

# Rayas & Pintas

María Angélica Barraza

Adriana Camargo

Daniel García

Laura Rivera



## Especialización en Gerencia de Negocios Globales

Escuela de Administración

Noviembre 26, 2024

Bogotá, Colombia

2024



Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

María Barraza, Adriana Camargo, Daniel García y Laura Rivera  
Noviembre 26, 2024.



Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. María Barraza, Adriana Camargo, Daniel García y Laura Rivera

Noviembre 26, 2024.



# TABLA DE CONTENIDO

1. RAYAS Y PINTAS	
1.1 Historia de la empresa.	6
1.2 Misión y visión.	7
2. Objetivo general.	8
3. Objetivos específicos.	9
4. Metodología CANVAS.	10
5. Preselección de Mercado Objetivo.	11
5.1 Contexto de mercado.	11
5.2 Aspectos de mercado.	12
6. Alianzas estratégicas.	14
7. Plan internacional financiero.	15
8. Supuestos de proyección de caja	16
8.1 Ventas y ciclos de cobro.	16
8.2 Costos y ciclo de pago.	17
9. Flujo de caja proyectado.	18
10. Indicadores de factibilidad financiera.	20
11. Conclusiones de las proyecciones financieras.	21
12. Conclusiones.	22
13. Referencias bibliográficas.	23



## Rayas & Pintas

Rayas y pintas es una empresa perteneciente al sector industria textil, cuyo objetivo es la fabricación, creación y diseño de prendas para bebés y niños para clima frío. Nació en el año 1995 en un taller, como emprendimiento familiar. La fundadora cuya profesión es diseñadora de modas, vio una oportunidad en el mercado de crear su empresa con productos de calidad y a precios justos, ya que en ese entonces se encontraba mucho producto textil para bebés de mala calidad a precios altos.

Rayas y Pintas también fabricaba prendas superiores para dama y caballero, sin embargo, con el paso del tiempo y el crecimiento de esta, se enfocan en solo fabricar ropa para bebés y niños. Uno de los aspectos importantes para la empresa y por el cual ha sido un referente en la industria y en sus clientes, es tener un control de calidad con altos estándares y con un personal altamente calificado en cada proceso y detalle.



## Rayas & Pintas

Nuestra **misión** es inspirar momentos de felicidad, amor y cuidado en las familias alrededor de prendas de vestir con diseños adorables y de alta calidad para los más pequeños. Nos esforzamos por convertirnos en la elección preferida de los padres que valoran la excelencia en la confección colombiana.

Para 2030 nuestra **visión** es ser uno de los principales referentes de ropa de bebé a nivel nacional, adicionalmente tener presencia internacional en dos países y también ser referente de moda para la industria textil de bebés.



# Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan integral de internacionalización que permita a Rayas y Pintas establecerse en un mercado extranjero de manera eficiente, a través de un diagnóstico estratégico de mercados, un análisis financiero, nuevas alianzas estratégicas y una adaptación de sus productos y servicios, que permita, aumentar las ventas, disminuir costos, consolidar el proceso de producción y hacer distribuciones más eficientes de la ropa para bebé.



# Objetivos Específicos

1. Implementar estrategias tanto internas como externas que estén correlacionadas con los objetivos de internacionalización, con el fin de tener un proceso sincronizado para poder suplir con la demanda y requerimientos del mercado global.
2. Realizar un plan financiero que permita valorar los costos de internacionalización, la rentabilidad del proyecto, la proyección de ventas y el análisis de riesgo.
3. Desarrollar un plan de estudio de marketing que permita seleccionar los canales de distribución y venta adecuados para Rayas y Pintas en el mercado potencial extranjero.
4. Desarrollar una estrategia donde el proceso de exportación cumpla con todos los requisitos exigidos tanto por el país origen, como por el país destino.



# Metodología de generación de modelo de negocio CANVAS



## ASOCIACIONES CLAVE

- Proveedores de materiales ecológicos: Alianzas con proveedores de telas ecológicas y de alta calidad.
- Influencers y blogueros de Maternidad: Colaboraciones con figuras clave en redes sociales para dar visibilidad a la marca.
- Plataformas de marketplace en México: Amazon, Mercado Libre y otros marketplaces clave en el mercado mexicano para expandir el alcance.
- Empresas aliadas: Tiendas de regalos para bebés y boutiques
- Alianzas Locales en México: Asociaciones con tiendas físicas y minoristas para asegurar una expansión progresiva en el país.



