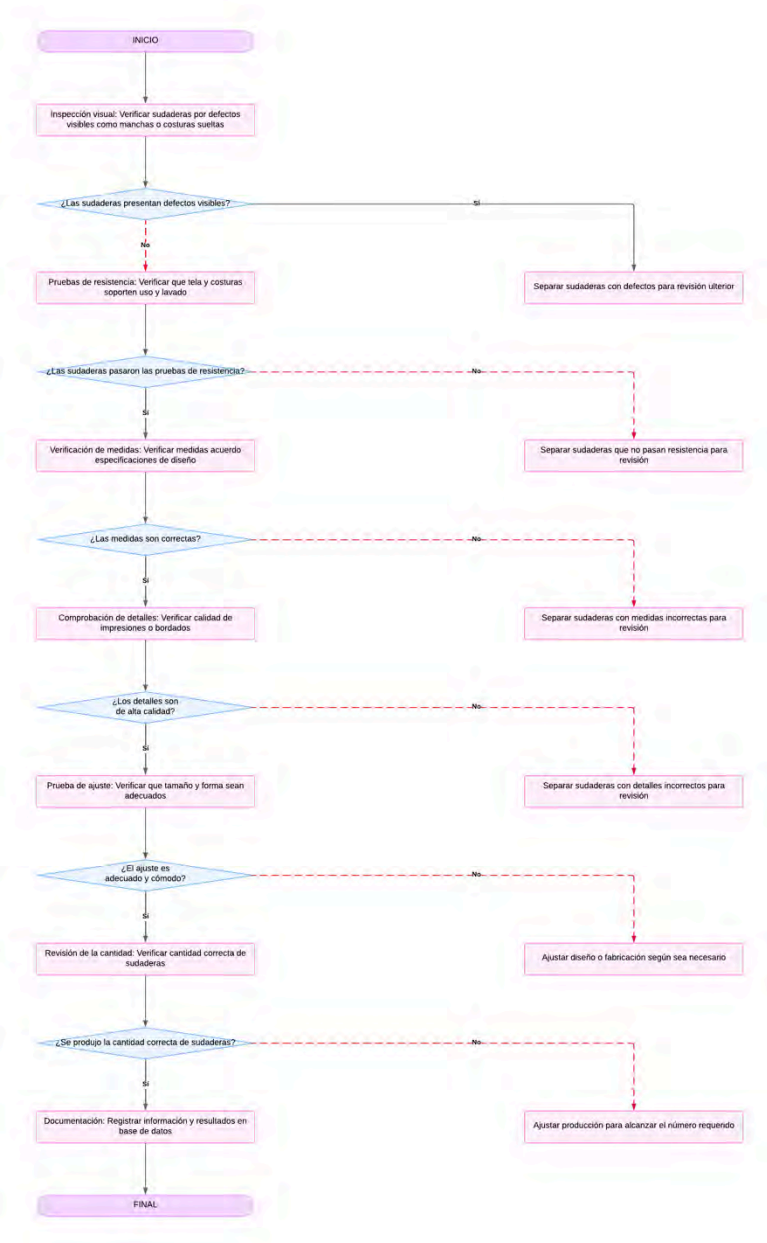
Las actividades clave a llevar a cabo en la etapa de impresión y bordado son:

Tabla 11 Etapas de impresión y bordado



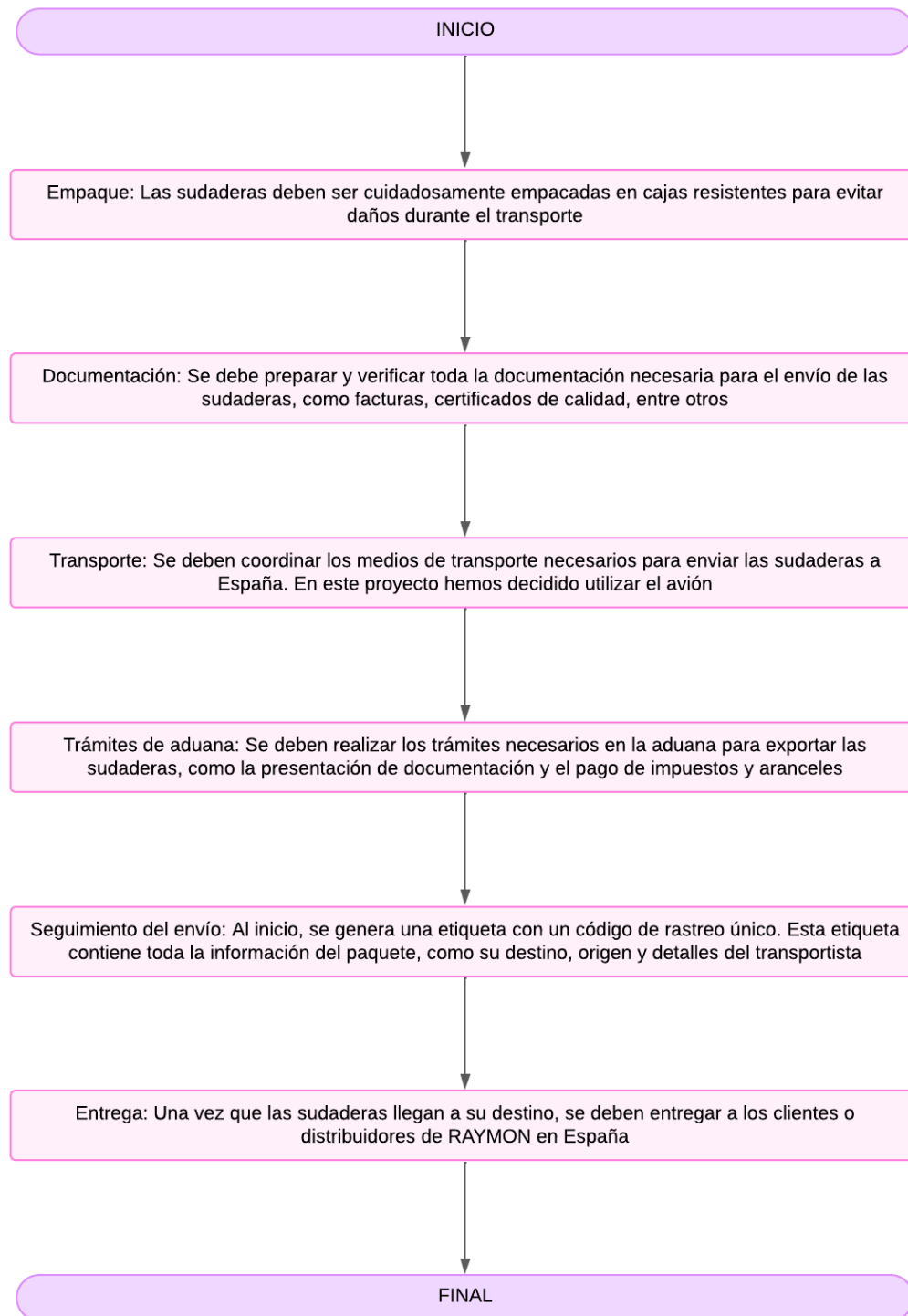
Las actividades clave en la etapa de revisión de calidad son:

Tabla 12 Etapas de revisión de calidad



Las actividades a llevar a cabo en el punto final que es exportación son:

Tabla 13 Etapas del proceso de exportación



4.8. Distribución de planta.

La oficina de RAYMON estaría distribuida en diferentes áreas clave, cada una con tareas específicas para asegurar que el proceso de diseño de la sudadera se realice de manera eficiente y efectiva. A continuación, se describe cada una de estas áreas y sus tareas específicas:

