

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA PISAQ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

Johnny Fabricio Rueda Alférez

Código 20121141

Asesor

David Abraham Ebery Muñoz

Lima – Perú

Mayo de 2019





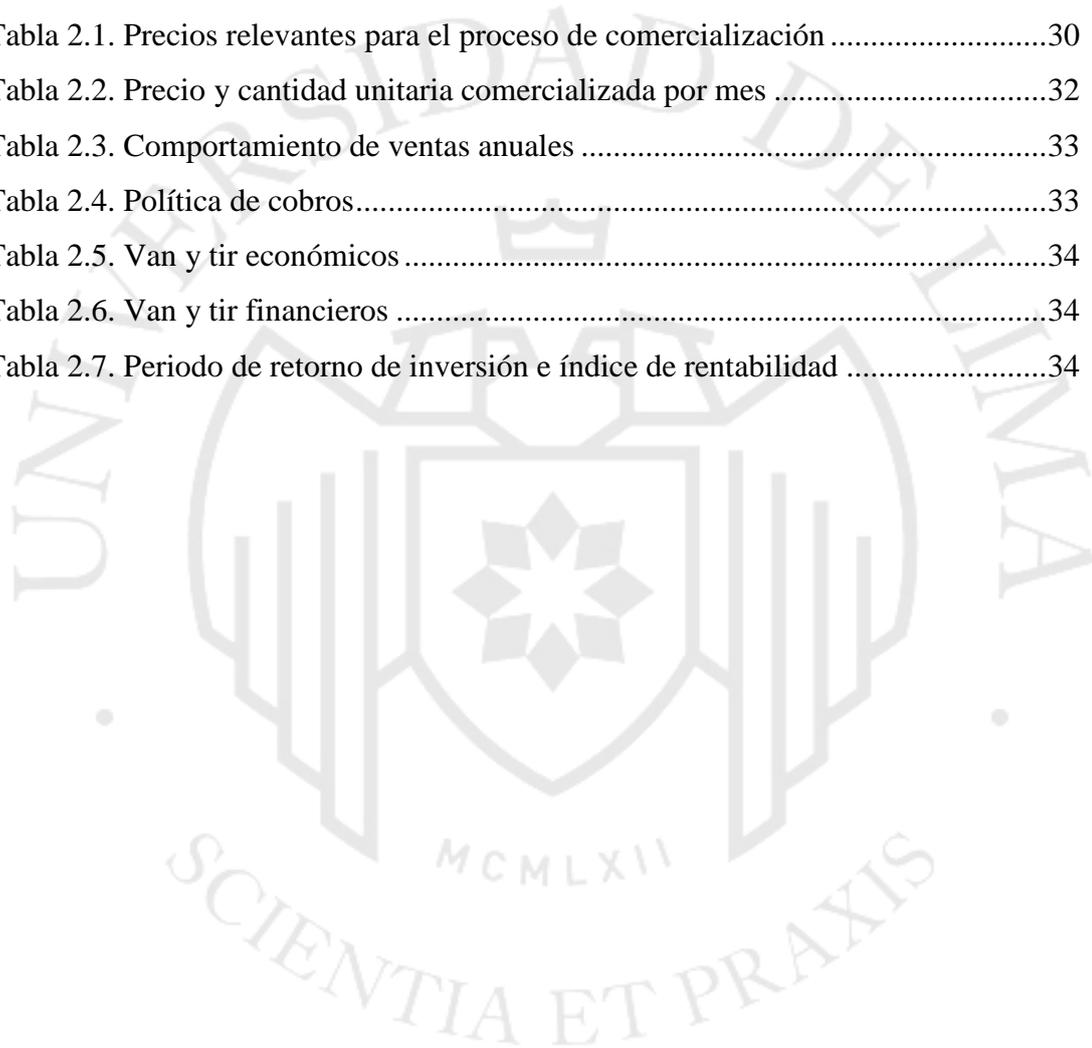
**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA
PISAQ**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	4
1.1. Perfil del mercado de destino.	4
1.1.1. Análisis PESTE	4
1.1.2. Comportamiento del consumidor/comprador	9
1.1.3. Requisitos de acceso	11
1.1.4. Análisis de la demanda	12
1.1.5. Dimensiones claves del mercado	18
1.1.6. Análisis de la oferta	21
1.1.7. Matriz del perfil competitivo	23
CAPITULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL	25
2.1. Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional.	25
2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado.	26
2.3. Estrategias de producto, precio, plaza y promoción internacional	27
2.4. Tácticas de e-commerce	31
2.5. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional	32
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	45

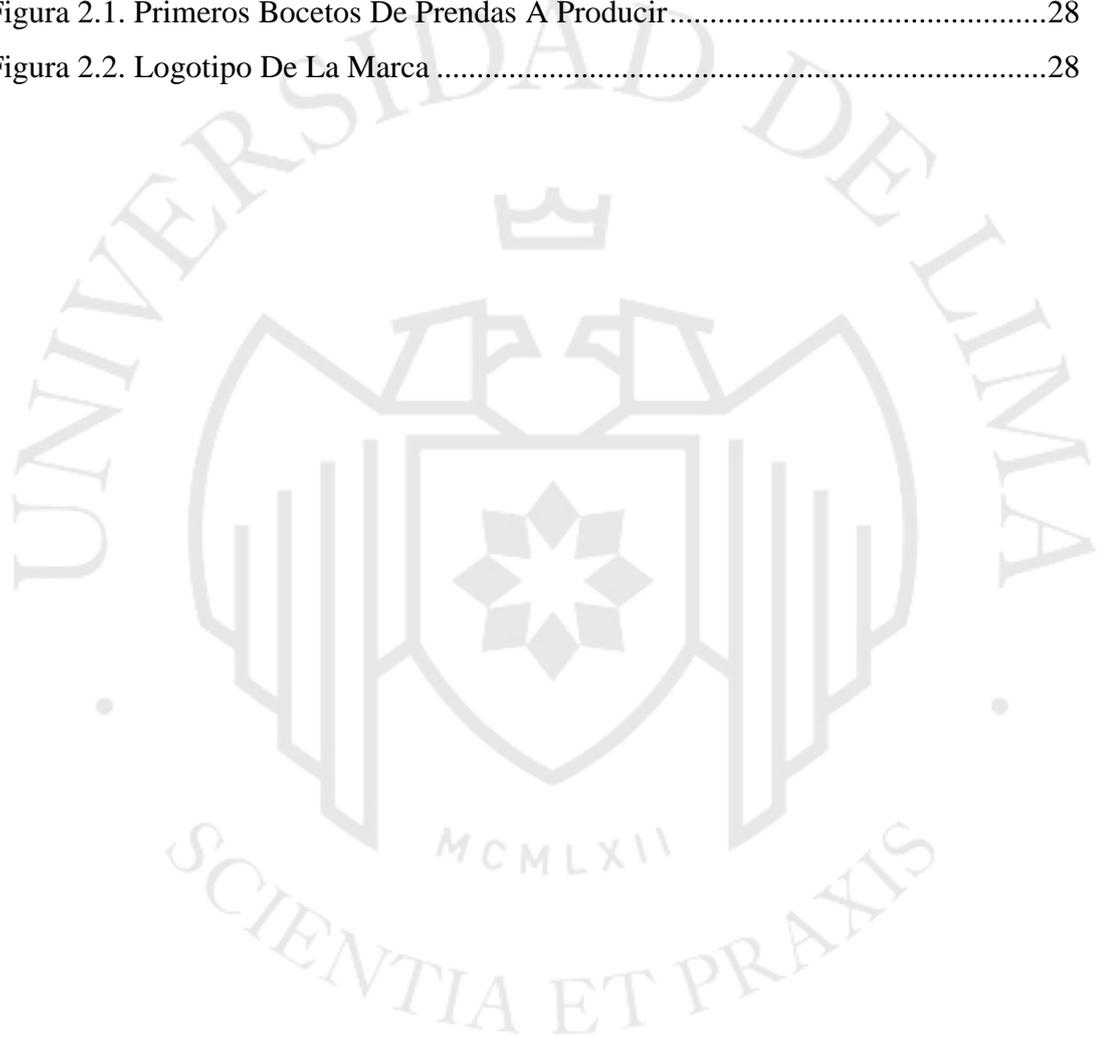
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Matriz de selección de países	15
Tabla 1.2. Mercado meta – método cascada	18
Tabla 1.3. Benchmarking de línea de productos por marcas	19
Tabla 1.4. Matriz de perfil competitivo	23
Tabla 2.1. Precios relevantes para el proceso de comercialización	30
Tabla 2.2. Precio y cantidad unitaria comercializada por mes	32
Tabla 2.3. Comportamiento de ventas anuales	33
Tabla 2.4. Política de cobros.....	33
Tabla 2.5. Van y tir económicos	34
Tabla 2.6. Van y tir financieros	34
Tabla 2.7. Periodo de retorno de inversión e índice de rentabilidad	34



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Gasto En Abrigo Y Calzado En Países De La Unión Europa En 2016...	13
Figura 1.2. Área De Ventas Per Cápita En 2015	14
Figura 1.3. Participación De Marcas Deportivas En El Mercado Holandés 2018....	22
Figura 2.1. Primeros Bocetos De Prendas A Producir.....	28
Figura 2.2. Logotipo De La Marca	28



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balance General	46
Anexo 2: Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	47
Anexo 3: Flujo De Caja	48



INTRODUCCIÓN

Los hábitos y tendencias de consumo en los diferentes grupos sociales son cambiantes e impredecibles. Según Euromonitor (2017), la economía está virando a llegar a ser una “Experience Economy”, la cual va a incrementar el consumo en experiencias (a diferencia del concepto convencional de consumo que se enfoca más en la atención y estímulo de los sentidos, ahora se desprende una nueva idea enfocada más en lo “efímero” o inmaterial como lo es el trascurso de experimentar nuevas sensaciones y vivir situaciones nuevas) de \$21.9 trillones de dólares en 2016 a \$43.6 trillones de dólares para el 2030 a nivel mundial. Esto se debe a muchos factores, siendo uno de los más relevantes la conectividad global, que no es otra cosa que el grado de exposición de un país conforme a la situación mundial y se puede observar en el flujo de comercio, información, capital y personas del mismo.

Para el año 2018, se previó que el 75% de la población mundial estaría conectada a la red a través de, por lo menos, 1 dispositivo con acceso a internet (smartphones, tablets, laptops, computadoras, televisores, etc.); dicho proceso de apertura a la información le permitirá a un mayor número de personas acceder a nuevos conocimientos y explorar el mundo sin la necesidad física de salir de casa para lograr ello.

De acuerdo a lo expuesto, las compañías de cualquier rubro que deseen generar un gran impacto en sus clientes potenciales deben relacionarse directa o indirectamente a una experiencia, a un concepto de marca que no termine con la compra de un simple producto, sino que agregue un valor intangible a quien lo compra (procesos de elaboración en armonía con el medio ambiente, brindar oportunidades de empleo a comunidades pequeñas, insumos provenientes de labor de reciclaje, personalización de productos de acuerdo a gustos específicos del consumidor, entre otros) muy aparte de los estándares de calidad ya exigidos. Esto generará un beneficio mutuo entre ambas partes. Por un lado, las personas se sentirán identificadas con la marca ya que ambos persiguen el mismo ideal y por el otro, la entidad se beneficiará porque logrará fidelizar al cliente con su marca y podrá aspirar a convertirse en una lovebrand, y lograr así una gran participación de mercado y una gran consideración por parte de sus clientes. Para lograr

dicha posición, se tiene como factores críticos el ser capaz de brindar al cliente lo que busca y hacer que el cliente desee lo que se ofrece (sensación de exclusividad, personalización), y por otro lado está el proceso de experiencia e interacción del cliente con el bien o servicio ofrecido que debe desencadenar en la sensación innegociable de satisfacción y asombro. En el mundo de la moda actual, y de acuerdo al nicho de mercado que se persigue a través de este proyecto, un punto a favor de los retailers es la tendencia creciente de optar por un outfit más “relajado” o sport sin prescindir de artículos de calidad y marcas con diseños novedosos; es por ello que optan por conjugar prendas de alta moda con aquellas más orientadas al abrigo y con prestaciones de durabilidad y practicidad.