## ACTIVIDADES CLAVE

- Desarrollo y producción de nuevas colecciones: Lanzar líneas de ropa acorde a cada temporada, clima y festividades.
- Marketing y publicidad en redes sociales y web: Campañas dirigidas al mercado colombiano y mexicano, especialmente en plataformas populares para padres jóvenes.
- Expansión logística y de distribución en México: Establecimiento de centros de distribución o alianzas con empresas de logística en México para asegurar tiempos de entrega competitivos.



## PROPUESTA DE VALOR

- Calidad Premium y Comodidad: Ropa para bebés fabricada con materiales suaves, hipoalergénicos, duraderos, funcionales, adaptada a las necesidades y a los diferentes estilos.



## RELACIÓN CLIENTES

- Atención personalizada: Ofrecer chat en vivo en el sitio web y por medio de WhatsApp y en redes sociales para resolver dudas y brindar recomendaciones.
- Programa de Lealtad y Descuentos: Ofrecer descuentos y promociones a clientes recurrentes y por referidos.
- Contenido Educativo y de Valor: Enviar boletines con información sobre temas de crianza, tendencias en moda infantil y cuidados para recién nacidos.



## SEGMENTOS DE CLIENTES

- Clientes principales en Colombia y México: Padres jóvenes de nivel socioeconómico medio y alto, principalmente de entre 25 y 40 años, con hijos de 0 a 2 años.
- Segmentos secundarios: Familiares y amigos que compran ropa como regalos para recién nacidos o eventos especiales.



## RECURSOS CLAVE

- Equipo de Diseño y Producción: Personal capacitado en diseño de moda infantil y en tendencias locales de México.
- Plataforma E-commerce y Logística: Un sistema eficiente de compras en línea y una red de distribución confiable para entregar en Colombia y México.



## CANALES

- E-commerce: Plataforma de ventas en línea propia y canales de marketplaces como Amazon, Mercado Libre y Linio en México.
- Tiendas físicas en Bogotá (y en el futuro en México): Alianzas con tiendas de productos para bebés y boutiques en ciudades como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.
- Redes sociales: Instagram, Facebook y TikTok como canales para mostrar la ropa en contexto, promover lanzamientos y captar clientes.

## COSTES DE ESTRUCTURA

- Costos de Producción: Compra de materiales, fabricación y empaques ecológicos.
- Publicidad y Marketing Digital: Inversiones en anuncios de redes sociales, Google Ads y campañas de influencers.
- Logística y Distribución: Costos de envío local en Colombia y México, y almacenamiento en centros de distribución.
- Plataforma E-commerce: Gastos en desarrollo, mantenimiento y optimización de la tienda en línea.

## FUENTES DE INGRESOS

- Ventas directas online: Ingresos provenientes de la tienda en línea y ventas en marketplaces.
- Ventas en tiendas físicas y boutiques asociadas: Ingresos por ventas en establecimientos físicos mediante alianzas comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 2024



# Preselección de Mercado Objetivo



## Contexto económico y global

El mercado de textiles para bebés está en crecimiento gracias a la demanda de productos sostenibles y de alta calidad, impulsada por la natalidad en países en desarrollo y el mayor gasto por bebé en economías maduras. Sin embargo, enfrenta retos como el aumento de costos y problemas logísticos derivados de la pandemia.

- **Aspectos Macroeconómicos:** La demanda de textiles para bebés crece en economías emergentes, pero enfrenta retos como inflación, costos financieros, políticas comerciales y la búsqueda de sostenibilidad por parte de los consumidores.
- **Aspectos Sociopolíticos:** La demanda de textiles para bebés crece en economías emergentes, pero enfrenta retos como inflación, costos financieros, políticas comerciales y la búsqueda de sostenibilidad por parte de los consumidores.
- **Aspectos Culturales:** En la cultura mexicana, los colores en los textiles para bebés son muy significativos. Además del rosa y azul tradicionales, se usan colores vibrantes influenciados por la tradición indígena, como el blanco, que simboliza pureza e inocencia, especialmente en ceremonias religiosas. Los colores brillantes como rojo, amarillo y verde también tienen un fuerte simbolismo cultural, representando protección, felicidad y otros valores.