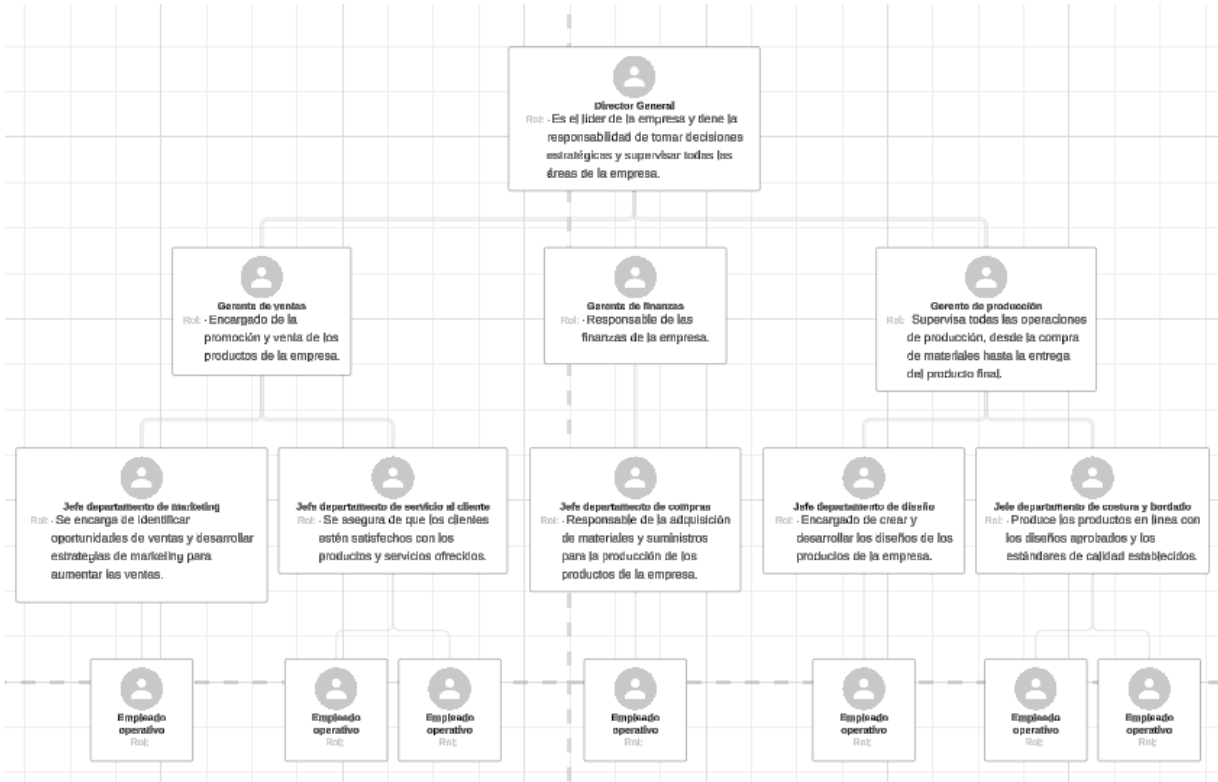
Tabla 14 Distribución de planta



En general, la oficina estaría estructurada para trabajar en estrecha colaboración con otras áreas clave, como la selección de telas, el corte y la costura, para asegurar que se produzcan sudaderas de alta calidad que cumplan con los estándares de RAYMON y las expectativas de los clientes.

4.9. Gestión de capital humano (perfiles y funciones).

Tabla 15 Perfiles y funciones



4.10. Gestión de responsabilidad social empresarial.

La gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) se refiere a la manera en que las empresas integran las preocupaciones sociales, ambientales y éticas en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas. Según Carroll (1999), "la responsabilidad social de las empresas implica la conducta ética y la preocupación por el bienestar social, la satisfacción de las necesidades y los intereses de los stakeholders, el cumplimiento de las expectativas legales y la contribución al desarrollo sostenible" (p. 268).

La gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) de la empresa RAYMON se enfoca en su compromiso ético y social con los diferentes grupos de interés que conforman su entorno. Según el Informe de Sustentabilidad del 2022,

RAYMON se compromete a llevar a cabo sus operaciones de manera responsable, ética y transparente, fomentando el desarrollo sostenible en su cadena de suministro y en las comunidades en las que opera.

En términos legales, RAYMON cumple con las regulaciones laborales y ambientales vigentes en los países en los que opera, así como con los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

En su gestión de RSE, RAYMON lleva a cabo acciones como:

- La implementación de programas de capacitación y desarrollo para sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- La promoción de prácticas sostenibles en su cadena de suministro, fomentando el uso eficiente de recursos y reduciendo su impacto ambiental.
- La colaboración con organizaciones sociales y comunidades locales en proyectos de desarrollo sostenible, enfocados en temas como la educación, la salud y el medio ambiente.
- La promoción de la transparencia y la ética en sus operaciones, mediante la implementación de un código de conducta y la adopción de prácticas de gobierno corporativo responsables.

En conclusión, la gestión de RSE de RAYMON se enfoca en su compromiso con la ética y el desarrollo sostenible en todas sus operaciones, promoviendo el bienestar de sus empleados, la protección del medio ambiente y la contribución al desarrollo de las comunidades en las que opera.

4.11. Logística de exportación.

El proceso de exportación en México incluye varios pasos y documentos necesarios para asegurar el cumplimiento con la legislación aduanera. Según el Manual de Operación Aduanera (MOA) de la Agencia Nacional de Aduanas de

México (ANAM), los principales documentos necesarios para la exportación de sudaderas de México a España son:

1. **Factura Comercial:** Documento que detalla la mercancía vendida, el precio, y las condiciones de venta.
2. **Certificado de Origen:** Acredita que los diseños son producidos en México y es necesario para beneficiarse de tarifas preferenciales bajo acuerdos comerciales.
3. **Lista de Empaque:** Proporciona una descripción detallada del contenido de cada paquete.
4. **Declaración de Exportación:** Documento oficial presentado a las autoridades aduaneras mexicanas.
5. **Número EORI (Economic Operators Registration and Identification):** Requerido para todas las empresas que exportan a la Unión Europea.
6. **Certificados de Calidad y Conformidad:** En algunos casos, estos certificados son necesarios para cumplir con normativas técnicas y de calidad.

La preparación y verificación adecuada de estos documentos es crucial para evitar retrasos y asegurar un proceso de exportación eficiente (Agencia Nacional de Aduanas de México, 2023).

La mercancía es transportada en camión desde Los Mochis hasta la CDMX. En CDMX, la carga se carga en un avión que se dirige directamente hacia Sevilla, España. El avión atravesará el Océano Atlántico. Hasta llegar al aeropuerto de Sevilla, España.

4.12. Seguros y fianzas.

Los seguros desempeñan un papel crucial en el comercio internacional, ofreciendo protección contra una variedad de riesgos que pueden surgir en el curso de las transacciones internacionales.

Uno de los principales riesgos en el comercio internacional es el de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. En este sentido, el seguro de transporte puede proteger a las empresas de las pérdidas financieras resultantes de tales incidentes. Según Belay (2018), "El seguro de transporte proporciona cobertura para las mercancías en tránsito contra pérdida o daño debido a causas como incendios, accidentes o robo" (p. 132). Además, los seguros pueden ofrecer protección contra riesgos políticos y de crédito.

El comercio internacional a menudo implica tratar con países que pueden tener un ambiente político inestable o sistemas legales y regulatorios menos robustos. Según Maras (2016), "los seguros de riesgo político pueden proporcionar cobertura para las pérdidas resultantes de la inestabilidad política, como la expropiación, la guerra y el terrorismo" (p. 172). Por otro lado, el seguro de crédito puede proteger a las empresas contra el riesgo de impago por parte de los clientes. Según Atradius (2023), una compañía de seguros líder, "el seguro de crédito cubre su negocio contra los impagos comerciales y le ayuda a evaluar la calidad crediticia de sus clientes".

Los seguros también pueden ayudar a las empresas a gestionar el riesgo de fluctuaciones en las tasas de cambio. Según Daniels et al. (2015), "las empresas pueden utilizar instrumentos de seguro financiero, como los futuros de divisas, para cubrirse contra las fluctuaciones adversas en las tasas de cambio" (p. 482).

En términos de cumplimiento regulatorio, las empresas a menudo están obligadas por ley a tener ciertos tipos de seguro. Según un artículo de Chambers and Partners (2023), "muchos países exigen que las empresas tengan ciertos tipos de seguro, como el seguro de responsabilidad civil, para operar de manera legal". Estas regulaciones buscan garantizar la protección tanto de las empresas como de los consumidores, promoviendo un entorno de comercio justo y seguro.

Por último, los seguros son una herramienta importante para la gestión general de riesgos en las empresas. Según Hopkin (2018), "los seguros son una herramienta vital para la gestión de riesgos, permitiendo a las empresas transferir algunos de sus riesgos a una aseguradora a cambio de una prima" (p. 113).

Las fianzas, también conocidas como garantías bancarias, son instrumentos esenciales en el comercio internacional que brindan seguridad financiera y garantizan el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Una de las principales funciones de las fianzas es garantizar el cumplimiento del contrato. Según Goode et al. (2012), "la fianza sirve como garantía de que una parte cumplirá sus obligaciones bajo el contrato, y si no lo hace, el banco emitirá el pago" (p. 281). Esto protege a la parte que recibe la fianza contra el incumplimiento de la otra parte.

En segundo lugar, las fianzas pueden proporcionar seguridad financiera. Según la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC) (2017), "las fianzas proporcionan una forma de seguridad financiera que puede ser utilizada para cubrir pérdidas o daños en caso de incumplimiento del contrato" (p. 17).

Además, las fianzas pueden desempeñar un papel en la gestión de riesgos. Según Ly et al. (2004), "las fianzas pueden ser utilizadas para mitigar ciertos riesgos asociados con el comercio internacional, como el riesgo de impago o el riesgo de incumplimiento del contrato" (p. 150).

Las fianzas también pueden ayudar a mejorar la reputación y la credibilidad de una empresa en el mercado internacional. Según la Guía de HSBC para la Gestión de Riesgos (2023), "tener una fianza de un banco respetado puede mejorar la imagen y la credibilidad de una empresa en el mercado internacional, lo que puede facilitar la realización de negocios y la obtención de contratos".

Por último, las fianzas pueden ser requeridas por la ley o por las costumbres comerciales en ciertas transacciones internacionales. Según el Informe de ICC (International commerce chamber) sobre Fianzas y Garantías Bancarias (2014), "en muchas jurisdicciones y en ciertos sectores, como el de la construcción y la ingeniería, es habitual o incluso requerido por la ley que las empresas proporcionen fianzas como parte del contrato".

En resumen, las fianzas son una herramienta esencial en el comercio internacional que puede proporcionar seguridad financiera, garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales, ayudar en la gestión de riesgos, mejorar la reputación y la credibilidad, y cumplir con los requisitos legales o comerciales.

Capítulo V. Gestión legal

5.1. Constitución legal de la empresa.

En este caso, se puede considerar que una Sociedad Anónima (SA) podría ser la forma legal más conveniente para RAYMON.