En el caso del mercado de viajes y turismo, se puede apreciar que efectivamente se está incrementando tanto la oferta como la demanda en múltiples categorías de productos y servicios relacionados directa o indirectamente a estos (Banco Mundial, 2017). Por ejemplo, existe una mayor venta de pasajes aéreos, reservas de hoteles y de artículos relacionados a los viajes como cámaras deportivas, mochilas, casacas, zapatillas de trekking y de más con respecto a cualquier otro momento de la historia (Statista, 2018). De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2018), ingresaron al país un total de 3, 647 mil personas en calidad de turistas de las cuales el 97% lo hizo con fines turísticos y recreacionales durante el 2016. Dichos turistas hacen adquisición de recuerdos relacionados a la cultura local, que bien pueden ser cerámicos con diseños autóctonos y también textiles como ponchos y chullos. Es allí donde se observa otra oportunidad para presentar y comercializar cultura a través de prendas de abrigo con una clara expresión de originalidad a través de diseños originarios de la región.

Dicho panorama ha permitido diversificar la oferta de servicios y experiencias, lo que implica nuevas ventanas de mercado a competidores existentes y también a nuevos competidores que buscan ofrecer un servicio diferenciado que se alinee con las nuevas demandas de los consumidores. Será de suma relevancia el identificar dichas oportunidades y traducirlas en herramientas clave que lleven a una posición clave en el mercado en el que se busque participar.

RESUMEN EJECUTIVO

En relación al panorama actual, y con motivo de exponer el presente modelo de negocio, se propone elaborar un plan de internacionalización que comprenda la exportación de una línea de dos casacas, una ligera y otra gruesa, bajo la identidad de la marca PISAQ; el nombre y la idea de negocio buscará expresar moda y un espíritu de aventura claramente identificables con el modelo de negocio. Ello debido a un diseño vanguardista en las prendas con trazos de diseños andinos que le darán una identidad distintiva por sobre la competencia, resaltando el sentido de moda con figuras trascendentales de culturas antiguas cuyo uso perdura hasta la actualidad.

Para lograr dicho cometido es imprescindible analizar la situación actual del territorio geográfico elegido para realizar operaciones comerciales. Para efectos prácticos, se ha decidido escoger al mercado neerlandés como mercado inicial debido a una serie de factores de diversa índole (político, económico, social, tecnológico y ecológicos) que proveen al país europeo de un gran atractivo para realizar negocios.

La internacionalización de la marca se realizará a través de un plan de exportación bajo el Incoterm DDP con destino Ámsterdam; proyectado para un lapso de desarrollo de 5 años. La cartera de productos de la marca constará de dos modelos de casacas con prestaciones distintas; la primera estará orientada en brindar practicidad y abrigo para climas templados, mientras que la segunda estará centrada en la prestabilidad para climas fríos y abrigo con mayor énfasis.

Estos productos serán vendidos por dos frentes, en primera instancia se conseguirá un socio estratégico que cuente con tiendas multimarca en Países Bajos para su venta, el cual comprará la mercadería y la distribuirá a los consumidores finales a través de sus tiendas físicas y virtual. Por otro lado, también se va a explorar la venta online a través de una plataforma e-commerce propia de la marca. Esta página web ayudará a la marca a hacerse conocida tanto a nivel nacional como en otros países en los que no se contará con presencia física directa, y también permitirá la comercialización en distintos mercados fuera del territorio nacional.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Perfil del mercado de destino.

Para poder ofrecer un producto/servicio que satisfaga una necesidad detectada, es necesario determinar el mercado en el que se va a operar y las diferentes características (políticas, económicas, sociales, etc.) que presenta desde aspectos que competen directa e indirectamente los hábitos de consumo de las personas que conforman el público objetivo delimitado. El propósito de este capítulo es brindar al lector de perspectiva conforme al mercado escogido para realizar el proyecto presentado y las características en los hábitos de consumo de la población de dicho país, al igual que las características de las principales empresas competidoras que operan en dicho territorio.

1.1.1. Análisis PESTE

Político - Legal

La estructura gubernamental bajo la que se rige el Reino de Los Países Bajos es la de una monarquía parlamentaria. Mediante la cual, el rey (actualmente el Rey Guillermo Alejandro de Los Países Bajos) constituye la representación del poder ejecutivo, dejando la elección del cargo de Primer Ministro de la nación en manos del voto de la población, de esta forma el monarca conforma parte del gobierno más no lo preside. Asimismo, el poder legislativo está respaldado por la existencia de dos cámaras conocidas como Estados Generales (el Senado de los Estados Generales y la Segunda Cámara de los Estados Generales). Las políticas de su gobierno se caracterizan por un esfuerzo en alcanzar amplio consenso en decisiones importantes, dentro de la comunidad política y de la sociedad en su totalidad. Por otra parte, el Poder Judicial está compuesto por Asambleas Provisionales que también son elegidas a través del voto de la población. De acuerdo al portal web del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España (2018), el sistema gubernamental neerlandés supone la fragmentación y una serie de alianzas que garantizan la sucesión de gobiernos de coaliciones; siendo estos los partidos WD (liberales) y PvdA (socialdemócratas). Con elecciones finalizadas en marzo del año pasado, fueron nombrados Mark Rutte como Primer Ministro, y también Ministros de Asuntos Generales en el Gobierno Rutte III.

En cuanto a política exterior, Holanda (como se le conoce a los Países Bajos comúnmente) ha participado activamente en la creación y desarrollo de organismos que regulen las relaciones y actividades de los países a nivel mundial, tal es el caso de ser miembro fundador del Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas, la Organización del Tratado del Atlántico Norte y de las Comunidades Europeas. Además, es sede de importantes organizaciones en materia judicial, como lo es el Tribunal Internacional de Justicia, la Corte Permanente de Arbitraje, entre otros.

Actualmente se encuentra en vigencia el Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea, de la cual Holanda forma parte. Para el Perú dicho acuerdo supone una ventana a un mercado de más de 500 millones de habitantes y que cuenta con uno de los PBI per cápita más altos a nivel mundial; además, la desgravación de productos agrícolas en un 99% y productos industriales en un 100% permite acceder a mercados europeos con precios competitivos y alineándose con estándares de calidad en beneficio de las personas.

Económico

Los Países Bajos representan una de las economías más grandes de Europa y el mundo, siendo la sexta de mayor tamaño en la Eurozona y la quinta mayor economía exportadora en valor a nivel mundial. Países Bajos es la sexta potencia en la Eurozona y el quinto exportador de mercancías. Según el sitio web SantanderTrade (2018), el país está muy abierto al comercio, y por lo mismo está expuesto a la coyuntura económica mundial. De acuerdo al Banco Mundial (2018), en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2017 la recuperación de Europa ha permitido que la economía holandesa crezca con un ritmo dinámico: se estima que el crecimiento del PBI fue de 3,16% en 2017 llegando a alcanzar 918 millones de dólares (expresados en valores constantes de 2010, y con tasas positivas desde el 2014 (a diferencia del año 2013 en que se vivió una caída de -0.19% respecto al año 2012). A su vez, el PBI per cápita del año 2017 fue de 2.54% respecto al año 2016 y con una tendencia positiva que se mantuvo desde el 2014. El Fondo Monetario Internacional (2018) calculó un crecimiento del PIB de 2,5% para 2018, lo que podría representar el cuarto año consecutivo con un crecimiento por sobre 2%.

Durante el año 2017, el consumo privado se vio beneficiado por la caída del desempleo y una mayor confianza de los consumidores. Por otra parte, el gobierno lanzó

una política de expansión fiscal, que incluye recortes del impuesto sobre la renta para los hogares y negocios, al igual que un mayor gasto en educación, defensa y asuntos sociales.

Los Países Bajos presentan una alta renta per cápita, con una distribución de los ingresos bastante equitativa en los clústeres de edades. El PIB per cápita es superior a la media de los países de la Unión Europea, siendo este de 52,824 USD en 2017, según OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). El desempleo, que marcó una cifra inéditamente elevada en 2015 (7%), en principio bajó a 5,1% en 2017.

Por otra parte, el alto nivel económico refuerza ciertas tendencias de consumo antes mencionadas, como el “fast-fashion” que, a pesar de presentar problemas de sostenibilidad e injerencia directa en la contaminación del medio ambiente, supone una ventana atractiva para el ingreso de nuevas marcas, nuevas ideas y ciclos más cortos para la reposición de mercadería. Dicho aspecto supone una oportunidad interesante para ingresar como marca nueva en el mercado.

Social

De acuerdo a Euromonitor (2017), un gran porcentaje de la población pertenece al grupo “baby boomers” que ya en su totalidad se encuentra en situación de retiro, y debido al tiempo que dedican ahora a labores del hogar es que su participación en el uso de servicio (sobre todo aquellos servicios que involucran el uso de tecnología y/o redes sociales e internet) ha aumentado de manera significativa permitiendo a las empresas aumentar y mejorar los servicios y productos ofrecidos .

No obstante, el principal grupo de personas que se ha tenido en consideración para la elaboración de este trabajo está conformado por millennials (personas nacidas entre los años 1985 y 1995), que han adoptado de manera generalizada las tendencias globales de consumo que han permitido mutar sus gustos y preferencias en beneficio de la sociedad; es cada vez mayor el número de personas interesadas en la procedencia de los productos que consumen y el sentido de responsabilidad social durante su proceso de obtención y elaboración, con una clara tendencia a preferir aquellos productos percibidos como “saludables” sin prescindir de la calidad a la que están acostumbrados. Cuentan con una población altamente educada en la que el 78% de los hombres y 76% de las mujeres entre 25 y 64 años posee una educación media superior concluida. Las compañías se han visto

en necesidad de emplear métodos publicitarios ingeniosos y enfocados en las nuevas necesidades de su público objetivo (2018).

En cuanto al sentido de colectividad como nación, Países Bajos cuenta con un fuerte sentido de comunidad y compromiso con su sociedad en el que el 80% de la población ha participado de las elecciones celebradas en el año 2017. En general, el índice de conformidad con la calidad de vida que llevan los holandeses es de 7.4, cifra superior al promedio de la OCDE (2017) cuyo puntaje conseguido fue de 6.5.

Con respecto a cifrar del turismo proveniente de Holanda en Perú, se desprende que durante el año 2017 se registraron 34 979 viajes de holandeses al país. De acuerdo a datos provistos por PromPerú (2018), dicho volumen de turistas gastó en promedio USD 1 610 durante las 19 noches de permanencia promedio que se registró. A su vez, el 66% de holandeses lo hizo sin recurrir a una agencia de viajes, práctica muy empleada por millennials debido a la flexibilidad para poder movilizarse en el país, escogiendo como principal medio de estadía (43% del total de personas) hoteles u hostales 3 estrellas.

Hablando sobre moda, Holanda representa un país con un alto sentido de moda y tendencias que se ve respaldada en un consumo consolidado por parte de su población; tal es el caso de diversas cadenas de moda como C&A, Gsus y Scotch entre otras, además del Museo de Moda en Ámsterdam que cuenta con una exposición de grandes diseñadores nacionales e internacionales.

Tecnológico

Holanda es un país que históricamente siempre ha estado a la vanguardia en cuanto a lo que respecta a avances tecnológicos, especialmente en el desarrollo de vías de navegación fluviales y la creación de nuevo terreno aprovechando espacio marítimo. En el reciente reporte del índice de Innovación Global 2018, se desprende que Holanda ocupa el segundo lugar de un total de 126 países tenidos en consideración; los esfuerzos de los holandeses se destinan a soluciones espaciales y un mejor aprovechamiento del territorio con el que cuentan. Según la Oficina Comercial Digital de Holanda en España (2017)

En los Países Bajos se encuentra un número importante de centros de conocimiento e investigación de renombre, como ECN y TNO. Desempeñan un papel importante en los programas de innovación públicos-privados iniciados por el Gobierno. Seis de las universidades del país figuran - según el Ranking

Académico de Universidades del Mundo (ARWU) - en la lista de las 50 principales universidades europeas, incluidas las universidades de Ámsterdam, Leiden y Utrecht.