# Preselección de Mercado Objetivo



## Aspectos de Mercado

La relación comercial entre Colombia y México es estratégica para ambos países debido a su impacto económico, político y social.

En 2023, México tuvo alrededor de 130 millones de habitantes y 1,820,888 nacimientos, mientras que Colombia registró 510,357 nacimientos con una población de 52.2 millones. Aunque ambos países tienen una tendencia a la baja en nacimientos, México ofrece una mayor oportunidad de mercado para Rayas y Pintas debido a su mayor población. Si logran una buena operación en Colombia, se espera que puedan expandirse exitosamente en México con las estrategias adecuadas.



# Preselección de Mercado Objetivo



## Aspectos de Mercado

- Diversificación económica: México es un socio clave para Colombia, permitiéndole diversificar su economía con exportaciones de moda, alimentos y tecnología.
- Complementariedad de mercados: Colombia exporta productos como flores y café, mientras que México provee maquinaria y equipos electrónicos, mejorando la competitividad de ambos países.
- Impulso a Pymes: Programas como las Macrorruedas de Negocios fomentan la participación de Pymes en exportaciones, impulsando su crecimiento y acceso a mercados internacionales.
- Acuerdos comerciales: El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y México facilita el comercio, ofreciendo preferencias arancelarias para ambos países.
- Posicionamiento regional: La relación comercial refuerza la integración de México y Colombia en América Latina, atrayendo inversión extranjera directa



# Alianzas Estratégicas

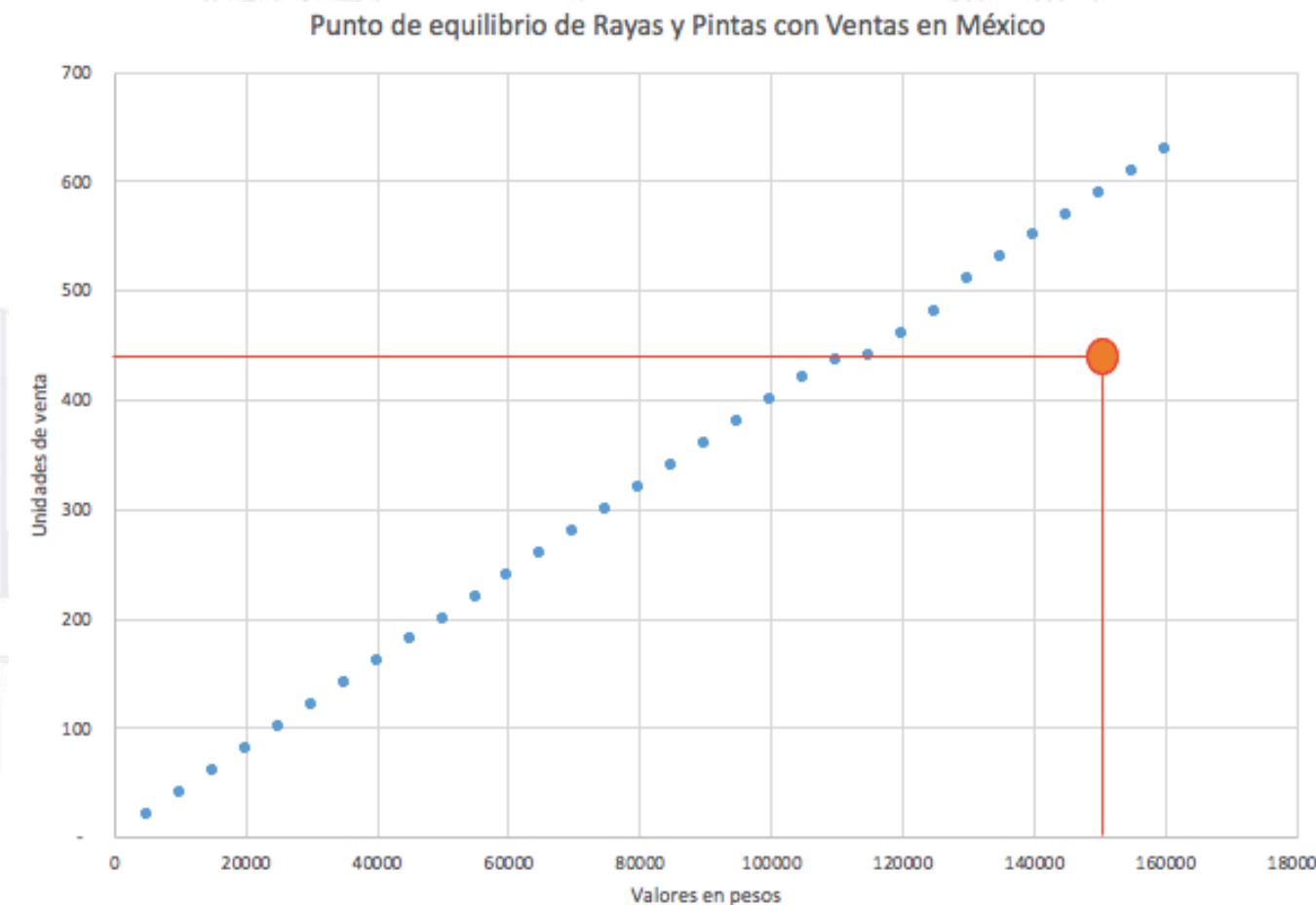
Rayas y Pintas está considerando una alianza estratégica con la empresa mexicana Hada Madrina para expandirse a México y fortalecer su posición en el mercado. La colaboración incluiría ofrecer un kit de 10 prendas de Rayas y Pintas como complemento a los productos de Hada Madrina, con el objetivo de llegar a más ciudades en México. Se están negociando aspectos como la propuesta de valor conjunta, objetivos compartidos, acuerdos contractuales, estrategias de marketing y evaluación continua del desempeño de la alianza.