Una Sociedad Anónima (S.A.) es una forma legal de empresa caracterizada por una estructura organizativa compleja y un alto grado de responsabilidad limitada para sus accionistas. En una S.A., los accionistas aportan capital a la empresa y tienen derecho a participar en decisiones importantes a través de la asamblea general de accionistas. La responsabilidad de los accionistas se limita a la cantidad de capital que hayan aportado, lo que significa que no pueden ser responsabilizados personalmente por las deudas de la empresa. Esta estructura facilita la atracción de nuevos socios y ofrece una excelente protección a los acreedores (Expatriate Money, 2023).

Para RAYMON, una SA sería una opción atractiva ya que permite la recaudación de capital a través de la venta de acciones, lo que puede ser útil para financiar proyectos de expansión. Además, como una empresa en crecimiento, la estructura organizativa compleja de una SA permitiría una mayor flexibilidad en la gestión y en la asignación de responsabilidades a los distintos departamentos y empleados.

5.2. Alta en el padrón de exportadores.

Darse de alta en el Padrón de Exportadores en México es esencial para cualquier empresa que pretenda llevar a cabo operaciones de exportación de manera regular. Este padrón es administrado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y su propósito es facilitar y controlar las actividades de exportación. Para inscribirse, la empresa debe cumplir con varios requisitos, entre ellos estar inscrita

y activa en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), tener el domicilio fiscal localizado, y contar con una constancia de cumplimiento de obligaciones fiscales. Además, la empresa debe estar al corriente con sus obligaciones fiscales y no pertenecer al listado de empresas sancionadas por el SAT (gob.mx, 2023; Mundi, 2023).

Además, estar registrado en el Padrón de Exportadores mejora la credibilidad y la reputación de la empresa ante las autoridades aduaneras y comerciales. Según De la Vega (2016), "el registro en el Padrón de Exportadores puede ser visto como una señal de que la empresa cumple con sus obligaciones fiscales y aduaneras y está comprometida con las buenas prácticas comerciales" (p. 182).

Un motivo importante para registrarse es que proporciona a las empresas acceso a ciertos beneficios fiscales y aduaneros. Según el SAT (2023), las empresas registradas en el Padrón de Exportadores pueden tener acceso a beneficios como la certificación en el Nuevo Esquema de Empresas Certificadas (NEEC), que ofrece diversas facilidades administrativas y de seguridad en las operaciones de comercio exterior.

Por último, el registro puede facilitar el proceso de exportación. Según Ramírez et al. (2019), "el registro en el Padrón de Exportadores puede facilitar el proceso de exportación al proporcionar a las empresas acceso a información y recursos relevantes, y al simplificar ciertos trámites aduaneros" (p. 98).

Por lo tanto, es esencial que cualquier empresa que desee exportar de manera regular desde México se registre en el Padrón de Exportadores para cumplir con la ley, acceder a beneficios fiscales y aduaneros, mejorar su reputación y facilitar su proceso de exportación.

5.3. Propiedad industrial.

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la propiedad industrial se define como "un conjunto de derechos exclusivos sobre las creaciones del intelecto que se utilizan en el ámbito industrial" (OMPI, 2022). Esto incluye, entre otros, las patentes, las marcas comerciales, los diseños industriales y las indicaciones geográficas.

La propiedad industrial busca proteger la innovación y la creatividad en el ámbito empresarial y comercial, fomentando así el progreso económico y tecnológico. La propiedad industrial se refiere a los derechos que protegen la creación de invenciones, diseños, marcas, nombres comerciales y otros elementos distintivos de una empresa. Estos derechos pueden ser utilizados para proteger la innovación y la creatividad de una empresa y ayudar a garantizar que la empresa tenga una ventaja competitiva en el mercado.

En el caso de RAYMON, la empresa cuenta con varias marcas registradas para proteger sus productos y servicios. Por ejemplo, la marca RAYMON ha sido registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para distinguir sus productos y servicios de los de otras empresas. Además, la empresa también ha registrado las marcas "RAYMON STUDIO" y "RAYMON WEAR", lo que le permite utilizar esas marcas de manera exclusiva en el mercado.

Además de las marcas, la empresa RAYMON también puede contar con diseños industriales registrados para proteger las características estéticas de sus productos. Por ejemplo, si la empresa ha diseñado una sudadera con un diseño exclusivo, puede registrar ese diseño ante el IMPI para protegerlo de la imitación por parte de otras empresas. La propiedad industrial también puede ser utilizada para proteger invenciones y procesos únicos. Si RAYMON ha desarrollado una tecnología o un proceso único para la fabricación de sus productos, puede registrar una patente ante el IMPI para proteger su innovación.

En España, la entidad encargada de registrar una marca es la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Esta institución es responsable de recibir, examinar y otorgar las marcas, así como de gestionar los procedimientos de oposición iniciados por los titulares de derechos previos válidos (OEPM, 2023).

En resumen, la propiedad industrial es un aspecto clave para la protección de la innovación y la creatividad de una empresa como RAYMON. A través de la protección de marcas, diseños, patentes y otros elementos distintivos, la empresa puede garantizar que tiene una ventaja competitiva en el mercado y que puede proteger su reputación y posición en el mercado.

5.4. Aspectos tributarios.

Para la empresa RAYMON, como exportadora de sudaderas a España, existen varios aspectos tributarios a considerar tanto en México como en España. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes:

En México, la empresa RAYMON deberá cumplir con las obligaciones fiscales establecidas en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y en la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), entre otras. Algunos aspectos tributarios importantes a tener en cuenta son los siguientes:

- IVA: La exportación de bienes está exenta del pago del IVA en México, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos establecidos en la Ley del IVA. Para que la exportación se considere exenta, se debe comprobar que los bienes han salido del territorio nacional y que han sido entregados al importador en el extranjero. Además, la empresa exportadora deberá inscribirse en el Registro de Exportadores y Importadores de la Secretaría de Economía.
- ISR: La empresa RAYMON deberá determinar su base gravable para efectos del ISR, considerando los ingresos obtenidos por la exportación de sus sudaderas. En México, la tasa del ISR para personas morales es del 30% sobre la utilidad fiscal. Además, deberá presentar la declaración anual correspondiente.

- Impuesto al Comercio Exterior (ICE): Este impuesto se cobra a las empresas que importan bienes al territorio mexicano. Sin embargo, la exportación de bienes está exenta del pago de este impuesto.

En México, los aranceles de importación y exportación para textiles y confecciones varían dependiendo del tipo de producto y su origen. Según la Secretaría de Economía, los aranceles para textiles importados suelen estar regulados bajo las fracciones arancelarias de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (Secretaría de Economía, 2021). En resumen, en México la fracción arancelaria de los sueters y artículos similares de algodón es la 61102004, que en el caso de nuestro país está exenta del impuesto de exportación. El entorno macro de RAYMON incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales tanto en México como en España. Es importante que la empresa tenga en cuenta estos factores al desarrollar su plan de negocios y estrategias de exportación.

En cuanto a los aspectos tributarios en España, la empresa RAYMON deberá cumplir con las obligaciones fiscales establecidas en la normativa española. Algunos aspectos importantes a tener en cuenta son los siguientes:

- IGI: Por contar con el tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea, España está exenta de este impuesto a los sueters para hombre bajo la fracción arancelaria 61102091. https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20241121&Area=MX&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=611020&AdditionalCode=&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=es&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat=&DatePicker=21-11-2024
- IVA: En España, la importación de bienes está sujeta al pago del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Por lo tanto, la empresa RAYMON deberá registrarse en España a efectos del IVA e incluir el IVA correspondiente en el

precio de venta de sus sudaderas.

La gestión tributaria es una tarea clave en la administración de una empresa, especialmente en el contexto de la globalización y la internacionalización de los negocios. Según la Agencia Tributaria española, "el sistema tributario es el conjunto de tributos y demás ingresos de derecho público que recaen sobre la capacidad económica de los contribuyentes" (Agencia Tributaria, s.f.).

En el caso de RAYMON, como empresa exportadora de sudaderas, hay varios aspectos tributarios a tener en cuenta. En primer lugar, se deben considerar los impuestos locales y nacionales de su país de origen, México, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Activo (IA). Estos impuestos deben ser pagados y declarados en tiempo y forma según las leyes y regulaciones tributarias aplicables.

Además, al exportar a España, RAYMON debe cumplir con los requisitos aduaneros y fiscales establecidos por la Unión Europea (UE) y España en particular. Según la Comisión Europea (2022), "la importación de bienes a la UE desde países no pertenecientes a la UE está sujeta a impuestos de importación y a IVA", por lo que RAYMON debe calcular y pagar estos impuestos al importar sus productos a España.

Por otro lado, según el Ministerio de Hacienda de España (s.f.), "los sujetos pasivos del IVA que realicen entregas de bienes o prestaciones de servicios a sujetos pasivos que tengan la condición de empresario o profesional" deben cumplir con ciertas obligaciones de declaración e información, como la presentación de declaraciones periódicas de IVA y la emisión de facturas. Por lo tanto, RAYMON debe asegurarse de cumplir con estas obligaciones tributarias al exportar sudaderas a empresarios o profesionales en España.

En cuanto a los costos, RAYMON debe tener en cuenta el pago de aranceles e impuestos al importar sus productos a España, así como los costos de envío y seguro. Además, debe considerar los costos asociados con el cumplimiento de las obligaciones fiscales, como el pago de honorarios de asesores fiscales y contadores para garantizar el cumplimiento adecuado de la normativa tributaria en México y España.