Dentro de los apartados en los que Holanda ha alcanzado el primer lugar se encuentran: importación de servicios TIC, pagos de propiedad intelectual (inscripción de patentes al año, la mayoría de ellas enfocadas en nuevas herramientas empresariales y manejo de procesos), absorción de conocimiento y sofisticación de negocios.

A fines del año 2018 la Comisión Europea publicó el índice de la Economía y la Sociedad Digital (DESI) con el fin de evaluar el grado de digitalización de los 28 países miembros de la Unión Europea. Como reporte del DESI (2018), se obtuvo como resultado que Dinamarca, Finlandia, Suecia y Países Bajos obtuvieron los mejores puntajes en una evaluación que comprende 5 criterios: conectividad, capital humano, uso de servicios mediante internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. Dentro de dichos apartados, Holanda se posiciona como el país mejor conectado de dicho grupo, debido a su infraestructura de banda ancha y la calidad de internet que se ofrece a las personas. Por otra parte, la compañía Open Signal ha elaborado un ranking que buscó medir la cobertura y rendimiento de operadores móviles en los países, y ubicó a Holanda en el 5to lugar con una valoración de 84% sobre la tasa de penetración de banda 4G en su territorio. No obstante, el acceso a banda ancha está disponible para el 98% de la comunidad europea.

Una frase curiosa y popular del país es “Dios creó el mundo, y los holandeses crearon a Holanda” referida a la creación de islas artificiales para incrementar su territorio y el aprovechamiento de ríos y lagos para la circulación de naves y embarcaciones en el país. El nivel de educación en el país ha influido de gran medida en el nivel de preparación de las personas, siendo el caso de un gran porcentaje de la población que habla más de dos idiomas, entre los que destacan el inglés y alemán.

De dicha forma, se puede definir a Países Bajos como una nación altamente competitiva y con una economía sólida basada en compañías multinacionales con un alto grado de desarrollo tecnológico y con colaboradores altamente capacitados e integrados a una cadena de valor global.

Ecológico

Holanda ha implementado a lo largo de las últimas dos décadas medidas importantes para el control, reciclaje de materiales reutilizables y prevención de emisiones de gases y desechos físicos que perjudiquen de manera relevante el medio ambiente. Dichos esfuerzos provienen de sectores público y privado con un sentido de compromiso por parte de grandes compañías que dedican importantes recursos en metodologías y tecnologías que concluyan en cadenas de reciclaje distribuidas a lo largo del territorio. Dicha cadena inicia desde el propio consumidor final que clasifica y separa sus desechos para colocarlos en espacios designados para su recojo. Residuos orgánicos son dispuestos para su aprovechamiento como abono.

Industrias importantes como la energética y de hidrocarburos cuentan con equipo de desulfuración y reducción de NOx (grupo de gases muy reactivos como óxido nítrico y dióxido de nitrógeno); además, poseen un sistema de supervisión de emisiones del estado para con empresas que operan de manera on-shore y off-shore.

Finalmente, para mencionar el tema de tratamiento de aguas residuales se mencionan diversas técnicas de oxidación avanzada, como el uso de peróxido para la eliminación de pesticidas de las mismas y el empleo de reactores de tornillo para el tratamiento de lodos de forma aeróbica.

1.1.2. Comportamiento del consumidor/comprador

Se ha determinado que el público objetivo al cual apunta abastecer el proyecto está conformado por millennials, adultos jóvenes entre 22 y 35 años de edad procedentes de Holanda, y de cualquier país interesados en ropa de montañismo y buen vestir. Conforme al reporte “E-Shopper Barometer 2017” (que busca conocer la situación actual y proyectar patrones en el futuro del comercio electrónico de Europa) elaborado por DPD Group (2018), se hace mención que el 61% de los millennials europeos han realizado compras en línea de tiendas que se encuentran fuera del país, el 80% considera su última compra por internet como una experiencia positiva. Como dato a destacar, el 54% de valor en compras realizadas por el grupo en prendas de vestir y moda ha sido realizado mediante el uso de plataformas virtuales; siendo las laptops la herramienta con un uso del 67%, seguido de smartphones con 55% y tablets con un 27%.

A continuación, se procederá a realizar el mapa de la empatía en el que se expondrá en detalle los insights de la mente del consumidor holandés/viajero que presente

una afinidad por ropa de aventura orientada a la moda, siendo el caso del proyecto, casacas para el frío que serán de dos tipos: la de uso diario, ligera y enfocada únicamente en retener calor; y la segunda prenda que será una casaca que conste de dos partes ensamblables, el interior tiene el mismo propósito de retener calor y la parte exterior con una tela impermeable que optimice la función de protección frente a agentes externos como fuertes corrientes de viento y lluvia brindando así un abrigo más “completo”.

El primer paso consiste en preguntarse qué piensa y siente. Para ello, se desprende que los millennials están preocupados por su estado de salud, no solo de mantener una figura atlética o marcada, sino que también el poder expresar a través de sus prendas la actividad, dinamismo y originalidad que hay en sus vidas. Siguen una rutina que les asegura un balance emocional, no solo en días laborales, sino también que les permite organizarse en base a elaboración de proyectos para su futuro. De acuerdo a las tendencias globales expresadas en Euromonitor (2017), la búsqueda de un estilo de vida sano y la forma de expresar dicho estilo al resto de personas marcan pautas importantes en hábitos de consumo. Además, ve que sus compañeros de trabajo y amigos optan por estilos más “sport” pero sin perder el sentido de moda. El ejercicio, la meditación y los viajes son temas recurrentes en las fotos de amigos en redes sociales. Asimismo, las marcas de ropa deportiva innovan cada vez más en sus diseños y colores, y se ven bien en outfits diarios.

La tendencia de hacer turismo de aventura va en crecimiento, y cada vez son más los amigos y familiares que se animan a contar sus experiencias durante el trabajo y también en reuniones, dan consejos de qué lugares tienen más cosas por hacer y visitar y qué actividades se pueden realizar. Además, estar en contacto con la naturaleza es lo que está de moda, conforme a la aparición de nuevos vloggers que relatan sus experiencias.

Al verse conectado en un mundo tecnológico y competitivo, los millennials ven la necesidad de buscar tiempos para realizar alguna actividad física, por lo general al finalizar sus jornadas laborales. A su vez, el número de personas que destina sus vacaciones para realizar viajes es cada vez mayor. La recreación y descanso percibidos pasa por salir de su entorno y experimentar nuevas sensaciones y lugares que se encuentran fuera de su zona de confort. Europa sigue siendo un destino atractivo por su accesibilidad y cercanía, pero nuevas opciones en Sudamérica como México y Perú (por citar un ejemplo) representan oportunidad de vivencias únicas.

Son destinos de aventura, pero suponen la toma de ciertas precauciones para los viajeros holandeses; el idioma supone una de las barreras más grandes que enfrentarán a la hora de movilizarse, al igual que los peligros de extraviarse o sufrir algún percance durante sus excursiones. La aventura que buscan vivir y transmitir conlleva a la toma de ciertas medidas de seguridad con la que no están familiarizados en el lugar en el que viven. Es por ello que, según PromPerú (2018), durante el año 2016, el 67% de turistas holandeses en el Perú optaron por viajar con una compañía de viajes que les había permitido organizarse gracias a paquetes turísticos.

Finalmente, se debe analizar qué factores motivan al grupo, teniendo en consideración tanto necesidades como logros. Dicho eso, uno de los grandes drivers que tienen las personas que conforman el grupo es el de experimentar cosas nuevas y aprender a través de la interacción con otras personas fuera de su propio círculo social. El concepto de una imagen cuidada ha vuelto a tomar mucha fuerza y ha derivado en cuidados de la salud y esteticismo para ambos géneros, muy enfocados en un sentido natural y responsable con el medio ambiente. Las personas buscan estar en contacto con la naturaleza y disfrutarla de una forma responsable con su propia huella ecológica (cualquier desecho de cualquier índole que genera una persona a lo largo de su vida).

1.1.3. Requisitos de acceso

Alejándose un poco de los estándares de calidad requeridos por los consumidores finales de prendas y sus gustos específicos por moda, se encuentran aquellos requerimientos que son imprescindibles para el ingreso seguro tanto de la propia marca como de la mercadería a territorio holandés, que se encuentra bajo la regularización armonizada de la Unión Europea.

En primera instancia se incurrirá en realizar las observaciones para poder registrar exitosamente la marca PISAQ dentro del territorio de Países Bajos y, por ende, la Unión Europea. Si bien dicho proceso no es indispensable para poder iniciar operaciones en territorio holandés, la protección y cobertura de dicha medida resulta imprescindible para poder afianzar el nombre y mensaje en el mercado de destino con la posibilidad de poder ampliar operaciones a otros países dentro de la Eurozona. Otro beneficio de registrar la marca, es la posibilidad del uso del símbolo de la “R” de marca registrada junto al nombre, para conocimiento del público en general y posible competencia.

Para dichos propósitos se hará uso de los servicios brindados por la compañía iGERENT, que brinda asesoría durante todo el proceso de inscripción que dura aproximadamente 4 meses y consta de dos partes: el estudio de factibilidad de registro y la solicitud de registro de la marca. En el caso de PISAQ, el desembolso total de 670 dólares americanos.

Por otro lado, debido a la naturaleza de las prendas y su uso (no especificado para actividades de riesgo directo para la salud de las personas) es que se prescinde del etiquetado CE que está destinado precisamente a indicar conformidad en cuanto a bienes que se encuentran comprendidos en los 20 grupos o también llamados “New Approach”.

El lead-time de la operación es de 25-30 días debido a la modalidad marítima seleccionada, y no compromete la integridad de los artículos vendidos. En base a dichos tiempos se ha calculado los periodos de cobro a Bever.

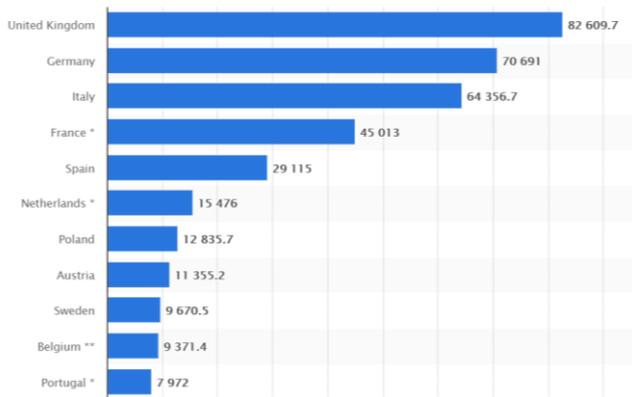
Existen ciertas restricciones al volumen de textiles exportados hacia la Comunidad Europea, que se regula actualmente mediante la adición y/o alza de ciertos aranceles con el fin de prevenir un daño a la industria local. A pesar de que el sector textil es uno de los que se ve regulado con mayor frecuencia por dichas medidas, la envergadura del proyecto expuesto en este trabajo hace suponer que los impuestos que se manejarán corresponderán a aquellos previstos según al Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.

1.1.4. Análisis de la demanda

El mercado europeo de moda para hombres y mujeres ha prevalecido a lo largo de las décadas como uno de los más importantes en términos de valor comercializado dentro de su territorio. Con grandes exponentes (compañías y diseñadores) provenientes de distintos países como Italia y Alemania (con exportaciones totales de 26.6 y 22.8 millones de euros en 2016, respectivamente). No obstante, y de acuerdo a la Figura 1.1; se puede apreciar que los principales mercados de moda en Europa con respecto al valor total comercializado dentro del territorio son Reino Unido y Alemania, con importantes márgenes de 82.6 y 70.7 millones de Euros. Más abajo se encuentra Holanda en el sexto lugar con un mercado de 15.48 millones de euros.

Figura 1.1.