# Plan Internacional Financiero

Para evaluar el proyecto de internacionalización de Rayas y Pintas, establecimos el siguiente escenario:

- **Precio de venta unitario:** \$350.000 COP - 1635 MXN (TRM DE 214 pesos colombianos por 1 peso mexicano).
- **Costo variable unitario:** \$164.500 COP que equivalen al 47% del precio final.
- **Gastos de administración y de ventas por periodo:** Representan un 27% de las ventas
- **Punto de equilibrio:** Se deben vender 437 unidades por un total de \$152.950.000 COP
- **Forward:** Para evitar fluctuaciones del TRM, Rayas y Pintas usará un forward. Esto le permitirá protección frente a la volatilidad del TRM al fijar una tasa de cambio independientemente de los movimientos del mercado.



Fuente: Elaboración propia, 2024



# Supuestos de proyección de caja

- **Ventas y ciclos de cobro:**

Rayas y Pintas presenta una oportunidad de negocio del 0.05%, equivalente a 857 niños nacidos en México cada año. Este dato es razonable, ya que implica la necesidad de vender aproximadamente 71 unidades al mes, lo que se traduce en dos o tres prendas diarias. Esta proyección es completamente viable y refleja el potencial de crecimiento en este mercado.

Con respecto a los cobros se planea, que Hada Madrina, nos pague 50% de contado y 50% a 30 días.

*Tabla 5. Ventas y ciclo de cobro*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo.	150.000	151.500	159.075	174.983	192.481	0
Crédito	0	150.000	151.500	159.075	174.983	192.481
<b>Ingreso neto</b>	150.000	301.500	310.575	334.058	367.463	192.481

Fuente: Elaboración propia, 2024.



# Supuestos de proyección de caja

- **Costos y ciclo de pago:**

Los costos representan el 47% de las ventas.