En resumen, la gestión tributaria es un aspecto crítico para cualquier empresa, especialmente para las que operan en un contexto internacional. En el caso de RAYMON, como empresa exportadora de sudaderas a España, es importante cumplir con las regulaciones tributarias aplicables en ambos países y considerar los costos asociados con el cumplimiento de estas obligaciones.

5.5. Normatividad.

En México, la Norma Oficial Mexicana (NOM) que puede ser aplicable a la exportación de sudaderas, específicamente en lo que se refiere a la información comercial que debe constar en las etiquetas, es la NOM-004-SCFI-2006. Esta norma establece que la información sobre el producto, como la descripción del mismo, la información del fabricante y las instrucciones de cuidado, deben estar en español y ser fácilmente legibles (DOF, 2007).

En cuanto a España, la normativa que regula la importación de ropa incluyendo sudaderas es bastante amplia y no se condensa en una sola norma como en México. Según el Reglamento (UE) No 1007/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, las prendas de vestir deben estar etiquetadas o marcadas con indicaciones precisas sobre su composición de fibras (Diario Oficial de la Unión Europea, 2011).

Asimismo, la Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo establece los requisitos generales de seguridad para los productos, lo que incluye

las prendas de vestir (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2002). Por último, la Directiva 93/68/CEE, conocida como la Directiva CE, establece que los productos que se venden en la Unión Europea, incluyendo las sudaderas, deben llevar el marcado CE, que indica que el producto cumple con los requisitos esenciales de salud y seguridad (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1993).

Capítulo VI. Gestión financiera

6.1. Inversión inicial.

La inversión se refiere al desembolso de recursos financieros con el objetivo de generar ingresos futuros o incrementar el valor de un activo. Según Peter Lynch, experto en finanzas, la inversión implica "poner dinero a trabajar para ti". En este proceso, los inversionistas evalúan oportunidades, diversifican sus carteras y gestionan riesgos para maximizar rendimientos. (Lynch, P. (1989). One Up On Wall Street. Simon & Schuster).

Tabla 16 Inversión inicial

CUADRO 8. DESGLOSE DETALLADO DE COSTOS DE LOS ACTIVOS			
COSTO DE TERRENO Y EDIFICIO			
UNIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TERRENO	\$0.00	\$0.00
0	CONSTRUCCION P/ PLANTA, BODEGA Y ALMACEN	\$0.00	\$0.00
TOTAL DE COSTO DE TERRENO			\$0.00
COSTO DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Boroladora de una cabeza	\$150,000.00	\$150,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL DE COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO PRODUCCIÓN			\$150,000.00
GASTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Laptop	\$14,000.00	\$14,000.00
1	Escritorio	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Impresora	\$4,000.00	\$4,000.00
3	Sillas	\$950.00	\$2,850.00
1	Rack	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Mesa de trabajo	\$8,000.00	\$8,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			\$47,850.00
GRAN TOTAL DE ACTIVOS QUE SE REQUIERE PARA OPERAR EL PROYECTO DE INVERSIÓN			\$197,850.00

Tabla 17 Costos de producción anuales

CUADRO 1. COSTOS DE PRODUCCION AL AÑO		UNIDADES PRODUCIDAS AL AÑO
		960
COSTOS VARIABLES		
Sudadera	\$155,904.00	
Hilos	\$48,000.00	
Bolsas empaque	\$12,540.00	
Caja embalaje	\$207.90	
Total Costos Variables	\$216,651.90	
COSTOS FIJOS		
Salarios	\$288,000.00	
Renta	\$0.00	
Herramientas y Utencios	\$30,000.00	
Agua	\$3,000.00	
Luz	\$36,000.00	
Total Costos Fijos	\$357,000.00	
OTROS COSTOS		
Mantenimiento	\$3,750.00	
Licencias y permisos	\$1,300.00	
Seguros	\$0.00	
Terreno	\$0.00	
Total de Otros Costos	\$5,050.00	
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	\$578,701.90	

Tabla 18 Desglose detallado de costos

CUADRO II. DESGLOSE DETALLADO DE COSTOS DE LOS ACTIVOS			
COSTO DE TERRENO Y EDIFICIO			
UNIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TERRENO	\$0.00	\$0.00
0	CONSTRUCCION P/ PLANTA, BODEGA Y ALMACEN	\$0.00	\$0.00
TOTAL DE COSTO DE TERRENO			\$0.00
COSTO DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Bordadora de una cabeza	\$150,000.00	\$150,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL DE COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO PRODUCCIÓN			\$150,000.00
GASTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Laptop	\$14,000.00	\$14,000.00
1	Escritorio	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Impresora	\$4,000.00	\$4,000.00
3	Sillas	\$950.00	\$2,850.00
1	Rack	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Mesa de trabajo	\$8,000.00	\$8,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			\$47,850.00
GRAN TOTAL DE ACTIVOS QUE SE REQUIERE PARA OPERAR EL PROYECTO DE INVERSIÓN			\$197,850.00

Tabla 19 Desglose detallado de costos de exportación

CUADRO 12. DESGLOSE DETALLADO DEL COSTO DE EXPORTACION Y DISTRIBUCIÓN ANUAL				
			Costo unitario	Costo total
3	Flete aereo ALL-IN	Los Mochis-Madrid	\$30,720.00	\$92,160.00
				\$0.00
6	Desaduanamiento		\$2,200.00	\$13,200.00
				\$0.00
3	Maniobras de descarga		\$1,000.00	\$3,000.00
3	Honorarios del Agente Aduanal		\$8,101.83	\$24,305.48
3	Seguro de la Mercancia	Los Mochis-Madrid	\$2,700.61	\$8,101.83
3	Impuestos de Exportación e Importación		\$10,080.00	\$30,240.00
TOTAL DE EXPORTACION Y DISTRIBUCIÓN			\$54,802.44	\$171,007.31

NOTAS	
% Honorarios del A.A	3.00%
Seguro	1.00%
Total de envíos al año	3
Valor comercial de la mercancía en 1 envío	\$270,060.89

Tabla 20 Costo del producto

CUADRO 15. PRESUPUESTO DE COSTO DEL PRODUCTO										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
% INCREMENTO SUELDO		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
INFLACION		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
INCREMENTO DE VENTAS		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
COSTOS DIRECTOS										
MATERIA PRIMA	\$216,651.90	\$272,981.39	\$343,956.56	\$433,385.26	\$546,065.43	\$688,042.44	\$866,933.48	\$1,092,336.18	\$1,376,343.59	\$1,734,192.92
SUELDO Y SALARIOS	\$288,000.00	\$296,640.00	\$305,539.20	\$314,705.38	\$324,146.54	\$333,870.93	\$343,887.06	\$354,203.67	\$364,829.78	\$375,774.68
COSTOS INDIRECTOS										
AGUA	\$3,000.00	\$3,150.00	\$3,307.50	\$3,472.88	\$3,646.52	\$3,828.84	\$4,020.29	\$4,221.30	\$4,432.37	\$4,653.98
LUZ	\$36,000.00	\$37,800.00	\$39,690.00	\$41,674.50	\$43,758.23	\$45,946.14	\$48,243.44	\$50,655.62	\$53,188.40	\$55,847.82
RENTA	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
OTROS COSTOS										
SEGUROS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DEPRECIACIÓN	\$30,000	\$24,000	\$19,200	\$15,360	\$12,288	\$9,830	\$7,864	\$6,291	\$5,033	\$4,027
AMORTIZACIÓN	\$1,300	\$1,170	\$1,053	\$948	\$853	\$768	\$691	\$622	\$560	\$504
MANTENIMIENTO	\$3,750	\$3,938	\$4,134	\$4,341	\$4,558	\$4,786	\$5,025	\$5,277	\$5,540	\$5,817
TOTAL	\$578,701.90	\$639,678.89	\$716,880.63	\$813,806.81	\$935,315.79	\$1,087,072.45	\$1,276,664.82	\$1,513,606.64	\$1,809,927.36	\$2,180,817.05

Tabla 21 Presupuesto de costos de exportación

CUADRO 17. PRESUPUESTO DE COSTO DE EXPORTACION										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
INFLACION	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
INCREMENTO DE VENTAS	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
COSTO DE EXPORTACION	\$171,007.31	\$215,469.21	\$271,491.20	\$342,078.91	\$431,019.43	\$543,084.48	\$684,286.44	\$862,200.92	\$1,086,373.16	\$1,368,830.18

Tabla 22 Situación financiera

CUADRO 19. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 2016					
ACTIVOS			PASIVO		
CIRCULANTES					
CAJA Y BANCOS	\$8,434				
MP	\$216,652		CREDITO DE BANCOS EXTRANJEROS	\$335,936	
TOTAL		\$225,086			
FIJOS			CAPITAL CONTABLE		
TERRENO Y EDIFICIOS	\$0				
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$150,000		APORTACIONES DE LOS SOCIOS	\$100,000	
EQUIPO DE OFICINA	\$47,850				
TOTAL		\$197,850			
DIFERIDOS					
LICENCIAS Y PERMISOS	\$13,000				
TOTAL		\$13,000			
SUMA DEL ACTIVO		\$435,936	SUMA PASIVO MAS CAPITAL	\$435,936	

6.2. Depreciación.

La depreciación es un concepto contable que refleja la disminución del valor de los activos a lo largo del tiempo. La depreciación es la disminución del valor de un activo con el tiempo, reflejando su desgaste o obsolescencia. Según Horngren, la depreciación es "la asignación sistemática del costo de un activo a lo largo de su vida útil". Este proceso contable reconoce la pérdida de valor de activos tangibles como maquinaria o edificios. (Horngren, C. T., & Sundem, G. L. (2005). Introduction to management accounting. Prentice Hall).