Gasto en abrigo y calzado en países de la Unión Europea en 2016

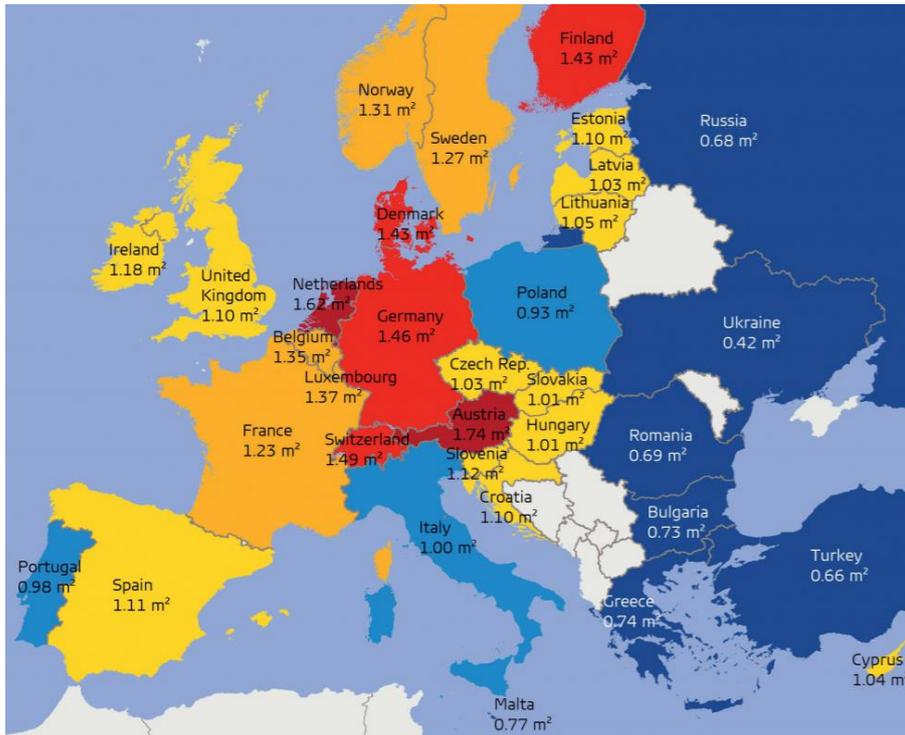


Fuente: Statista (2017)

Se ha decidido el escoger a estos tres mercados para realizar el análisis de factores macroeconómicos debido a dos principales criterios: el área destinada a ventas per cápita y la productividad de la superficie de ventas; ambos datos correspondientes al año 2015. De acuerdo al informe proporcionado por GfK (2016), “creció la productividad de la superficie en los 28 países de la UE en 2.7”; logrando Reino Unido un ingreso superior a los 6 mil euros por metro cuadrado destinado a las ventas; mientras que Holanda y Alemania obtuvieron ingresos promedios igualmente atractivos de entre 3 mil y 3.5 miles de euros por metro cuadrado destinado a ventas, añadiendo que ambos países se encuentran entre los primeros lugares al momento de designar espacio geográfico para actividades de venta por persona (Holanda emplea 1.62 metros cuadrados por persona para ventas y Alemania, 1.46 metros cuadrados). No obstante, y a pesar del gran rendimiento que genera en cuanto a ventas, Reino Unido solo emplea 1.10 metros cuadrados por persona para dicha labor. Estos criterios en conjunto hacen destacar a los 3 países y los predisponen como mercados candidatos en primera instancia para poder realizar el ranking de factores.

Figura 1.2.

Área de ventas per cápita en 2015



Fuente: GfK (2016)

No obstante, es imprescindible analizar la demanda y patrones de consumo del público objetivo al cual se apuntará. Para seleccionar el mercado holandés se ha realizado un ranking de factores macroeconómicos alineados con los intereses respectivos al proyecto. Tomando en cuenta las capacidades logísticas y distribución geográfica del mercado a atacar previamente acordadas, se ha elegido a Alemania, Holanda y Reino Unido en la terna de posibles mercados.

Tabla 1.1.

Matriz de Selección de Países

Factores críticos para evaluación	Peso	Alemania		Holanda		Reino Unido	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
% de personas de 22-35 años	0.10	1	0.10	2	0.2	3	0.3
Cantidad de turistas que parten (miles)	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
% de personas que viajan respecto a población total	0.25	2	0.50	3	0.75	1	0.25
PBI per cápita	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
% de turismo por ocio respecto del total	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Cumplimiento fronterizo para importar (horas)	0.10	2	0.20	3	0.3	1	0.1
Crecimiento proyectado de gasto en vestido	0.10	1	0.10	2	0.2	3	0.3
Total	1.00		1.95		2.20		1.85

Fuente: Banco Mundial (2017)

Elaboración: propia

Estos países fueron sometidos a 5 criterios principales y a los cuales les fue dado un peso de acuerdo a su competitividad en estas áreas, con una calificación descendente que va de 3 a 1 (3 para expresar mayor relevancia y 1, para la menor) con el fin de obtener un resultado ponderado que determinará qué mercado presenta mayor atractivo. El primer criterio corresponde al porcentaje de personas en el país que se encuentran entre el rango de edades de 22 a 35 años, el cual se considerará como público objetivo debido a patrones de consumo previamente mencionados (cuidado del medio ambiente, sostenibilidad con proveedores, experiencia de consumo, etc.); por otra parte, la industria de la moda es quien considera su público objetivo a la población de dicha edad, por lo que diseños y nuevas tendencias están inspirados por y para ellos. Como resultado, según los estudios

realizados por los censos de cada uno de estos tres países, se llegó a la siguiente conclusión. El Reino Unido se encuentra en el primer puesto de esta categoría al tener al 20.15% de su población dentro de este rango de edades. Holanda se encuentra muy cerca con el 20%, mientras que Alemania solo cuenta con el 18.5% de su población entre los 22 y 30 años de edad. Asimismo, se ha analizado la cantidad de personas que han partido desde dichas regiones durante el 2017, siendo Alemania el principal punto de partida para los emigrantes con un total registrado de 102,3 millones de personas, mientras que Reino Unido contó con 85,1 millones de viajeros y Holanda con 30,7 millones. Sin embargo, es interesante resaltar la participación de Holanda en cuanto a porcentaje de personas que viajaron con respecto al total de su población, el cual supuso un 81,7%; contando Alemania con un 76,3% y Reino Unido, con un 64,3%. De dicho concepto se desprende que son aquellas personas las que están más interesadas en adquirir prendas con prestaciones de acorde a deportes de aventura y practicidad, conforme a destinos turísticos con opciones disruptivas al turismo convencional que se ha venido practicando en las últimas décadas en las que se busca lugares tradicionales (Estados Unidos, Europa) que por lo general se encuentran alejados de conceptos como lo son la adrenalina y salir de la zona de confort. Además, se ha tenido en consideración el poder adquisitivo promedio de las personas cuya nacionalidad está comprendida entre las 3 naciones analizadas; para lo cual, el Banco Mundial desprende que durante el año 2016 se registró un PBI per cápita de USD 45,294.78 para Holanda, USD 41,936.06 para Alemania y USD 39,899.39 para Reino Unido. Se ha tomado en consideración el porcentaje de turismo correspondiente a actividades de ocio con respecto al total registrado por las 3 partes; bajo este criterio, Reino Unido cuenta con un 80,1% de turismo destinado a actividades recreacionales, mientras que Alemania arroja un 70,4% y Holanda, un 63,7%.

Finalmente, se ha tenido en consideración el tiempo destinado al trámite documentario de importación en puertos de los 3 países, arrojando rendimientos superlativos en Holanda y Alemania en los que dicho proceso no conlleva más de una hora, mientras que para el Reino Unido e requerido un promedio de 3 horas. Por otra parte, el crecimiento de gasto promedio destinado a prendas de vestir y calzado muestra tendencias de crecimiento importantes para la industria. En dicho apartado, resalta Reino Unido con una tasa proyectada para el periodo 2018-2030 de 1.7% anual, mientras que Holanda y Alemania estiman tasas respectivas de 1.4% y 0.7% anual.

A pesar de dichos resultados, se cuenta con la satisfacción de que en los 3 casos existen promedios muy elevados de personas que buscan salir de su país para conocer nuevos lugares y experimentar nuevas cosas; esto, unido a un poder adquisitivo elevado, hace suponer un monto considerable por parte de las personas destinado al consumo antes (pasajes, tours y vestimenta) y durante de su viaje.

Habiendo comparado la información, se ha llegado a la conclusión que Holanda reúne las condiciones necesarias para poder ser el país elegido para iniciar operaciones. No obstante, es preciso señalar que Alemania, al obtener una calificación muy cercana a la de Holanda, se tomará en consideración como mercado para una expansión en primera instancia hacia otros mercados.

Asimismo, cabe resaltar que los destinos ideales para dichos viajeros se encuentran fuera de Europa, viendo como atracciones potenciales a países ubicados en Asia (Nepal, Tailandia, Camboya, Laos, Vietnam e Indonesia); y también América, donde Perú y Colombia reúnen a un mayor número de turistas de dicho país. Más del 90% de jóvenes que han viajado, han elegido destinos exóticos fuera del “viejo continente”.

Enfocándose en el sentido de la moda, se infiere que los holandeses cada vez más están optando por ropa y accesorios que sean “deportivos” e innovadores, pero sin perder el estilo y elegancia de la moda que hasta la fecha consumen de manera general. No obstante, la demanda de innovación por nuevos diseños más arriesgados parece satisfacer la necesidad de expresar un look casual y hasta deportivo, que vaya de la mano con el estilo de vida que se busca reflejar.

Se ha estipulado que, debido a la naturaleza del producto ofrecido (casacas ligera y gruesa), nuestro mercado alcanzable es la población total de holandeses, es decir, 17.18 millones de habitantes. De estos, nuestra marca va a atender al segmento de mercado que se ha determinado con mayor potencial, el de millennials. Analizando la data de la pirámide poblacional del último censo en Holanda se pudo ver que este abanico de edades significa un total de 3,7 millones de habitantes. Lo cual representa el 22% de la población total holandesa.

De estos 3,7 millones de habitantes, no todos realizan actividades outdoor o viajan regularmente. De acuerdo al portal web Verkeersbureaus (2017), “el 27% de los jóvenes

holandeses entre 22 y 30 años ha viajado durante más de un mes en los últimos 5 años”, lo que constituye un total de 999 mil jóvenes que viajan a diferentes destinos con regularidad.

Para aterrizar este número se estima que alrededor de un 2.5% de este meta será finalmente alcanzado y se convertirá en un cliente de la marca. Esto reduce el número de 1 millón a 25 mil personas aproximadamente, las cuales serán los clientes potenciales anuales de PISAQ y de acuerdo a un plan de posicionamiento y desarrollo de 5 años. En la Tabla 1.2. se expone lo anteriormente explicado.

Tabla 1.2.

Mercado Meta – Método cascada

	Total	Porcentaje respecto al total previo
Población total	17,180,000	
Millennials	3,700,000	22%
Jóvenes viajeros	999,000	27%
Mercado meta	24,975	2.50%

Elaboración: Propia

1.1.5. Dimensiones claves del mercado

Precio

A continuación, se presenta la Tabla 1.3. en donde se hace una comparativa de precios que son manejados por compañías dedicadas a la venta de artículos de trekking. De ella se desprende que tanto Columbia como The North Face presentan prendas, tecnologías y precios muy similares entre sí, con una amplia gama de prendas diseñadas para diferentes condiciones (viento, frío, lluvia, nieve, exposición a rayos UV). Por otra parte, el posicionamiento de Quechua la sitúa como una marca más económica, que prescinde de la tecnología presentada por otras compañías, pero logra un importante nicho de mercado para aquellas personas que no desean realizar un desembolso muy elevado para vestimenta de aventura. Finalmente, la compañía americana Patagonia expone prendas con un valor por encima de la media y con tecnologías que aseguran un óptimo desempeño en las actividades en las que se enfoca (senderismo, ski, etc.)

Tabla 1.3.