Se acuerda también un pago de 50% de contado y otro 50% con pago a crédito por 30 días, para describir mejor este escenario, se muestra en la siguiente imagen:

Tabla 6. Costos y ciclos de pago

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo..	70.500	71.205	74.765	82.242	90.466	0
Crédito...	0	70.500	71.205	74.765	82.242	90.466
<b>Egreso neto</b>	70.500	141.705	145.970	157.007	172.708	90.466

Fuente: Elaboración propia, 2024



# Flujo de caja proyectado

Ilustración 12. Flujo de caja proyectado escenario medio

## Flujo de caja proyectado escenario Medio

TRM Proyectada de cada periodo..:	4,26	4,26	4,26	4,26	4,26
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos</b>					
Aporte socios	200.000				
Ventas Efectivo	150.000	151.500	159.075	174.983	192.481
Cuentas por cobrar	0	150.000	151.500	159.075	174.983
Préstamo en Cop	98.591				
<b>Total Ingreso...</b>	<b>448.591</b>	<b>301.500</b>	<b>310.575</b>	<b>334.058</b>	<b>367.463</b>
<b>(-) Egresos</b>					
Pago a proveedores	70.500	71.205	74.765	82.242	90.466
Cuentas por Pagar	0	70.500	71.205	74.765	82.242
Gastos de Admon y Ventas	81.000	81.810	85.901	94.491	103.940
Pago obligaciones financieras Usd	7.825	7.825	7.825	0	0
Adquisicion compra maquina	150.000				
Pago obligaciones financieras Cop	33.333	33.333	33.333	0	0
<b>Total Egreso...</b>	<b>334.833</b>	<b>256.848</b>	<b>265.204</b>	<b>251.498</b>	<b>276.647</b>
<b>Flujo de caja del periodo...</b>	<b>113.758</b>	<b>44.652</b>	<b>45.371</b>	<b>82.560</b>	<b>90.816</b>
<b>Saldo de caja...</b>	<b>113.758</b>	<b>158.410</b>	<b>203.781</b>	<b>286.341</b>	<b>377.157</b>