En este caso, consideraremos la depreciación de los activos fijos asociados con la producción de las sudaderas de RAYMON.

Tabla 23 Operación y amortización

CUADRO 11. DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE LA INVERSION FUA												
	Inversión inicial	% Depreciación anual	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Depreciaciones para la producción												
MAQ. MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCION	\$150,000	20.00%	\$30,000	\$24,000	\$19,200	\$15,360	\$12,288	\$9,830	\$7,864	\$6,291	\$5,033	\$4,027
Oficina												
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$47,850.00	10.00%	\$4,785	\$4,307	\$3,876	\$3,488	\$3,139	\$2,825	\$2,543	\$2,289	\$2,060	\$1,854
Total de Depreciaciones			\$34,785	\$28,307	\$23,076	\$18,848	\$15,427	\$12,656	\$10,407	\$8,580	\$7,093	\$5,880
Amortizaciones												
TERRENO	\$0.00	10.00%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
LICENCIAS Y PERMISOS	\$13,000.00	10.00%	\$1,300	\$1,170	\$1,053	\$948	\$853	\$768	\$691	\$622	\$560	\$504
Total de Depreciaciones			\$1,300	\$1,170	\$1,053	\$948	\$853	\$768	\$691	\$622	\$560	\$504
TOTAL DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION			\$36,085	\$29,477	\$24,129	\$19,796	\$16,280	\$13,424	\$11,098	\$9,202	\$7,653	\$6,384

Tabla 24 Costos de los activos

CUADRO II. DESGLOSE DETALLADO DE COSTOS DE LOS ACTIVOS			
COSTO DE TERRENO Y EDIFICIO			
UNIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TERRENO	\$0.00	\$0.00
0	CONSTRUCCION P/ PLANTA, BODEGA Y ALMACEN	\$0.00	\$0.00
TOTAL DE COSTO DE TERRENO			\$0.00
COSTO DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN			
		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Bordadora de una cabeza	\$150,000.00	\$150,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL DE COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO PRODUCCIÓN			\$150,000.00
GASTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Laptop	\$14,000.00	\$14,000.00
1	Escritorio	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Impresora	\$4,000.00	\$4,000.00
3	Sillas	\$950.00	\$2,850.00
1	Rack	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Mesa de trabajo	\$8,000.00	\$8,000.00
			\$0.00
			\$0.00
			\$0.00
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			\$47,850.00
GRAN TOTAL DE ACTIVOS QUE SE REQUIERE PARA OPERAR EL PROYECTO DE INVERSIÓN			\$197,850.00

Tabla 25 Concentrado de activos

CUADRO 9. CONCENTRADO DE ACTIVOS	
ACTIVOS TANGIBLES	
TERRENO E INMUEBLE	\$0,00
MAQ. MOBILIARIO Y EQUIPO DE PRODUCCION	\$150,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$47,850.00
SUBTOTAL	\$197,850.00
ACTIVOS INTANGIBLES	
LICENCIAS Y PERMISOS	\$13,000.00
SUBTOTAL	\$13,000.00
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	\$210,850.00
IMPREVISTOS (4% DEL VALOR DE LOS ACTIVOS)	\$8,434.00

6.3. Presupuesto de venta.

El presupuesto de venta es una proyección financiera que estima las ventas futuras de una empresa. Según Hansen y Mowen, el presupuesto de venta es "la parte inicial del proceso de planificación maestra que se basa en la demanda prevista para los productos y servicios de la empresa". Este documento es esencial para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa anticipar y planificar sus operaciones en consecuencia (Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). Cost Management: Accounting and Control. South-Western Cengage Learning).

Tabla 26 Proyecciones de ventas

CUADRO 13. Proyecciones de Ventas		Sudaderas Raymon				
INFLACION %	INCREMENTO DE VENTAS	AÑO	UNIDADES	PRECIO PROM	VENTAS \$	INGRESOS BRUTOS
		2024	960	\$1,128.33	\$1,083,192.89	\$1,083,192.89
5.00%	20.00%	2025	1,152	\$1,184.74	\$1,364,823.04	\$1,364,823.04
5.00%	20.00%	2026	1,382	\$1,243.98	\$1,719,677.03	\$1,719,677.03
5.00%	20.00%	2027	1,659	\$1,306.18	\$2,166,793.06	\$2,166,793.06
5.00%	20.00%	2028	1,991	\$1,371.49	\$2,730,159.25	\$2,730,159.25
5.00%	20.00%	2029	2,389	\$1,440.06	\$3,440,000.66	\$3,440,000.66
5.00%	20.00%	2030	2,867	\$1,512.06	\$4,334,400.83	\$4,334,400.83
5.00%	20.00%	2031	3,440	\$1,587.67	\$5,461,345.05	\$5,461,345.05
5.00%	20.00%	2032	4,128	\$1,667.05	\$6,881,294.76	\$6,881,294.76
5.00%	20.00%	2033	4,953	\$1,750.40	\$8,670,431.40	\$8,670,431.40
INGRESO BRUTOS TOTALES						\$37,852,117.97

Este presupuesto proporciona una estimación de los ingresos esperados por la venta de sudaderas para los primeros tres años de operación.

6.4. Costo total (variable, fijo y de personal).

Los costos fijos y variables son elementos fundamentales en la gestión financiera de una empresa. Según Garrison y Noreen, los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del nivel de producción o ventas, mientras que los costos variables varían en proporción directa a la producción. Estos conceptos son vitales para entender y calcular el punto de equilibrio de una empresa. Garrison y Noreen definen los costos fijos y variables como "los dos elementos más fundamentales y críticos en el análisis del comportamiento de los costos" (Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2000). *Managerial accounting*. Irwin/McGraw- Hill).

Tabla 27 Costos de producción anuales

CUADRO 1. COSTOS DE PRODUCCION AL AÑO		UNIDADES PRODUCIDAS AL AÑO
		960
COSTOS VARIABLES		
Sudadera	\$155,904.00	
Hilos	\$48,000.00	
Bolsas empaque	\$12,540.00	
Caja embalaje	\$207.90	
Total Costos Variables	\$216,651.90	
COSTOS FIJOS		
Salarios	\$288,000.00	
Renta	\$0.00	
Herramientas y Utencilios	\$30,000.00	
Agua	\$3,000.00	
Luz	\$36,000.00	
Total Costos Fijos	\$357,000.00	
OTROS COSTOS		
Mantenimiento	\$3,750.00	
Licencias y permisos	\$1,300.00	
Seguros	\$0.00	
Terreno	\$0.00	
Total de Otros Costos	\$5,050.00	
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	\$578,701.90	

6.5. Estado de resultados (Estimación del primer año de operación):

El estado de resultados, también conocido como la cuenta de pérdidas y ganancias, es una herramienta crucial en la contabilidad financiera para evaluar el desempeño económico de una empresa en un periodo específico. Según Weygandt, Kimmel, y Kieso, este informe resume los ingresos, los costos y los gastos para calcular la utilidad neta o pérdida neta durante un periodo contable. Es

esencial para analizar la rentabilidad y tomar decisiones financieras informadas (Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). Financial accounting. John Wiley & Sons).

Tabla 28 Estado de resultados

CUADRO 18. ESTADO DE RESULTADOS										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
VENTAS	\$1,083,193	\$1,364,823	\$1,719,677	\$2,166,793	\$2,730,159	\$3,440,001	\$4,334,401	\$5,461,345	\$6,881,295	\$8,670,431
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$578,702	\$639,679	\$716,881	\$813,887	\$935,316	\$1,087,072	\$1,276,665	\$1,513,607	\$1,809,927	\$2,180,817
UTILIDAD BRUTA	\$504,491	\$725,144	\$1,002,796	\$1,352,906	\$1,794,843	\$2,352,928	\$3,057,736	\$3,947,738	\$5,071,367	\$6,489,614
(-) GASTOS DE ADMON.	\$64,981	\$71,923	\$80,575	\$91,335	\$104,794	\$121,558	\$142,488	\$168,648	\$201,375	\$242,356
(-) COSTOS DE EXPORTACIÓN	\$195,007	\$245,709	\$309,534	\$390,088	\$491,511	\$619,304	\$780,323	\$983,306	\$1,238,840	\$1,560,938
(-) MANTENIMIENTO DE TERRENO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD EN OPERACIÓN	\$244,502	\$407,512	\$612,628	\$871,463	\$1,198,339	\$1,612,067	\$2,134,925	\$2,795,884	\$3,631,153	\$4,686,320
GASTOS FINANCIEROS										
(-) ISR	\$291,550.01	\$91,435.02	35.00%	\$74,968	\$132,022	\$203,812	\$294,405	\$408,881	\$553,616	\$736,616
(-) PTU	10.00%			\$0	\$40,751	\$61,263	\$87,146	\$119,854	\$161,207	\$213,493
UTILIDAD NETA	\$169,534	\$234,739	\$347,553	\$489,912	\$669,804	\$897,244	\$1,184,816	\$1,548,344	\$2,007,741	\$2,588,083
FLUJOS DE CAJA	\$169,534	\$404,771	\$751,826	\$1,241,738	\$1,915,542	\$2,805,796	\$4,093,593	\$5,341,946	\$7,549,588	\$10,137,721

6.6. Indicadores de viabilidad: Utilidad líquida, rentabilidad, punto de equilibrio, tiempo de retorno de la inversión.

Los indicadores de viabilidad son medidas cruciales utilizadas para evaluar la salud financiera y la sostenibilidad de un proyecto o empresa. Según Brigham y Ehrhardt, estos indicadores incluyen la utilidad líquida, la rentabilidad y el punto de equilibrio, ofreciendo información valiosa sobre la eficiencia y la capacidad de generar beneficios a largo plazo (Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). Financial management: Theory & practice. Cengage Learning).