Benchmarking de línea de productos por marcas

Artículo	Columbia	The North Face	Quechua	Patagonia
Chaqueta ligera	Men's good ways jacket - EUR 129.95 	Chaqueta purna 21 - EUR133 	Men's nh400 waterproof nature hiking rain jacket - brown – EUR 24.99 	Patagonia men's ukiah fleece hoody – USD 169 
Chaqueta gruesa	Men's element blocker interchange jacket - EUR 179.95 	Chaqueta original triclimate 2 - EUR 220 	Veste mh900 wtp noir - eur EUR 100 	M's triolet jacket – USD 399 
Mochila 40l	Remote access 25-liter pack - EUR 48.96 	Mochila banchee 35 - EUR 140 	Mochila para 50l - eur 50 	Cragsmith pack 45l - usd 199 
Mochila 60l		Mochila terra 65 - EUR 170 	Mochila para 60l blu - EUR 60 	
Polo	Men's sun ridge polo - EUR 49.95 	Tanken-poloshirt - EUR 40 	Polo m.c travel 100 h rge - EUR 15 	M's polo - trout fitz roy - USD 59 

Elaboración: propia

Canales

Como se ha comentado en apartados anteriores, Holanda es un país que cuenta con una cadena logística muy bien desarrollada a lo largo de su territorio, en la que grandes empresas importadoras cuentan con la capacidad intelectual y física necesaria para realizar importaciones de manera eficiente, y operar para llevar productos hasta cadenas de tiendas y almacenes a los que acuden los consumidores finales, tanto de manera online como offline. Dicho esto, se ha visto conveniente el optar con presencia física en el mercado holandés a través de un contrato de compra y distribución con la cadena de tiendas Bever. Dicha elección se ha realizado debido a que el clúster mercantil de Holanda brinda la facilidad de reunir a importadores, transportistas y distribuidores en cadenas logísticas con gran atractivo para exportadores que buscan eficiencia en sus costos y tiempos. Dicho de esta forma, al trabajar con una cadena de tiendas con presencia en dicho mercado, se accede a formar parte de su red logística de importación y se asegura el éxito de las operaciones comerciales (reducción de costos, proveedores de confianza, trato directo). Tanto importadores holandeses, transportistas internos (terrestres y marítimos, dada la geografía), agentes de carga y de aduana, brókeres y transportistas marítimos trabajan en base a relaciones contractuales con una ascendencia significativa; ello permite un manejo más fluido de la mercancía y una mejor trazabilidad en la movilización de los bienes.

De acuerdo a Euromonitor (2018), las cadenas de tienda en el país enfrentan el desafío de lograr sus objetivos anuales de ventas frente a la “nueva y más agresiva” competencia que supone la venta de artículos a través de páginas web. Dicho acontecimiento se da tanto en cadenas de tiendas de marcas propias como es el caso de Adidas (marca deportiva con 9% de participación de mercado, la mayor registrada hasta febrero de 2018) y Columbia (principal cadena de ropa deportiva con mención de “trekking”, hasta aquellas con un abanico importante de marcas como lo es la empresa Bever, que cuenta con más de 40 tiendas distintas de ropa y calzado orientadas en actividades al aire libre.

Es Adidas la marca deportiva con mayor participación de mercado, seguida de Nike con 6.8% y Puma con 2.8%; cuando empresas como Columbia solo poseen 0.3% de participación ocupando la décimo octava posición. Esto nos quiere decir dos cosas: la distribución de clientes está muy segregada y la participación de las compañías

competidoras inmediatas es mínima; ello supone una oportunidad importante para la marca PISAQ de ingresar con una idea de estilo y prestación que va de acorde con las tendencias del mercado holandés.

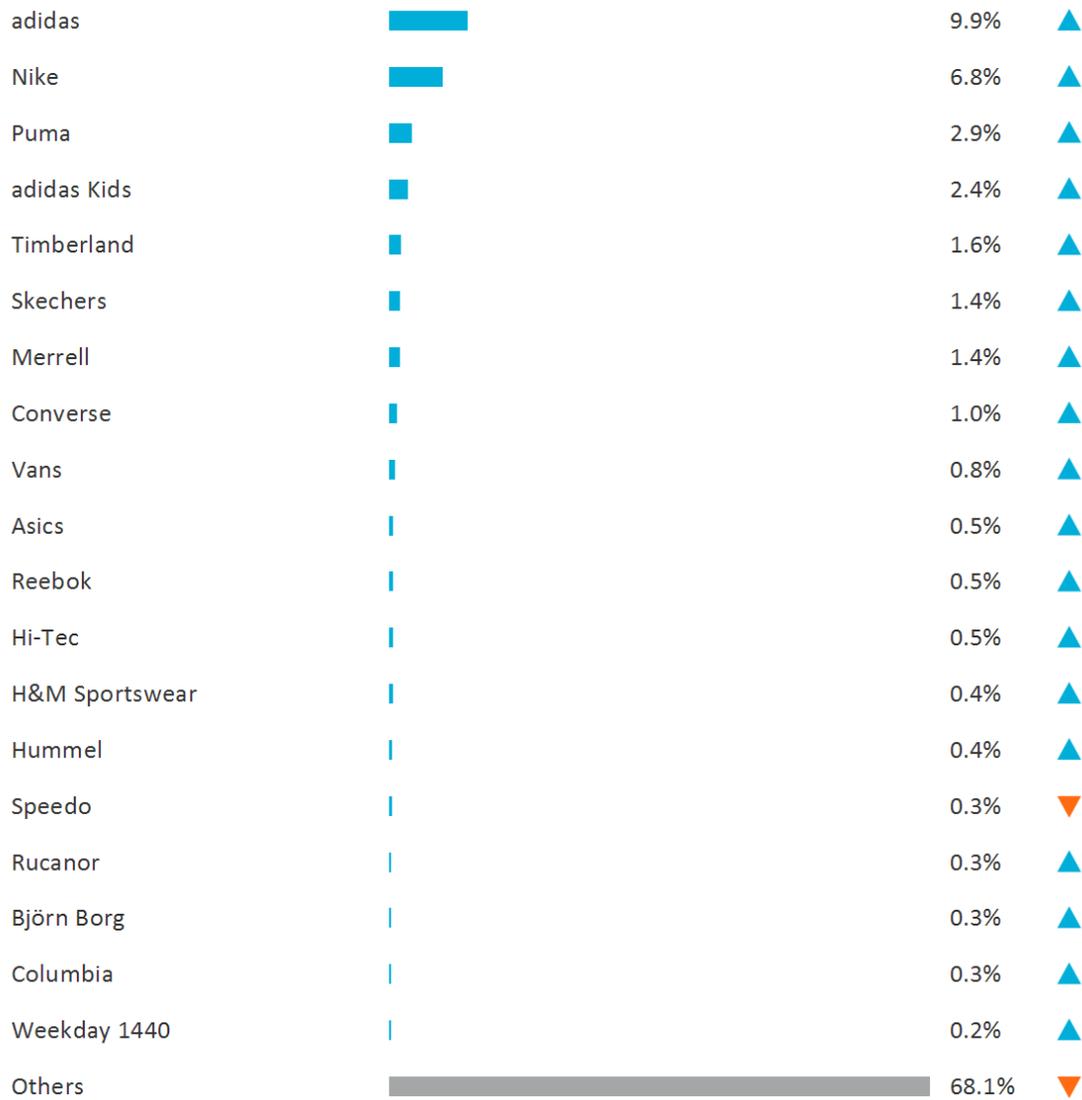
1.1.6. Análisis de la oferta

La economía holandesa viene recuperándose de una etapa de recesión, que había inferido directamente en los patrones de consumo en moda de la población local. Tendencias globales como preferencia por consumo de experiencias, conciencia por la huella ambiental, cambio hacia un estilo de vida saludable y activo, entre otras, está inclinando tanto a consumidores como marcas a manejar un concepto de responsabilidad ambiental, dicha tendencia se ve reforzada a través de medios de comunicaciones ATL y BTL. Compañías que buscan relacionarse con la experiencia del contacto con el medio ambiente y la aventura (venta de artículos de trekking) se encuentran en una posición crucial para enfocar y/o corregir la imagen de marca hacia el curso al que se dirigen sus consumidores.

Preferencia por actividades al aire libre como ocio han permitido un reposicionamiento de marcas, tanto de pequeña y mediana como de gran participación en el mercado. En la Figura 1.3. podemos observar la participación de las principales marcas de ropa en el mercado holandés. Cabe resaltar que, a pesar de que existen marcas globales como Adidas y Nike (con artículos para complementar la actividad física de una gran variedad de deportes) que cuentan con participaciones de mercado importantes, no son marcas que ofrezcan una línea completa de productos destinados a actividades de senderismo y off-road. Las condiciones de dicho mercado le hacen suponen como un nicho en el que la competencia es pareja, y el tamaño de mercado se encuentra en pleno auge (Columbia como compañía competidora directa cuenta con apenas un 0.3% de participación de mercado de “sportswear”).

Figura 1.3.

Participación de marcas deportivas en el mercado holandés 2018



Fuente: Euromonitor (2018b)

Por otra parte, los consumidores optan cada vez más por un “fast-fashion”, o tendencias que se renuevan en periodos más cortos de tiempo. Debido a ello, las marcas se ven impulsadas a ofrecer prendas a precios menores, sin prescindir de la calidad y con claro mensaje de respeto por el medio ambiente. Las “compras por ocio” suponen una oportunidad de empoderar a las prendas y productos de un sentido de “experiencia y aventura” que buscan los clientes finales. De acuerdo a Euromonitor (2018a), “el número

de tiendas outlet declinó en un 9% entre el 2013 y 2016, y durante el mismo periodo, el número de tiendas de moda por departamentos en la web creció en un 75%”.

1.1.7. Matriz del perfil competitivo

Por lo expuesto en subcapítulos anteriores, se ha determinado que dos de los principales competidores dentro del mercado holandés son Columbia, que cuenta con la mayor participación de mercado dentro de apartado de artículo y prendas deportivas; y Quechua, compañía francesa con relativo poco tiempo en el mercado que apunta a un target de clientes que busquen prendas de prestaciones deportivas a un precio accesible. Ambas empresas cuentan con al menos un artículo por categoría de prenda (casaca ligera, casaca gruesa, mochila, suéter, polo) pero para efectos prácticos del caso solo se ha tenido en consideración la cartera de casacas de cada compañía. A continuación, se presenta la Tabla 1.4. que contiene la Matriz de Perfil Competitivo e involucra a ambas marcas mencionadas anteriormente junto con la marca Pisaq. Para la calificación se ha asignado puntajes que van de 4 a 1, siendo 4 una ventaja mayor de manera descendente hasta llegar a 1 que representa una desventaja mayor.

Tabla 1.4.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores determinantes de éxito	Peso	Pisaq		Columbia		Quecha	
		Puntaje	Peso ponderado	Puntaje	Peso ponderado	Puntaje	Peso ponderado
Logística de distribución	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Participación de mercado	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Cartera de productos	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Identidad de marca	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Fidelización de clientes	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Prestabilidad de prendas (versatilidad)	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Sentido de moda	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Total	1.00		3.1		2.95		2.3

Elaboración: Propia

De los resultados, se hace mención de la gran ventaja con la que cuenta Columbia al poseer una cadena de logística distribución y ventas bien articulada en todos los mercados en los que cuenta con presencia comercial, en base a ello ha podido posicionarse como el principal competidor directo de la marca Písaq; mientras que Quechua aún se encuentra en periodo de expansión a través de sus tiendas físicas en Francia y página web. Asimismo, la cartera de productos de Columbia es una de las más completas al proveer de prendas, calzado y accesorios para distintas actividades outdoor, yendo desde casacas, polos, botas de nieve, mochilas hasta camisas y sombreros para pesca; por su parte, Quechua presenta una cartera más reducida y dirigida casi exclusivamente para actividades de trekking. La identidad de la marca va de la mano con la fidelización de cliente que se encuentran en busca de “artículos de outdoor para uso diario”; en estos apartados ambas compañías presentan falencias en la transmisión de un mensaje claro que diferencia el espíritu de ambas marcas y es allí donde se ha observado una oportunidad de gran relevancia a explotar por parte de Písaq que se espera pueda generar un alto impacto en la mente de los consumidores y se pueda fidelizar a los consumidores con un sentido de libertad y orgullo por culturas milenarias. Para ellos, las prendas deben ser funcionales tanto para actividades al aire libre como para uso diario, siempre con un desempeño óptimo y sin perder el sentido de moda que se busca obtener con la incorporación de los diseños andinos, ya que la carencia en diseños y tendencias de otras marcas es un factor generalizado en casi toda la oferta existente.

CAPITULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

2.1. Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional.

En el capítulo anterior se determinó que el mercado objetivo representa 25,000 personas que se ubican dentro del segmento poblacional conocido como millennials. Dicho grupo será el objetivo de todos los esfuerzos y planes de marketing que se expondrán en este capítulo.

Uno de los objetivos principales al inicio del proyecto será el establecer contacto y poder celebrar un acuerdo comercial con una compañía que cuente con experiencia y presencia ramificada en el país europeo, con la finalidad de poder distribuir tanto mercadería como el propio nombre de la marca de una manera eficiente y sostenida durante la vigencia del contrato. Debido a las cadenas logísticas integradas en territorio holandés, que conectan tanto a importadores, almacenes, transportistas y retailers de forma eficiente y automatizada, es que se ha optado la celebración de un contrato de distribución exclusiva con Bever en territorio neerlandés, compañía distribuidora especializada en la venta retail de artículo deportivos de más de 30 marcas distintas en sus más de 40 tiendas que aseguran su presencia en las principales ciudades del país, y con una trayectoria reconocida por todo el mercado de dicho país. De esta forma se aseguran dos cosas: distribución sostenida en todo lo ancho del territorio sin necesidad de inversión adicional en la logística de entrada, y presencia física de la marca al ser sus prendas exhibidas en stands de ropa con los que cuenta Bever. El material promocional tanto físico como virtual con el que contará Bever en sus tiendas físicas y página web, será creado y provisto por PISAQ conforme a la finalidad de crear de manera exitosa la identidad de la marca y poder transmitirla de manera clara y directa a los consumidores finales del producto.

Por otra parte, es preciso mencionar que se realizará la venta de artículos en territorio nacional e internacional a través de una página web con dominio peruano (.pe), otro objetivo con mayor relevancia para este proyecto. Se estima una venta de 30%

respecto del volumen total comercializado en Holanda, ello debido al alto número de turistas holandeses que ingresan al país y que se sienten atraídos por la cultura, historia y parajes que el Perú ofrece. Dichos pedidos se despacharán empleando servicio de courier en el Perú, y a través del canal de Exporta Fácil de Serpost para envíos internacionales. Presencia virtual en páginas como Facebook e Instagram también están comprendidas dentro del plan de Marketing, y es que cuentan con gran relevancia para PISAQ debido a que la clientela se encuentra fuera del país y presenta como patrón en común el uso constante de las redes sociales como una fuente relevante de información e interacción con las marcas.

2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado.

Una vez aterrizado el mercado objetivo y clientes potenciales, se deberá realizar una estrategia de comercialización en destino. Comenzando por la forma en que la marca logrará conseguir socios comerciales en el mercado holandés y en otros países potenciales para una eventual expansión. Lo que se tiene planeado como marco general es poder lograr una presencia física y electrónica posicionada mediante la participación de un socio comercial con experiencia en el mercado destino; la reputación de una compañía grande y la cartera de productos ayudarán en gran medida al posicionamiento de la marca entre sus competidores. No mucho después también se ha previsto realizar ventas globales de casacas a través de una página web propia y mediante la plataforma provista por el servicio de correo nacional Serpost.

Como primer paso, lo que se debe hacer es conseguir el socio comercial en destino, el cual contará con un contrato de distribución exclusiva para la comercialización de casacas en Holanda por el lapso de 1 año. Para lograr esto se asistirá en una misión comercial a Países Bajos, contactando directamente a la empresa foco, en este caso Bever y ofrecerle un contrato de compra y distribución en el mercado holandés a través de sus plataformas. De no lograrse el contacto con Bever, será mandatorio el plantear la asistencia a una feria de moda como ITB o IMEX, con el fin de participar del encuentro entre marcas de moda y personas y/o compañías que se encuentren en búsqueda de opciones nuevas.

Una vez logrado el contacto y cerrado el contrato de compra y distribución con la cadena de deportes de aventura, se deberá desarrollar el proceso de comercialización en sí. Esto significa definir las formas en las que se llevará a cabo la venta internacional de nuestros productos.

El primer punto a tomar en cuenta es la forma de pago, la cual, por ser un producto nuevo en un mercado inexplorado por la empresa, será pago diferido. Es por ello que será de suma importancia contar con una carta de crédito para evitar cualquier inconveniente en el presente o un futuro próximo. Dicho pago se realizará 60 días después que el cliente haya recibido la mercadería. En el caso de Bever, se tomará en cuenta un lead time de 33 días que harán suponer un periodo de 93 días desde que se embarca la mercadería hasta la recepción del pago por la misma.

2.3. Estrategias de producto, precio, plaza y promoción internacional

Para lograr una estrategia de marketing enfocada en lograr la participación de mercado ya establecida en el periodo de 5 años de operaciones, se debe desarrollar las 4p's de la marca para así generar el impacto deseado en el mercado destino.

Producto:

Cómo se mencionó anteriormente, la empresa va a contar inicialmente con 2 productos diferentes, los cuales serán una casaca ligera y una de mayor peso, tamaño y prestaciones.

Casacas: Se contará con 2 tipos de casacas, la primera será casual, 100% algodón y sin relleno que se podrá utilizar más cuando se esté en temperaturas medias, a no menos de 10°; de colores azul oscuro y rosa pálido (muy empleados de acuerdos a tendencias de moda de las grandes marcas de vestimenta y abrigo). La segunda prenda contará con tela exterior de nylon fino con tratamiento impermeabilizante y cortavientos, y contará con aplicativos horizontales y verticales de artes textiles andinos. Estará destinada a actividades en las cuales la persona esté expuesta a bajas temperaturas, para lo cual el interior de la misma será de relleno sintético debido a sus prestaciones para climas fríos y húmedos. En dicha versión será de color gris verdoso y guinda con aplicativos púrpuras.

En la Figura 2.1. se puede apreciar visualmente el boceto de cada una de las piezas previamente detalladas.

Figura 2.1.

Primeros bocetos de prendas a producir



Elaboración: Propia

Figura 2.2.

Logotipo de la marca



Elaboración: Propia

Precio:

En cuanto al precio, debemos analizar los tres tipos de precio que son relevantes para nuestra compañía. El primer precio que llega a ser significativo para la empresa es el de compra. El precio al cual PISAQ compra la mercadería ya terminada de los proveedores de la maquila en Perú. El segundo precio es el más importante, ya que es el precio al cual PISAQ le vende los productos a la cadena de tiendas de artículos deportivos en Holanda u otro país si fuera el caso; el valor final incluye todos los gastos de ventas incurridos en la modalidad de venta con incoterm DDP con destino en el almacén principal de la empresa Bever en Ámsterdam. Este precio incluye todos nuestros costos de almacenamiento, envío, gastos operativos, administrativos y márgenes de ganancia. Es preciso señalar, que se empleará el mismo precio para aquellos compradores que hagan adquisición de algún artículo a través de la página web de la compañía.

El tercer y último precio relevante en el proceso de comercialización es el precio de venta público en las tiendas en Holanda, es decir, el precio al cual nuestros productos se venden en la tienda Retail de artículos de aventura. Si bien PISAQ no tiene poder de negociación a la hora de decidir este precio, ya que para ese entonces la mercadería ya no será de su propiedad, sí debe estar al tanto del precio al que se le están vendiendo sus productos al cliente final. El precio de venta al público incluye un porcentaje de lo que margina la cadena de tiendas. Este margen normalmente es de un 30% a 35% aproximadamente y lo calculan bajo la forma de cálculo de precio “markup”, lo cual quiere decir que ese porcentaje se calcula del precio hacia el costo para la compañía holandesa. Dichos precios han sido establecidos estratégicamente para competir con marcas reconocidas y también poder ser competitivos con aquellas que buscan ingresar al mercado con precios bajos.

En la Tabla 2.1. se aprecian los diferentes precios previamente explicados para cada una de las prendas y mochilas.

Tabla 2.1.

Precios relevantes para el proceso de comercialización

Artículo de Venta	Precio Maquila	Precio Venta PISAQ	Precio Venta Bever
Casaca Gruesa	\$35.00	\$75.00	\$115.00
Casaca Ligera	\$20.00	\$35.00	\$55.00

Elaboración: Propia

Los precios están expresados en dólares americanos y no en euros ni en soles para facilitar la conversión de las distintas monedas en el mercado global, pero lo más probable es que Bever realice la venta de los productos en euros y la compra de la maquila sea en soles.

Plaza:

A través de un socio comercial, con márgenes expresados en la Tabla 2.1 para llegar físicamente al cliente final del mercado de destino y por medio del portal web.

A través del distribuidor, que en este caso es la empresa Bever, será vendiéndole la mercadería para que luego la distribuya por todo el país, ingresando la marca dentro de su portafolio en sus tiendas. La compañía espera incrementar su red de distribuidores en los años posteriores al lanzamiento de la marca.

La otra manera será de forma directa con el portal de e-commerce; a través del cual, como ya se mencionó antes, se enviará por courier nuestros productos tanto a nivel nacional como internacional.

Promoción:

El proyecto contará con una plataforma web propia con dominio nacional en donde se realizarán las siguientes operaciones:

- Reforzar el concepto de aventura con el cual se busca posicionar a la marca, a través de mensajes e imágenes.
- Servir como vitrina de los productos ofrecidos en catálogo con una descripción y especificaciones técnicas de los mismos, y con la opción de poder comprar. En esta sección se le especificarán los costos de envío y tiempos estimados de entrega al cliente.

- Fomentar el encuentro y participación de los clientes finales con la compañía a través de sorteos y actividades promocionales que se realizarán de manera periódica conforme se maneje el desarrollo de las ventas.

En el contrato realizado con Bever, la compañía holandesa se compromete a destinar el 5% del monto facturado por las ventas anuales en actividades promocionales en el punto de venta. Como descuentos, campañas, concursos, promociones cruzadas con otros productos de la tienda, etc. Para el caso de Bever, ese 5% de inversión será porcentualizado del total de ventas que la empresa realice hacia el cliente final en el periodo de un año.

Por su parte PISAQ invertirá en pauta a través de Facebook e Instagram. Esto ayudará a que la marca se haga conocida y a que las ventas de e-commerce se incrementen considerablemente.

2.4. Tácticas de e-commerce

El proyecto PISAQ contará con una página web de dominio peruano (www.pisaq.com.pe) para la promoción y comercialización de prendas en territorio nacional y también con ventas estimadas hacia el exterior; esta iniciativa parte del hecho de la elevada cantidad de turistas en condición de acudir y visitar destinos turísticos importantes en el Perú como lo son Machu Picchu y demás destinos turísticos de la sierra y selva peruana. De acuerdo al portal web de MINCETUR (2018), en el año 2017 ingresaron al país 34,979 personas provenientes de Países Bajos, y la variación del primer cuatrimestre del año 2018 con respecto de aquel del año anterior fue un incremento de 3.2%.

Es por ello que se contratará a una empresa de diseño gráfico para la creación del sitio web y su mantenimiento. Asimismo, se adquirirán los servicios de la compañía Culqi para la pasarela de pago al momento de finalizar el proceso de compra por parte del consumidor final.

Finalmente, como ya fue mencionado en el subcapítulo anterior, se abrirán cuentas tanto en Facebook como Instagram manejadas por un único community manager para la difusión e interacción de la marca con el público objetivo.

2.5. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional

A continuación, se presentará de forma detallada el plan financiero correspondiente al plan de exportación que consta de un programa de 5 años (sin incluir el periodo 0). Dicho plan tiene como objetivo lograr, al finalizar el periodo 5, la participación de mercado meta determinada en el Capítulo I de 25,000 personas.