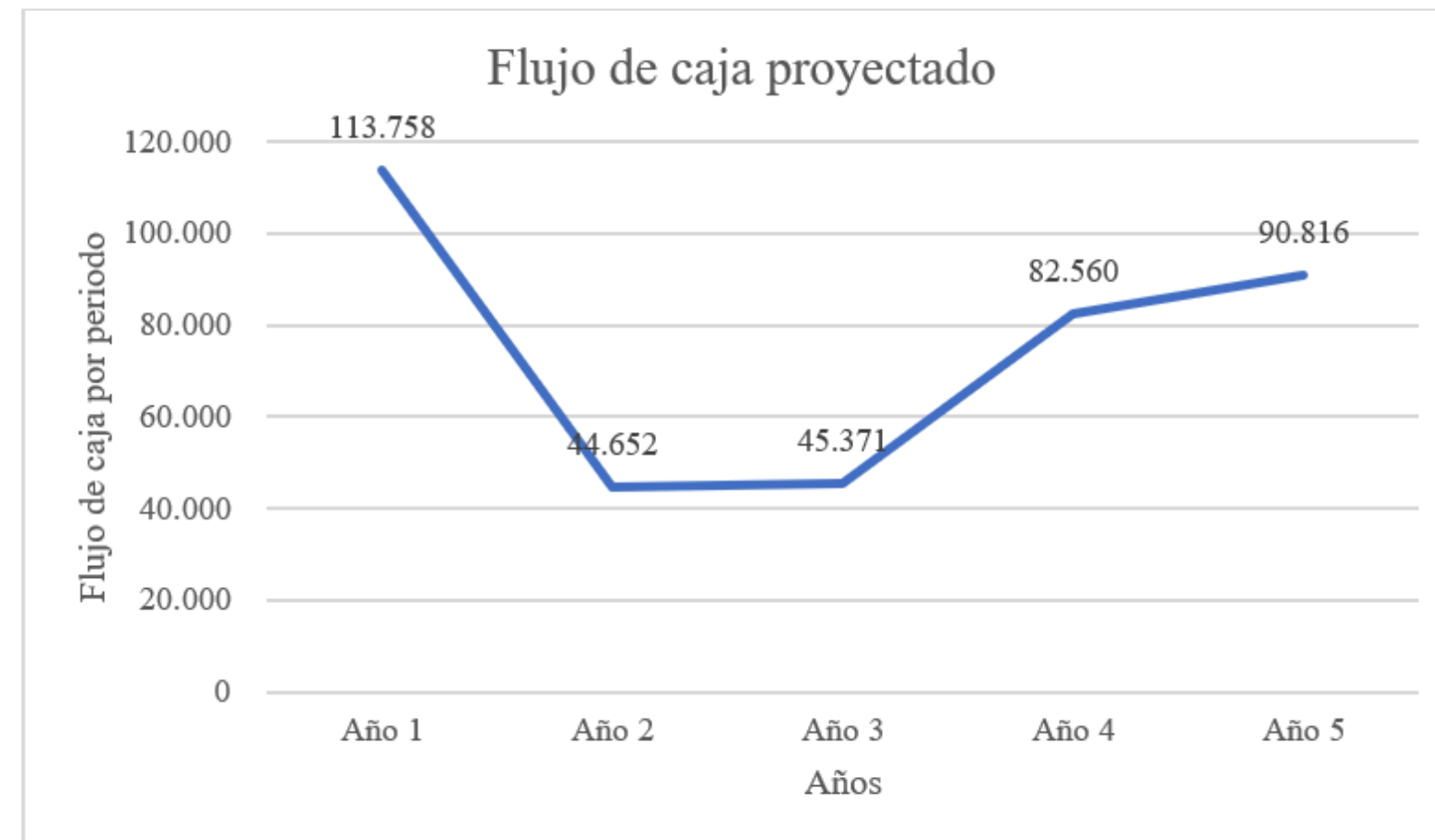
Fuente: Elaboración propia, 2024

- Flujo de caja proyectado: Según la simulación realizada, establecimos un escenario medio en el cual las proyecciones del crecimiento de ventas para el año 1 son del 1%, del año 2 son del 5%, del año 4 son del 10% y del año 5 son del 10%. Los costos directos de cada arreglo por compras a proveedores de bienes y servicios se estiman en un 47% del porcentaje de la venta. Se solicitó un préstamo de \$ 23,474 USD. Se establecieron unos gastos de administración y ventas del 27% y los socios decidieron invertir \$ 200.000.000 COP.



# Flujo de caja proyectado

Ilustración 13. Flujo de caja proyectado



Fuente: Elaboración propia, 2024

- En el año 1 presenta un valor de 113.758.000 COP, el cual es valor más alto puesto que ahí se ven reflejados los 200.000.000 COP que invirtieron los socios para dar inicio al proyecto.
- En el año 2 y año 3, se presentan los flujos de caja más bajos, puesto que aunque las ventas incrementan, en estos dos años se deben cumplir con el pago de las obligaciones financieras tanto en pesos colombianos como en dólares americanos.
- En el año 4 y año 5 se ve un crecimiento significativo en nuestro flujo de caja, esto influenciado principalmente en que ya no se tienen el pago de obligaciones financieras y las ventas crecen anualmente para cada uno de los años en un 10%.
- Afortunadamente el flujo de caja proyectado para el proyecto presenta valores positivos, lo cual nos lleva a una viabilidad del proceso de exportación y venta del kit en México.



# Indicadores de factibilidad financiera

Indicadores	
T.D.	13%
VPN	\$ 267.011
ROI	89%
TIR	17%
PayB	4 Periodos

Utilidad	Inversión
177.157	200.000

Fuente: Elaboración propia, 2024

- **VAN/ VPN:** Proyecto es viable siendo rentable, ya que una vez que recupera la inversión inicial que fue \$200.000.000 el proyecto genera una ganancia de \$67.011.000
- **TIR:** Muestra un valor del 17%, lo que significa que se espera que la rentabilidad sea de ese porcentaje sobre el capital invertido bajo las condiciones y supuestos dados. Afortunadamente nos da un valor dentro del rango lógico de la TIR y los inversionistas van a poder tener una rentabilidad positiva en los 5 años de proyección

- **Payback:** Periodo de recuperación en 4 periodos o años, esto es un buen prospecto para los inversionistas, ya que recuperan su inversión antes que termine el proyecto (proyecto presupuestado a desarrollarse en 5 años)
- **ROI:** Los inversionistas de la empresa Rayas y Pintas contarán con un ROI de 89%, esto quiere decir que por cada peso invertido, el inversionista obtendrá 0,89 más. Asunto positivo, para los inversionistas, puesto que no solo recuperan su dinero, sino que podrán acceder a una ganancia o al menos recuperación del costo de oportunidad de invertir en otro proyecto