Tabla 29 Pruebas de rentabilidad

CUADRO 21. PRUEBAS DE RENTABILIDAD										
TASA SIMPLE DE RENTABILIDAD		ROI = (FLUJOS DE UTILIDAD NETA/INVERSIÓN)*100					ROI: Índice de retorno sobre inversión			
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TSR	38.89%	32.74%	172.46%	284.84%	438.49%	644.31%	916.10%	1271.28%	1731.83%	2325.52%

CUADRO 22. PRUEBAS DE RENTABILIDAD PROMEDIO										
TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD		TPR = FLUJOS DE UTILIDAD NETA/(INVERSIÓN/2)								
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TPR	77.78%	185.47%	344.93%	569.69%	876.98%	1288.62%	1832.20%	2542.55%	3463.67%	4651.04%

6.7. Evaluación de la inversión: Flujo de caja, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR).

La evaluación de una inversión implica analizar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto. Según Gitman, este proceso incluye el cálculo del flujo de caja, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para tomar decisiones informadas sobre la inversión (Gitman, L. J. (2019). Principles of managerial finance. Pearson).

6.9. Evaluación del plan de negocios.

El plan de negocios de RAYMON exhibe una robusta viabilidad financiera respaldada por análisis detallados y proyecciones estratégicas. Varios indicadores financieros demuestran la rentabilidad y el potencial de éxito a largo plazo de la empresa.

Tabla 30 Situación financiera 2024

CUADRO 19. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A 2024					
ACTIVOS			PASIVO		
CIRCULANTES					
CAJA Y BANCOS	\$8,434				
MP	\$216,652		CREDITO DE BANCOS EXTRANJEROS	\$335,936	
TOTAL		\$225,086			
FIJOS			CAPITAL CONTABLE		
TERREÑO Y EDIFICIOS	\$0				
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$150,000		APORTACIONES DE LOS SOCIOS	\$100,000	
EQUIPO DE OFICINA	\$47,850				
TOTAL		\$197,850			
DIFERIDOS					
LICENCIAS Y PERMISOS	\$13,000				
TOTAL		\$13,000			
SUMA DEL ACTIVO		\$435,936	SUMA PASIVO MAS CAPITAL	\$435,936	

Tabla 31 Punto de equilibrio

CUADRO 23. PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS DE PRODUCCION ANUAL	\$578,701.90
PRECIO UNITARIO	\$1,128.33
P.E. ANUAL	513
P.E. MENSUAL	43
P.E. DIARIO	1.4

Tabla 32 Estado de resultados final

CUADRO 20. ESTADO DE RESULTADOS												
PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO
AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033		
FLUJOS NETOS DE CAJA	\$163,294	\$391,381	\$730,551	\$1,209,901	\$1,866,397	\$2,746,873	\$3,910,561	\$5,432,284	\$7,406,482	\$9,952,302	\$33,810,025	\$3,381,003
COSTO DE CAPITAL (FUENTES DE FINANCIAMIENTO)												
FUENTE				IMPORTE				PORCENTAJE				
APORTACION SOCIOS				\$100,000				22.94%				
DEUDA				\$335,936				77.06%				
TOTAL								\$435,936				

En conjunto, el plan financiero de RAYMON refleja una gestión cuidadosa y estratégica de los recursos. La rentabilidad proyectada, la eficiencia en costos y los indicadores de viabilidad sólidos sugieren que la empresa está bien posicionada para tener éxito en el mercado español. La diversificación de canales de venta, la adaptación a las tendencias del mercado y el compromiso con la sostenibilidad fortalecen aún más la propuesta de valor de RAYMON. En resumen, este plan de negocios no solo es financieramente sólido sino que también está respaldado por estrategias inteligentes que pueden llevar a la empresa al éxito sostenible en la industria de la moda.

Capítulo VII. Sostenibilidad del negocio

7.1. Impacto económico

La implementación del proyecto RAYMON no solo tiene implicaciones positivas para la propia empresa, sino que también se traduce en un impacto económico significativo para las comunidades de Los Mochis, México, y Sevilla, España.

Los Mochis, México:

1. **Generación de Empleo:** Con la creación de un taller de diseño local en Los Mochis, RAYMON contribuirá significativamente a la generación de empleo en la región. La contratación de personal para la fabricación, diseño, investigación y desarrollo, así como roles administrativos, proporcionará oportunidades laborales para residentes locales. Esto no solo reducirá la tasa de desempleo sino que también mejorará la calidad de vida de la comunidad.
2. **Derrama Económica:** La inversión inicial y los costos operativos, incluyendo la compra de materias primas, generarán una derrama económica directa. Los proveedores locales de servicios y equipos se beneficiarán, fortaleciendo las relaciones comerciales dentro de la comunidad empresarial de Los Mochis.
3. **Impuestos Locales:** La generación de ingresos por parte de RAYMON también se traducirá en una contribución significativa a los impuestos locales. Los impuestos corporativos, impuestos sobre la nómina y otros tributos fortalecerán las finanzas públicas locales, permitiendo inversiones en infraestructura, educación y servicios públicos.

Sevilla, España:

1. **Comercialización internacional:** La expansión de RAYMON hacia Sevilla, España, implica la apertura de nuevos mercados mediante la **exportación directa** de sudaderas personalizadas desde México, sin

necesidad de contar con presencia física o empleados en territorio español.

2. **Exportaciones:** La actividad económica de RAYMON en Sevilla contribuye al dinamismo del comercio exterior español y a la oferta de productos diferenciados en el sector minorista (OCDE, 2020).
3. **Uso de infraestructura existente:** La operación de RAYMON puede **incrementar la demanda de servicios logísticos locales**, como transporte interno, almacenaje y distribución, contratados por las empresas locales compradoras.
4. **Contribución fiscal indirecta:** Como exportadora, RAYMON cumple con sus obligaciones fiscales en México. En España, las **responsabilidades fiscales** (IVA, impuestos corporativos, seguridad social) corresponden a las empresas locales que compran las sudaderas y las revenden en el mercado español. Por lo tanto, la contribución de RAYMON al fisco español es **indirecta**, a través de sus clientes (Comisión Europea, 2023).

En conclusión, la expansión de RAYMON a Los Mochis y Sevilla no solo posiciona a la empresa como un actor importante en la industria de la moda, sino que también genera beneficios económicos sustanciales para ambas comunidades. La creación de empleo, la derrama económica y la contribución fiscal no solo fortalecerán la posición financiera de la empresa, sino que también dejarán una marca positiva en el desarrollo económico y social de ambas regiones.

7.2. Impacto social

La entrada de RAYMON en las comunidades de Los Mochis, México, y Sevilla, España, no solo representa un impulso económico, sino que también tiene un impacto social significativo que abarca la sociedad y la cultura de ambas regiones.

En México RAYMON, al considerar las tendencias de la moda y las preferencias locales en el diseño de sus productos, puede integrar elementos culturales en su oferta. Esto no solo hace que los productos sean más relevantes para la comunidad, sino que también puede convertir a la marca en un reflejo de la identidad local.

Ademas, la diversidad de roles dentro de la empresa, desde la producción hasta la gestión, crea oportunidades para la inclusión social. La empresa puede implementar políticas inclusivas y programas de responsabilidad social corporativa para fortalecer la conexión con la comunidad y promover la equidad.

En España, la llegada de RAYMON a Sevilla introduce una nueva dimensión cultural en la ciudad. La diversidad de empleados y clientes, así como la influencia de las tendencias de moda globales, puede enriquecer la diversidad cultural de la región.

La empresa planea incluir en su oferta prendas relacionadas con un estilo de vida activo y saludable, esto puede contribuir a la promoción de hábitos saludables en la sociedad. Colaboraciones con eventos deportivos locales o iniciativas de bienestar pueden ser parte de esta estrategia.

La empresa busca colaborar con artistas locales para la creación de diseños exclusivos, fomentando la conexión entre la marca y la escena artística local. Esto no solo apoya a los artistas, sino que también crea productos únicos y atractivos. Ademas de que adoptaremos prácticas de producción sostenible, para contribuir a la conciencia ambiental en la sociedad sevillana. La promoción de la moda sostenible y ética podría resonar con los valores locales y generar una respuesta positiva de los consumidores.

En resumen, RAYMON no solo será una entidad económica en estas comunidades, sino que también se integrará en el tejido social y cultural. Su impacto positivo se extiende desde la generación de empleo y el desarrollo de

habilidades hasta la promoción de la diversidad cultural y la adopción de prácticas comerciales socialmente responsables. Este enfoque integral refuerza el papel de RAYMON como una entidad que contribuye no solo al ámbito económico, sino también al bienestar y la cohesión social en México y España.