Dentro de la cartera de productos de PISAQ se cuenta con dos presentaciones de casacas, ambas con prestaciones distintas de acuerdo a las condiciones del clima. Ambas prendas contarán con una producción y un precio distinto estimado a distribuirse y comercializarse a través de las plataformas física y virtual de la empresa Bever. En la Tabla 2.2; se detallan dichas cifras.

Tabla 2.2.

Precio y cantidad unitaria comercializada por mes

CONCEPTO	VOL. Un	PRECIO US\$ X Un	PERIODO MESES
Venta de Artículos			
Casaca ligera	800	35	(1 - 12)
Casaca gruesa	600	75	(1 - 12)

Elaboración: Propia

Asimismo, se expone en la Tabla 2.3. el comportamiento de las ventas a lo largo de los 5 años programados para el proyecto y se especifica que se ha proyectado un crecimiento promedio anual de 5%, con excepción del 3er año donde se espera contar con un incremento de ventas hacia Holanda de 50% debido a la adquisición estratégica de un nuevo cliente para complementar la labor de Bever. Dicho cliente aún no ha sido determinado, pero se calcula con que cuente con instalaciones y una logística similar a la del primer cliente mencionado. Con dicho volumen de prendas es que se pretende alcanzar al mercado meta de 25000 personas previamente estimado.

Tabla 2.3.

Comportamiento de ventas anuales

CONCEPTO	1	2	3	4	5	TOTALES
Venta de Artículos						
Casaca ligera	336,000	352,800	481,572	505,651	530,933	2,206,956
Casaca gruesa	540,000	567,000	773,955	812,653	853,285	3,546,893
Sub Total	876,000	919,800	1,255,527	1,318,303	1,384,219	5,753,849
Crecimiento Anual - ventas página web		5%	5%	5%	5%	
Crecimiento anual - exportaciones		5%	50%	5%	5%	

Elaboración: Propia

El cobro por mercadería despachada incurrirá en una bifurcación debido a los canales empleados por PISAQ para su venta. Por una parte, se dispone el 70% de la mercadería comercializada con destino holandés, para la cual se tiene estimado un periodo de espera de 90 días para el cobro por ingresos generados por las mismas, siendo 30 días el lead-time correspondiente por envío marítimo y 60 días adicionales conforme a la política de pagos de la compañía Bever para con sus proveedores. En la Tabla 2.4. se aprecia también un ingreso inmediato que corresponde al 30% de la mercadería que se oferta y distribuye mediante la página web de la compañía.

Tabla 2.4.

Política de Cobros

	%	PLAZO	Participación en Ventas
Venta de Artículos por web			
Al Contado	100%	Días	30%
Al Crédito	0%	0	
Venta de Artículos a Bever			
Al Contado	0%	Días	70%
Al Crédito	100%	60	

Elaboración: Propia

Uno de los valores más importantes tanto para la compañía como para los accionistas partícipes del proyecto es el VAN y TIR, económico y financiero puesto que para el desarrollo del plan de exportación se ha previsto la inquisición de un préstamo

bancario de 50,000 dólares americanos con un periodo de pago de 5 años (duración del proyecto), y el aporte de capital por parte de los accionistas que ascienda a un monto de 80,000 dólares americanos. Dichos desembolsos permitirán a la empresa partir en el primer año con un capital total de 130,000 dólares americanos.

En las Tablas 2.5. y 2.6. se detallan los resultados de las proyecciones estimadas para el periodo de desarrollo de PISAQ. Ambos resultados, tanto del VAR como TIR han sido positivos y representan el buen planteamiento de la idea de negocio respaldando así la decisión de realizar el mismo tanto para la compañía como para los accionistas.

Tabla 2.5.

VAN y TIR económicos

VAN	207,349.74
TIR	43.20%
Elaboración: Propia	

Tabla 2.6.

VAN y TIR financieros

VAN	190,560.46
TIR	52.65%
Elaboración: Propia	

Finalmente, se hace mención en la Tabla 2.7. del periodo de retorno de la inversión y del Índice de Rentabilidad del proyecto. Para el primero, se ha determinado que dicho punto de recupero de la inversión se dará una vez avanzado el 4to año de operaciones.

Tabla 2.7.

Periodo de retorno de inversión e Índice de rentabilidad

Disc Payback	Mayo de 2022
Índice de Rentabilidad	4.38
Elaboración: Propia	

Para complementar la información provista, adjunto al trabajo, se hace presente los estados financieros proyectados para el desarrollo en el lapso de tiempo especificado; dichos estados son: balance general, estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.



CONCLUSIONES

- Finalizado el estudio de mercado y con los estados financieros presupuestados para 5 años de actividades comerciales, se concluye que el proyecto reúne buenas condiciones para llevarlo a cabo en base a las directrices expuestas en este trabajo.
- Existen tendencias globales en los hábitos de consumo de las personas que orientan y modifican los esfuerzos de las compañías hacia lo que los consumidores consideran “lo mejor para sus vidas”. Hoy por hoy, las personas están conscientes del impacto negativo en el medio ambiente que generan los desperdicios provenientes de productos y servicios que consumen, por lo que la huella ecológica y la preservación de la naturaleza representa un ideal para aquellos grupos (sobre todo personas con una alta exposición a la interconectividad tecnológica) interesados en su bienestar y en el del planeta. Por otra parte, se exige que las empresas tengan una sostenibilidad en sus operaciones que permita el desarrollo equitativo de sus proveedores y el ambiente en el que operan; garantizar un buen manejo de del capital humano (propio y ajeno que esté involucrado en el negocio) implicará contar con un atractivo mayor para los consumidores finales, dependiendo el grado de impacto de acuerdo al tipo de industria al que se pertenezca.
- El consumo se ha visto orientado más a una “experiencia de consumo” que la adquisición de un bien tangible. El valor cualitativo que representa viajar y experimentar actividades nuevas (en contacto con personas que manejen una cultura e idioma distinto) ha ganado relevancia en las personas, y métodos de transporte eficientes y cada vez de menor costo les permiten a las personas visitar destinos turísticos que antes no se tenía en consideración a la hora de decidir salir a explorar territorios nuevos en otros continentes. Países ubicados en Asia y América del Sur han ido haciéndose de fama al presentar opciones para aquellos que busquen un itinerario de viaje planificado pero flexible y con deseo de emociones fuertes relacionadas a la adrenalina y deseo de superación. Es allí donde las compañías (de cualquier índole, estén o no relacionadas al sector

turístico) buscarán reposicionarse en la mente del consumidor para expandir sus propios mercados y repotenciar su propia industria.

- En el rubro de textiles y vestimenta, la moda marca una pauta crucial en el éxito o fracaso de una compañía... teniendo mayor relevancia lo dicho en aquellos mercados donde existe la alta moda. Holanda es un importante exponente de nuevas tendencias que se siguen a lo largo de su territorio y se extienden hacia los demás continentes. Importantes marcas como The North Face, Columbia o Patagonia, que se han especializado en la provisión de prendas destinadas a la funcionalidad y el abrigo, han visto su participación de mercado sumamente limitada debido a la escasez de diseños en las mismas que las vuelven poco atractivas. No obstante, como dato curioso se desprende que los consumidores no se muestran reacios al uso diario de dichas prendas; la exigencia está en la innovación visual de la vestimenta y la expresión de aventura y libertad que desean sentir y expresar a las personas. Todos estos factores representan una oportunidad visualizada y sobre la cual se ha desarrollado el proyecto PIsaq.
- La Unión Europea ha presentado una oferta y demanda de moda de manera histórica que representa un desafío para aquellos diseñadores que busquen crear nichos de mercado. La elección por diseños “étnicos y tradicionales” por parte de los consumidores abre puertas a diseños disruptivos que simpatizan a su vez con tendencias globales que rigen el mercado. El proyecto PIsaq parte de dicha premisa, para proveer al consumidor de una prenda que transmita su espíritu de aventura y apego a la cultura milenaria reflejada en sus trazos.

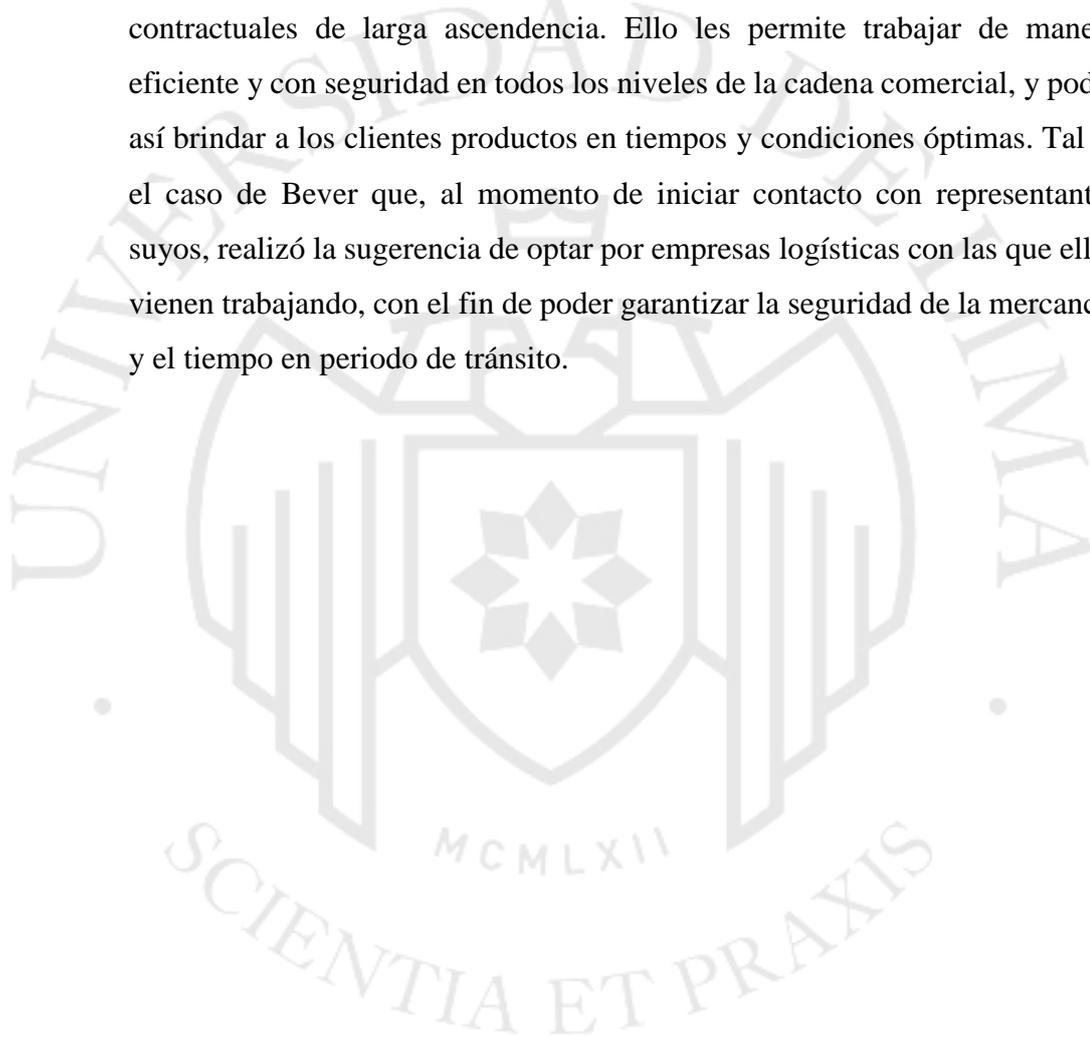
RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Es mandatorio conseguir al cliente en el mercado destino. Previamente se ha delimitado que será la cadena Bever, por sus capacidades logísticas y cuota de mercado. No obstante, de no conseguir el contrato de distribución exclusiva con dicha empresa, se planea acudir a ferias de moda a la que asistan grupos interesados en el proyecto.
- Para seleccionar el mercado holandés, previamente se tuvo en consideración a Reino Unido y Alemania por presentar características igualmente favorables para el desempeño del proyecto. Para una posible expansión territorial de la marca, se deberá tener en cuenta dichos mercados. De ambos, Alemania reúne cualidades muy atractivas para aprovechar (alto poder adquisitivo, importante flujo de turistas y alemanes que viajan al exterior, gran infraestructura) si se decide incurrir en el país.
- Existen mercado con una demanda “madura y selectiva” por parte de sus consumidores, esto quiere decir que conceptos de responsabilidad social para con todos los grupos de interés de una compañía y su compromiso con preservar el medio ambiente mediante actividades sostenibles en el largo plazo son factores clave en la mente del cliente final. Es importante estar alineado con dichas demandas y orientar la idea de negocio en servicio del ambiente en que se opera. La calidad de las prendas recibidas por parte de la empresa maquiladora será supervisada de forma continua por un colaborador a fin de cerciorar y garantizar la satisfacción del consumidor con la casaca.
- Dada la amplia cartera de productos que posee la competencia inmediata, se deberá considerar la necesidad de ampliar de igual forma la gama (no solo de casacas) de prendas ofertadas a fin de poder atender al cliente en las distintas

escalas que necesite con el mismo mensaje de aventura y libertad transmitido por Písaq. En un principio, se tiene previsto el ofrecer dos casacas cada uno con dos presentaciones de colores para brindar un abanico mayor de opciones a aquellos primeros compradores que se interesen por la marca.