# Conclusiones de las proyecciones financieras



Siendo el proyecto de internacionalización de negocios de Rayas y Pintas, una iniciativa que implica una inversión inicial de \$200.000 millones de pesos colombianos, una vez revisados los indicadores financieros identificamos que en todo sentido es viable, una vez que se recupera la inversión, incluso teniendo una ganancia en un retorno de \$67 millones, una recuperación por cada peso invertido también representado en ganancia de ,89 y una tasa interna de retorno del 17% la cual nos indica que el proyecto es rentable, y con un payback de 4 años, adicionalmente durante los escenarios proyectados el flujo de caja siempre da positivo.



# Conclusiones

- El análisis de mercado ha revelado oportunidades estratégicas significativas para Rayas y Pintas en el mercado mexicano potenciadas significativamente por la alianza estratégica establecida con Hada Madrina. Esta alianza representa un catalizador fundamental para la penetración del mercado, ya que aprovecha el conocimiento local; la infraestructura establecida y el posicionamiento de marca en el mercado objetivo. La identificación y evaluación de canales óptimos, respaldada por la experiencia y red de distribución de Hada Madrina, no solo permitira establecer una presencia comercial eficiente, sino que también dara posibilidades de un mercado sostenible y escalable, minimizando riesgos de entrada y acelerando el proceso de establecimiento en el mercado mexicano.
- La implementación de procesos internos abarcando la optimización de procesos productivos, la estandarización de procedimientos de calidad y el fortalecimiento de la capacidad operativa; en conjunto con procesos externos incluyendo el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores locales, la adaptación del producto a las preferencias del mercado mexicano y el desarrollo de una estrategia de penetración de mercado focalizada, ha demostrado ser fundamental para la consecución exitosa de los objetivos de internacionalización. Este alineamiento no solo permitirá una mayor adaptabilidad a las exigencias del mercado global, evidenciada en la capacidad de respuesta rápida a las demandas del consumidor mexicano y el cumplimiento de estándares internacionales, sino que también facilitará la optimización de recursos y la creación de sinergias operativas que fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el contexto internacional.



## Referencias Bibliográficas



- Acosta, A. L. (2017). Canales de Distribución. Bogotá D.C.: Fondo Editorial Areandino.
- Alguacil, J. (2023, mayo 2). Internacionalización de empresas. Qué debes tener en cuenta. TOOTH.<https://toothcompliance.com/internacionalizacion-de-empresas-que-debes-tener-en-cuenta/>
- Bello, E. (2021). Cómo internacionalizar una empresa: Pasos, estrategia y trámites clave. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Cámara de Málaga. (2022, junio 30). 4 Pasos para internacionalizar una empresa | Blog MBA Cámara de Málaga. Máster Málaga. <https://www.master-malaga.com/empresas/internacionalizar-una-empresa/>
- Canadian college. (s. f.). Negocios internacionales: ¿cuáles son las acciones para pasar del mercado local al mercado global? Recuperado 22 de febrero de 2024, de <https://www.canadiancollege.edu.co/blog/negocios-internacionales-6-acciones-para-llegar-al-mercado-global>



## Referencias Bibliográficas



- Acosta, A. L. (2017). Canales de Distribución. Bogotá D.C.: Fondo Editorial Areandino.
- Alguacil, J. (2023, mayo 2). Internacionalización de empresas. Qué debes tener en cuenta. TOTH.<https://tothcompliance.com/internacionalizacion-de-empresas-que-debes-tener-en-cuenta/>
- Bello, E. (2021). Cómo internacionalizar una empresa: Pasos, estrategia y trámites clave. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Cámara de Málaga. (2022, junio 30). 4 Pasos para internacionalizar una empresa | Blog MBA Cámara de Málaga. Máster Málaga. <https://www.master-malaga.com/empresas/internacionalizar-una-empresa/>
- Canadian college. (s. f.). Negocios internacionales: ¿cuáles son las acciones para pasar del mercado local al mercado global? Recuperado 22 de febrero de 2024, de <https://www.canadiancollege.edu.co/blog/negocios-internacionales-6-acciones-para-llegar-al-mercado-global>