7.3. Impacto en el medio ambiente

RAYMON, en su búsqueda de una operación empresarial sostenible, ha implementado un conjunto integral de medidas destinadas a minimizar su impacto ambiental. Reconociendo la importancia de la eficiencia energética, la empresa ha adoptado tecnologías avanzadas y se encuentra en una fase de evaluación para la integración de fuentes de energía renovable, lo que refleja su compromiso con una matriz energética más limpia y sostenible.

En lo que respecta al manejo responsable del agua, la empresa ha establecido prácticas que fomentan la conservación del recurso y ha llevado a cabo iniciativas de concientización entre sus empleados, destacando la importancia de preservar este recurso esencial. La empresa también realiza evaluaciones periódicas de su huella hídrica para identificar oportunidades adicionales de mejora.

En la cadena de suministro, RAYMON se asocia con proveedores que comparten su compromiso con la sostenibilidad, asegurando que los materiales utilizados en la fabricación de sus productos cumplan con estándares ambientales rigurosos. Esta selección cuidadosa de proveedores contribuye a fortalecer una cadena de suministro ética y respetuosa con el medio ambiente.

En sus procesos de producción, la empresa ha integrado tecnologías limpias y seguras para minimizar las emisiones y reducir el impacto ambiental. La empresa busca constantemente oportunidades para optimizar sus operaciones y adoptar enfoques más ecológicos en todas las etapas del proceso de fabricación.

En términos de embalaje, RAYMON utiliza materiales sostenibles y ha implementado prácticas para reducir el uso de plásticos de un solo uso. La empresa está comprometida con la búsqueda de alternativas ecoamigables y la mejora continua de sus prácticas de embalaje para reducir al máximo su impacto ambiental.

La educación ambiental es una parte integral de la cultura corporativa de la empresa. Por ello realizamos programas educativos internos para sensibilizar a sus empleados sobre prácticas sostenibles y, externamente, participa en iniciativas de educación comunitaria para promover la conciencia ambiental.

Como parte de su transparencia y rendición de cuentas, la empresa divulga informes periódicos sobre su desempeño ambiental. Estos informes no solo destacan los logros alcanzados, sino que también identifican áreas de mejora continua, demostrando el compromiso de la empresa con la responsabilidad ambiental y la adopción constante de prácticas empresariales sostenibles.

Estas acciones colectivas reflejan el firme compromiso de RAYMON con la sostenibilidad y la promoción de prácticas empresariales respetuosas con el entorno.

Bibliografía.

Berry, T. (2015). Plan de negocio: creación y gestión de empresas. Empresa Activa.

Drucker, P. F. (1995). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. HarperCollins Publishers.

Small Business Administration. (n.d.). *Redacte su plan de negocios*. Recuperado de <https://www.sba.gov/planifique-su-empresa/redacte-su-plan-de-negocios>.

Gattis, C. (2019). Getting Funded: Proof-of-Concept, Due Diligence, Risk and Reward. Springer.

Hisrich, R. D. (2019). Entrepreneurship. McGraw-Hill Education.

Chesbrough, H. (2006). Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Press.

International Trade Administration. (2019). *Spain - Import Tariffs*. Recuperado de <https://www.trade.gov>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Journal on electronic markets, 8(2), 3-8.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of management, 37(4), 1019-1042.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

Nielsen. (2015). The sustainability imperative. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global-CSR-report-Dec-2015.pdf>

Porter, M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Banco de México. (2022). Informe Anual 2021. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/informe-anual/informe-anual-2021.html>

Banco Mundial. (2022). Datos del país: México. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2022). Barómetro de abril 2022. Recuperado de https://datos.cis.es/pdf/Es3283mar_A.pdf

El País. (2022). España alcanzará los 47,4 millones de habitantes en 2021, según el INE. Recuperado de <https://elpais.com/espana/2022-01-10/espana-alcanzara-los-474-millones-de-habitantes-en-2021-segun-el-ine.html>

Eurostat. (2022). Population on 1 January. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en>

Global Edge. (2022). Spain: Economic Indicators. Recuperado de <https://globoedge.msu.edu/countries/spain/indicators>

Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina. (2022). Estimaciones de la Población Total por Sexo y Edad, al 1 de Julio de 2021. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-22-135>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México. (2022). Censo de Población y Vivienda 2020. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

Ministerio de Economía y Empresa. (2022). Anuario de Estadísticas Económicas y Sociales de España 2021. Recuperado de https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/informacion_economica/anuario-estadisticas-2021.pdf

World Bank. (2022). Country Data: Spain. Recuperado de <https://data.worldbank.org/country/spain>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). Informe sectorial de la moda en España. Recuperado de https://www.educacion.es/inee/dam/jcr:cfca57a7-2d0e-4ea1-9f52-f98f68c1965b/informe-moda_2019_2020.pdf

Trade Map. (2021). Trade statistics for international business development. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (s.f.). Aranceles de importación en España. Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://www.exteriores.gob.es/Portal/es/ServiciosAlCiudadano/InformacionParaExtranjeros/Paginas/Aranceles.aspx>

Comisión Europea. (s.f.). Acuerdo de libre comercio México-UE. Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/mexico/>

Cámara de Comercio de España. (2022). Barreras no arancelarias. Recuperado de <https://www.camara.es/barreras-no-arancelarias>

ASEPRI. (2021). Informe anual 2020-2021. Recuperado de <https://www.asepri.es/wp-content/uploads/2021/07/Memoria-2021-ASEPRI.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. Pearson Education.

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations. Springer Science & Business Media.

Proyecto Observatorio Cetelem. (2019). El consumidor español de moda. Retrieved from https://www.cetelem.es/content/dam/Spain/Documents/estudios/informes_cetelem_observatorio/informe-observatorio-cetelem-2019-moda.pdf

"Informe Económico y Comercial España" por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, 2021.

"El mercado de la moda en España" por Observatorio Sectorial DBK, 2022.

Akhavan, P., Golshan, N., & Zanjirani Farahani, R. (2019). A new framework for international negotiation process. Journal of Business Research, 104, 59-70. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.06.035

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2018). Fundamentals of international business. Routledge.

Fisher, R., & Ury, W. (2012). Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.

García, J., & Solis, J. (2017). Negotiation and power in international conflict: A comparative study of actors, strategies, and outcomes. Journal of International Relations and Development, 20(1), 1-28. doi: 10.1057/jird.2015.33

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). Negotiation (7th ed.). McGraw-Hill Education.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). International trade and development. Retrieved from <https://unctad.org/topic/international-trade-and-development>

Carbaugh, R. J. (2019). International economics. Cengage Learning.

Pérez, L. A. (2017). Estrategias de internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, (54), 74-87.

Armario, E., & Navas-López, J. E. (2013). Comercio electrónico internacional: factores clave y perspectivas de evolución. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (16), 35-47.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Comisión Europea. (s.f.). Requisitos de importación de productos textiles. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/eutaining/coursedetails.cfm?id=4396>

Nielsen. (2018). Estudio global de la demanda del consumidor. <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2018/estudio-global-de-la-demanda-del-consumidor/>

Statista. (2021). Ropa deportiva: facturación del sector en España 2014-2020. <https://es.statista.com/estadisticas/1073183/facturacion-del-sector-de-ropa-deportiva-en-espana/>

Banco Mundial. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Banco Mundial.

Garvin, D. A., LeRoy, H., & Reid, E. (2019). Spain: Is it Different? Harvard Business School Case, 9-316-107.

ICEX. (2021). Sectores en España. Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2021792058.html?idPais=ES>

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2022). ¿Qué es la propiedad industrial? Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://www.wipo.int/about-ip/es/>

Agencia Tributaria (s.f.). Información general sobre el IVA. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Empresas_y_profesionales/IVA/Informacion_general_sobre_el_IVA/Informacion_general_sobre_el_IVA.shtml

Agencia Tributaria (s.f.). Tributos y precios públicos. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_componentes/_Le_interesa_conocer/Informacion_sobre_el_Tributo/Informacion_sobre_los_precios_publicos/Tributos_y_precios_publicos.shtml

Cámara de Comercio de España (s.f.). Impuestos. Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://www.camara.es/comercio-internacional/servicios-a-empresas/internacionalizacion-de-empresas/informacion-mercados/impuestos>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014). Guía de comercio exterior e inversión en España 2014. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.comercio.gob.es/es-ES/inversiones-exteriores/Publicaciones/Guia-Comercio-Exterior-y-Inversion-2014/Documents/Guia_Comercio_Exterior_Inversion_2014.pdf

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015). Tributación empresarial en España. Recuperado el 29 de abril de 2023, de http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/GuiasClinicas/Tributacion_empresarial_en_Espana.pdf

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2018). Sistema tributario español. Recuperado el 29 de abril de 2023, de http://www.minhap.gob.es/es-ES/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/GuiasClinicas/Sistema_tributario_espanol.pdf

Hall, M. (2013). Commercial Contracts: A Practical Guide to Standard Terms. Kluwer Law International.

Mckendrick, E. (2014). Contract Law. Palgrave Macmillan.

Stone, R. (2011). The Modern Law of Contract. Routledge.

Adams, A. (2018). Law for Business Students. Pearson.

Carr, I., & Stone, P. (2013). International Trade Law. Routledge.

Furmston, M. (2012). Cheshire, Fifoot and Furmston's Law of Contract. Oxford University Press.

Mckendrick, E. (2014). Contract Law. Palgrave Macmillan.

Schmitthoff, C. (2012). Schmitthoff's Export Trade: The Law and Practice of International Trade. Sweet & Maxwell.