- En Holanda, los diversos actores envueltos en una operación comercial (importador, agente de aduanas, transportista marítimo e interno, etc.) trabajan de manera estrecha, en muchas ocasiones con relaciones contractuales de larga ascendencia. Ello les permite trabajar de manera eficiente y con seguridad en todos los niveles de la cadena comercial, y poder así brindar a los clientes productos en tiempos y condiciones óptimas. Tal es el caso de Bever que, al momento de iniciar contacto con representantes suyos, realizó la sugerencia de optar por empresas logísticas con las que ellos vienen trabajando, con el fin de poder garantizar la seguridad de la mercancía y el tiempo en periodo de tránsito.



REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). *Reporte indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>
- Banco Mundial. (2018). *Indicadores de Desarrollo Mundial*. Recuperado de Banco de Datos <https://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators#>
- DPD Group. (2018). *E-Shopper barometer 2017*. Recuperado de https://www.dpd.com/home/insights/e_commerce/e_shopper_barometer_2017
- Euromonitor. (2017). *Experience More*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor. (2018a). *Apparel and Footwear in the Netherlands*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor. (2018b). *Sportswear in the Netherlands*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- European Commission. (2018). *The Digital Economy and Society Index*. Recuperado de Digital Single Market: https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi?utm_source=twitter&utm_campaign=DESIeu&utm_medium=social
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *PIB Holanda*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/holanda>
- GfK. (2016). *El Retail Europeo del 2016*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/ES/documents/RETAIL_EUROPEO_2016.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España. (Setiembre de 2018). *Holanda*. Recuperado de Oficina de Información Diplomática http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS_FICHA%20PAIS.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Datos Turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- OCDE. (2017). *Better Life Index*. Recuperado de <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=BLI>
- Oficina Comercial Digital de Holanda en España. (2017). *Negocios con Holanda*. Recuperado de <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/capital-humano-e-innovaci%C3%B3n/>
- PromPerú. (2018). *Reporte de Holanda*. Recuperado de <https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/83/Holanda>
- SantanderTrade. (2018). *Países Bajos: Política y Economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- Statista. (2017). *Consumer spending on clothing and footwear in the European Union 2016, by country*. Recuperado de <https://www.statista.com>
- Statista. (2018). *Revenues in the hotel segment worldwide*. Recuperado de <https://www.statista.com>
- UNWTO. (enero de 2018). *Perú: Country-specific: Basic indicators*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0604010020122016201801>
- VERKEERSBUREAUS. (2017). *Un cuarto de la juventud holandesa se va de mochilero*. Recuperado de <https://verkeersbureaus.info/nieuws/2017/02/28/91856-kwart-van-nederlandse-jongeren-gaat-backpacken/>

BIBLIOGRAFÍA

- Affari Group. (s.f.). *Tipos de Contenedores*. Recuperado de <http://www.affari.com.ar/contttt.htm>
- Ayacucho Clothing. (s.f.). *Ayacucho Outdoors*. Recuperado de <http://www.ayacucho-outdoor.com/>
- Banco Mundial. (s.f.). *Datos*. Recuperado de Holanda: PBI a precios actuales: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=NL&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *Transporte Aéreo, pasajeros transportados*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.PSGR>
- Baubax. (s.f.). *Homepage*. Recuperado de <https://www.baubax.com/>
- BBVA. (16 de Junio de 2017). *Suiza, Suecia y Países Bajos, los países más innovadores*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/suiza-suecia-paises-bajos-paises-mas-innovadores/>
- Bever. (s.f.). *Homepage*. Recuperado de <https://www.bever.nl/>
- CBS. (2016). *Netherlands Population Pyramid*. Recuperado de <https://www.cbs.nl/en-gb/visualisaties/population-pyramid>
- Chaffey, D. (2018). *SmartInsights*. Recuperado de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-retail-sales-growth/>
- Datosmacro. (2016a). *Pirámide poblacional - Alemania*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/alemania>
- Datosmacro. (2016b). *Pirámide poblacional - Holanda*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/holanda>
- Datosmacro. (2016c). *Pirámide poblacional - UK*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/uk>

- Decathlon. (s.f.). *Homepage*. Recuperado de https://www.decathlon.nl/?gclid=EAIaIQobChMI18aTsImi3AIVwR-GCh1aEgdFEAAYASAAEgKsffD_BwE
- Deloitte. (2017). *Cuando no es viable ser una Lovebrand*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/alternativa-love-brand.html>
- DHL. (2018). *Guía de servicios y tarifas*. Recuperado de http://www.dhl.com.pe/content/dam/downloads/pe/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_pe_es.pdf
- ETC-CORPORATE. (2018). *European Tourism, Trends and Prospects*. Recuperado de http://www.etc-corporate.org/uploads/reports/ETC_TrendsProspects_Q12018_Topline_Results.pdf
- Etraders. (s.f.). *Cálculo de costos de envío internacional*. Recuperado de <http://www.etraders.cl/tarifas>
- Global Innovation Index. (2018). *2018 Report*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#>
- IBT. (s.f.). *Homepage*. Recuperado de <https://www.itb-berlin.de/en/>
- IMEX. (s.f.). *Homepage*. Recuperado de <https://www.imex-frankfurt.com/>
- Investopedia. (s.f.). *Markdown*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/m/markdown.asp>
- Investopedia. (s.f.). *Markup*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/m/markup.asp>
- Kickstarter. (s.f.). *Tropic, the ultimate travel show*. Recuperado de <https://www.kickstarter.com/projects/1466745684/tropic-the-ultimate-travel-shoe?lang=es>
- Marcaria. (s.f.). *Trademark registration prices in BENELUX*. Recuperado de <https://www.marcaria.com/register/trademarkprices.asp?country=Benelux>

- Neptunia. (s.f.). *Tarifario Web Callao*. Recuperado de http://www.neptunia.com.pe/HTML_Libre/TARIFARIO_WEB_CAL.HTM
- Oficina Comercial Digital de Holanda en España. (2017). *Negocios con Holanda*. Recuperado de Tecnología Medioambiental: <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/informaci%C3%B3n-sectorial/tecnolog%C3%ADa-medioambiental/>
- PromPerú. (2016). *Reporte país de interés: Holanda*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/52/Holanda>
- PromPerú. (2017). *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Los%20Trekks%20en%20el%20Per%C3%BA&url=/Uploads/infografias/1006/Trekks_en_el_Per%C3%BA_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=1760695/41522195
- Racked. (2015). *Selling the Great Outdoors: The Billion-Dollar Brand Battle for the Casual Camper*. Recuperado de <https://www.racked.com/2015/5/7/8565149/outdoor-brands-patagonia-rei-nike-lululemon>
- Vizlly. (Setiembre de 2017). *The explosive growth of Airbnb*. Recuperado de <http://www.vizlly.com/blog-airbnb-infographic/>
- Wired. (2014). *Why GoPro's success isn't really about the cameras*. Recuperado de <https://www.wired.com/2014/06/gopro/>



Anexo 1: Balance General

Balance General	0	1	2	3	4	5
Caja	121,857.62	145,899.71	121,948.35	108,589.11	130,841.81	139,681.52
Cuentas Por Cobrar		42,655.67	131,327.33	160,879.82	171,163.36	149,561.00
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Activos Fijos	5,078.80	5,078.80	5,078.80	5,078.80	5,078.80	5,078.80
Depreciación Acum		(1,015.76)	(1,015.76)	(1,015.76)	(1,015.76)	(1,015.76)
Amortización Acum		(1,628.48)	(1,628.48)	(1,628.48)	(1,628.48)	(1,628.48)
Intangibles	3,063.58	3,063.58	3,063.58	3,063.58	3,063.58	3,063.58
Total Activo	130,000.00	194,053.53	258,773.82	274,967.07	307,503.31	294,740.66
Deuda	50,000.00	42,435.82	33,812.66	23,982.26	12,775.59	0.00
Cuentas Por Pagar	-	156.61	164.44	246.66	258.99	271.94
Otros Pasivos						
Pasivo		42,592.43	33,977.10	24,228.91	13,034.59	271.94
Capital	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
Utilidad Acumulada		71,461.09	144,796.73	170,738.15	214,468.72	261,599.91
Patrimonio		151,461.09	224,796.73	250,738.15	294,468.72	294,468.72
Total Pasivo + Patrimonio	130,000.00	194,053.53	258,773.82	274,967.07	307,503.31	294,740.66

Elaboración: Propia

Anexo 2: Estado De Pérdidas Y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos	876,000	919,800	1,255,527	1,318,303	1,384,219	
Costo Ventas	-512,323	-538,095	-734,695	-771,504	-810,079	
Utilidad Bruta	363,677	381,705	520,832	546,799	574,139	
Gasto de Administración	-105,684	-109,722	-113,961	-118,412	-123,085	
Gasto de Venta	-148,860	-153,585	-198,231	-205,424	-212,977	
EBITDA	109,133	118,398	208,641	222,964	238,077	
Depreciación & Amortización	-1,628	-1,628	-1,628	-1,628	-1,628	
EBIT	107,505	109,105	126,530	209,263	223,772	
Interés	-6,141	-5,082	-3,875	-2,499	-930	
EBT	101,363	104,022	122,655	206,764	222,842	
Impuestos	-29,902	-30,687	-36,183	-60,995	-65,739	
UTILIDAD NETA	71,461	73,336	86,471	145,769	157,104	

Elaboración: Propia

Anexo 3: Flujo De Caja

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ingresos		722,700	912,135	1,175,045	1,306,231	1,371,543
Costo Ventas		-512,323	-538,095	-734,695	-771,504	-810,079
U. Bruta		210,377	374,040	440,349	534,727	561,463
Gasto de Administración		-105,684	-109,722	-113,961	-118,412	-123,085
Gasto de Venta		-148,860	-153,585	-198,231	-205,424	-212,977
EBITDA		-44,167	110,733	128,158	210,891	225,401
Depreciación & Amortización		-1,628	-1,628	-1,628	-1,628	-1,628
EBIT		-45,795	109,105	126,530	209,263	223,772
NOPAT		-32,286	76,919	89,203	147,530	157,760
Inversión	-8,142					
Depreciación & Amortización		1,628	1,628	1,628	1,628	1,628
Inversión en Capital de trabajo	-121,858					121,858
FCL Flujo Económico	-130,000	-30,657	78,547	90,832	149,159	281,246
Préstamo	50,000					
Interés		-6,141	-5,082	-3,875	-2,499	-930
Amortización		-7,564	-8,623	-9,830	-11,207	-12,776
Ahorro.Trib		1,812	1,499	1,143	737	274
Flujo Financiero	-80,000	-42,551	66,341	78,269	136,190	267,814

Elaboración: Propia