Wortham, J. (2016). Contractual Risk Management for Corporations. Edward Elgar Publishing.

Statista. (2022). Distribution of online payment methods in Spain in 2021. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/441987/online-payment-methods-spain/>

Atradius. (2023). What is Trade Credit Insurance? Retrieved from <https://group.atradius.com/products/credit-insurance.html>

Belay, S. (2018). Insurance in Ethiopia: Historical Development, Present Status and Future Challenges. Master's thesis, St. Mary's University.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2015). International Business: Environments and Operations. Pearson.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page Publishers.

HSBC. (2023). International Trade Guide. Retrieved from <https://www.business.hsbc.com/trade>

Maras, E. (2016). Insurance Regulation in the European Union: Solvency II and Beyond. Palgrave

FIDIC (Federation Internationale Des Ingenieurs Conseils.) (2017). Guide to the Use of FIDIC Conditions of Contract for Construction and for Plant and Design-Build.

Goode, R., Kronke, H., & McKendrick, E. (2012). Transnational Commercial Law: Text, Cases, and Materials. Oxford University Press.

HSBC. (2023). Risk Management Guide. Retrieved from <https://www.business.hsbc.com/risk-management-guide>

ICC Banking Commission. (2014). ICC Uniform Rules for Demand Guarantees. International Chamber of Commerce.

Ly, T., Merna, T., & Tran, P. (2004). *Modelling Techniques for Financial Markets and Bank Management*. Palgrave Macmillan.

De la Vega, C. (2016). *Derecho Fiscal*. Oxford University Press México.

Ley Aduanera de México. (2018). *Diario Oficial de la Federación*.

Ramírez, A., González, F., & García, J. (2019). *Manual Práctico del Comercio Exterior en México*. Tirant lo Blanch México.

SAT. (2023). Padrón de Exportadores Sectorial. Retrieved from https://www.sat.gob.mx/aduanas/comercio_exterior/padron_exportadores_sectorial/

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2007). NOM-004-SCFI-2006. Retrieved from https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4888658&fecha=14/03/2007

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2007). NOM-015-SCFI-2007. Retrieved from https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5026391&fecha=03/07/2007

Diario Oficial de la Unión Europea. (2011). Reglamento (UE) No 1007/2011. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32011R1007>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (2002). Directiva 2001/95/CE. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32001L0095>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (1993). Directiva 93/68/CEE. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A31993L0068>

Lynch, P. (1989). *One Up On Wall Street*. Simon & Schuster.

Horngren, C. T., & Sundem, G. L. (2005). *Introduction to management accounting*. Prentice Hall.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control*. South-Western Cengage Learning.

Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2000). *Managerial accounting*. Irwin/McGraw-Hill.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Financial accounting*. John Wiley & Sons.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning.

Gitman, L. J. (2019). Principles of managerial finance. Pearson.

eShopWorld. (2021). *Informe sobre el crecimiento del comercio electrónico en España en 2020*. Recuperado de <https://www.eshopworld.com>

Secretaría de Economía. (2021). *Industria y Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se>

Kantar. (2023). *Sustainability Insights: Kantar's 2023 Latin America Report*. Recuperado de <https://mexicobusiness.news>

McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2024*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>

Coherent Market Insights. (2023). *Europe Fast Fashion Market Size & Share Analysis - Industry Research Report*. Recuperado de <https://www.coherentmarketinsights.com>

The Corner. (2020). *Fashion Maintains Its Share Of Spain's GDP At 2.8% In 2019; But A Substantial Impact Is Expected In 2020*. Recuperado de <https://thecorner.eu>

Invest in Spain. (2024). *Laboral market in Spain*. Recuperado de <https://www.investinspain.org>

Comisión Europea. (n.d.). *Access2Markets*. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-trade-helpdesk-users>

Comisión Europea. (n.d.). *Technical guidelines for EU textile laboratories*. Recuperado de <https://op.europa.eu>

Comisión Europea. (n.d.). *Textiles strategy*. Recuperado de <https://environment.ec.europa.eu>

EUR-Lex. (2011). *Regulation (EU) No 1007/2011 of the European Parliament and of the Council*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu>

McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2024*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>

ECDB. (2023). *Spain's & Portugal's Online Fashion Market: Fast Fashion, Key Players & Revenues*. Recuperado de <https://ecommercedb.com>

IESE Insight. (n.d.). *Logistics in Spain: Challenges and opportunities*. Recuperado de <https://www.iese.edu>

Invest in Spain. (n.d.). *Transport and logistics industry in Spain*. Recuperado de <https://www.investinspain.org>

OTLE. (2023). *Portal of the Observatory of Transport and Logistics in Spain*. Recuperado de <https://otle.transportes.gob.es>

McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2024*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>

Start.io. (2023). *Zara Target Market: Brand Analysis & Marketing Strategy*. Recuperado de <https://www.start.io>

Sustainable Brands. (2023). *How Young People Are Changing the Fashion Industry*. Recuperado de <https://sustainablebrands.com>

Qualtrics. (n.d.). *Market Segmentation: Definition, Types, Benefits, & Best Practices*. Recuperado de <https://www.qualtrics.com>

Marketing Strategy. (n.d.). *Marketing Positioning: Definition and Importance*. Recuperado de <https://www.marketingstrategy.com>

Pay.com. (2023). *6 Top Payment Methods in Spain in 2023: Info for Merchants*. Recuperado de <https://www.pay.com>

Adyen. (2024). *Payment methods in Spain*. Recuperado de <https://www.adyen.com/payment-methods-guides/europe/spain>

European Commission. (2023). *EU position in world trade*. Recuperado de https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-position-world-trade_en

European Union. (2023). *Spain – EU country profile*. Recuperado de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/spain_en

European Commission. (2023). *The EU and the WTO*. Recuperado de https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-and-wto_en

European Commission. (2023). *Economic forecast for Spain*. Recuperado de https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-spain-2023_en

Santander Trade. (2023). *Economic and political outline Spain*. Recuperado de <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/spain/economic-political-outline>

ConnollyCove. (2023). *A Comprehensive Guide to Spanish Culture: A Tapestry of Diversity*. Recuperado de <https://www.connollycove.com>

Expat.com. (2023). *Diversity and inclusion in Spain*. Recuperado de <https://www.expats.com/en/guide/europe/spain/3816-diversity-and-inclusion-in-spain.html>

La Moncloa. (2021). *Spain accelerates digital transformation and places itself on the European connectivity podium*. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/news/Paginas/2021/20211202_digital-transformation.aspx

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing* (14.^a ed.). Pearson.

Trade.gov. (2022). *Spain - Information and Communication Technology (ICT)*. Recuperado de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/spain-information-and-communication-technology-ict>

European Environment Agency. (2023). *Spain country profile - SDGs and the environment*. Recuperado de <https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sdgs-and-the-environment/country-profiles/spain-country-profile>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *International trade and foreign direct investment*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/trade/>

Comisión Europea. (2023). *Guía fiscal para operaciones comerciales de empresas extranjeras en la UE*. https://ec.europa.eu/taxation_customs

La Moncloa. (2022). *The Government of Spain promotes the environmental sustainability of the state's roads*. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/news/Paginas/2022/20221025_roads-sustainability.aspx

Chambers and Partners. (2023). *Spain: An Introduction to Intellectual Property Law*. Recuperado de <https://chambers.com>

Trade.gov. (2022). *Spain - Protecting Intellectual Property*. Recuperado de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/spain-protecting-intellectual-property>

European Commission. (2023). *Trade barriers*. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/barriers>

CustomsClear. (2024). *Non-tariff measures: the biggest challenges in 2023*. Recuperado de <https://www.customsclearance.net>

IndexMundi. (2021). *Spain Internet country code - Telecommunications*. Recuperado de https://www.indexmundi.com/spain/internet_country_code.html

Santander Trade. (2023). *Economic and political outline Spain*. Recuperado de <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/spain/economic-political-outline>

World Bank. (2023). *Ease of Doing Business rankings*. Recuperado de <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

Cámara de Comercio Internacional. (2020). *Incoterms 2020*. Recuperado de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Investopedia. (2023). *Incoterms: International Commercial Terms*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/i/incoterms.asp>

Agencia Nacional de Aduanas de México. (2023). *Manual de Operación Aduanera*. Recuperado de <https://www.anam.gob.mx/manual>

Chambers and Partners. (2023). *Understanding UAE's New Insurance Regulations: A Comprehensive Guide*. Recuperado de <https://chambers.com/articles/understanding-uaes-new-insurance-regulations-a-comprehensive-guide>

Expat Money. (2023). *The Basics Of A Sociedad Anónima (S.A.)*. Recuperado de <https://expatmoney.com>

Lawants. (2023). *Spain Company Act: Understanding Spanish Corporate Law*. Recuperado de <https://www.lawants.com>

gob.mx. (2023). *Inscripción en el Padrón de Exportadores Sectorial*. Recuperado de <https://www.gob.mx/>

Mundi. (2023). *Padrón de exportadores: ¿qué es y para qué sirve?*. Recuperado de <https://mundi.io/>

OEPM. (2023). *Welcome to the Spanish Patent and Trademark Office, A.B.*. Recuperado de <https://www.oepm.es>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2024). *Informe sobre el sector de la moda y el comercio minorista en España*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es>

IE University. (2024). *Market trends in the fashion industry in Spain*. Recuperado de <https://www.ie.edu>