



Plan de negocio "Off Road ropa y accesorios"

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Jorge Eduardo Montoya Goicochea

Asesor:
Mtr. Eduardo Rafael Roncagliolo Faya

Lima, junio de 2022

Dedicatoria

A mis abuelos Hermilio y Victoria.



Resumen

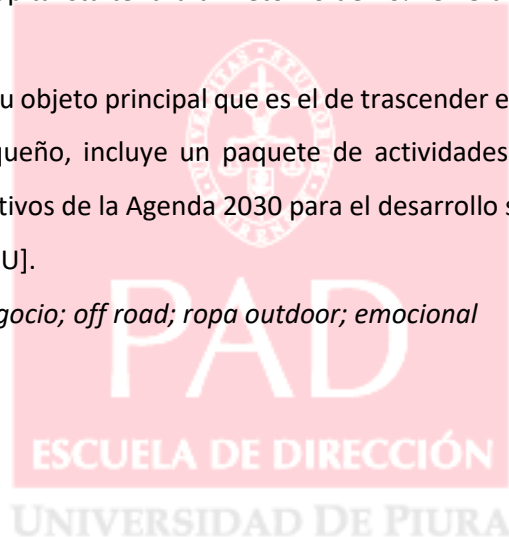
Se tiene por objetivo atender la necesidad de un segmento específico de usuarios (en el que estoy incluido) que buscan vestimenta con temática *Off Road*. En ese sentido, el presente documento corresponde al Plan de Negocio para el lanzamiento de una línea de negocio de ropa y accesorios bajo la temática de *Off Road*, cuya estrategia busca consolidar la marca, además de atender a nuestro segmento usuario.

Este negocio llamado OX4 (marca registrada en Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]) será un negocio que tendrá una utilidad neta positiva a partir del segundo año; va ser capaz de generar, aproximadamente, S/ 800 mil en ventas, con un 14% de margen de utilidad neta en el quinto año.

Adicionalmente, el socio capitalista tendrá un retorno de 10% en 5 años sobre un préstamo de S/ 72 mil.

Finalmente, cumplirá con su objeto principal que es el de trascender en la sociedad haciendo negocios dado que, pese a ser pequeño, incluye un paquete de actividades orientadas a la sostenibilidad, alineado a 3 de los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas [ONU].

Palabras clave: *plan de negocio; off road; ropa outdoor; emocional*



Abstract

The object is attend a needness of a specific segment of users (that I am include) who are looking for Off Road themed apparel. In this sense, the present document is intended to be the business plan for the launch of a business line of clothing and accessories under the theme of Off Road, which strategy seeks to consolidate the Brand, in addition to meet the user segment.

This bussiness called OX4 (trademark registered in the National Institute for the Defense of Competition and the Protection of Intellectual Property [INDECOPI]) is intended to have a positive net profit from the second year, it will be able to generate approximately S/ 800,000 in sales, with a 14% net profit margin in the fifth year.

Finnally, it will accomplish with a principal purpose wich is to transcend in the society by making bussiness. Despite being small, it includes a package of activities oriented to sustainability, aligned with 3 of the 17 objectives of the 2030 Agenda for sustainable development of the United Nations [UN].

Keywords: *business plan; off road; outdoor clothing; emotional*



Tabla de contenido

Capítulo 1. Antecedentes/contexto en el que surge el emprendimiento	19
1.1. Antecedentes	19
1.2. Contexto en el que surge el emprendimiento	20
1.2.1. En el ámbito político	20
1.2.2. En el ámbito cultural	21
1.2.3. En el ámbito social	22
1.2.4. En el ámbito económico	23
1.2.5. En el ámbito tecnológico	26
1.3. Cómo surge el emprendimiento	27
Capítulo 2. Conociendo el mercado (necesidades externas)	29
2.1. ¿Por qué iniciar con ropa y accesorios? (Oportunidad)	30
2.2. Análisis del sector	32
2.2.1. Colombia	33
2.2.2. Chile	36
2.2.3. Conclusión sobre los mercados referentes	41
2.3. Sector textil y confección en el Perú	41
2.3.1. Relevancia para la economía peruana	41
2.3.2. Relevancia en la actividad económica peruana	42
2.3.3. Informalidad y equidad de género	43
2.3.4. Importación de confecciones	43
2.3.5. Desaceleración del sector textil y confección en los últimos años	45
2.3.6. Capacidad instalada de textil y confecciones	45
2.3.7. Reactivación económica	46
2.3.8. Proyecciones	47
2.3.9. Conclusiones	49
2.4. Identificación de competidores directos e indirectos	50
2.4.1. Competidores directos	50
2.4.2. Competidores indirectos	55
2.4.3. Conclusión	56
2.5. Investigación de mercado para el conocimiento del segmento específico	56
2.5.1. Conociendo al consumidor potencial	57
2.5.2. Tamaño del mercado de ropa y accesorios Off Road	65
2.5.3. Proyección del mercado de ropa y accesorios Off Road de Lima Metropolitana	67

Capítulo 3. La empresa	69
3.1. Misión interna y externa	69
3.1.1. Misión interna	69
3.1.2. Misión externa.....	69
3.2. La marca	69
3.3. Visión.....	72
3.4. Ejecución de piloto para testeo de marca	73
Capítulo 4. Plan de negocio ropa y accesorios	77
4.1. Estrategia	77
4.2. Segmento objetivo	78
4.3. Propuesta de valor	78
4.4. Modelo de negocio	79
4.5. Características distintivas del producto y atributos de la propuesta de valor	79
4.5.1. Productos específicos	79
4.5.2. Diferenciación.....	80
4.6. Las 5 fuerzas de Porter.....	81
4.6.1. Poder de negociación de proveedores.....	83
4.6.2. Competidores del sector	83
4.6.3. Nuevas empresas entrantes.....	83
4.6.4. Poder de negociación de los compradores	84
4.6.5. Amenaza por sustitutos.....	84
Capítulo 5. Plan cinco años.....	85
5.1. Plan comercial.....	85
5.1.1. Producto	85
5.1.2. Precio.....	86
5.1.3. Plaza.....	87
5.1.4. Promoción	92
5.2. Plan operativo	94
5.2.1. Canales de venta y ubicación	94
5.2.2. Estrategia operativa.....	95
5.2.3. Proceso de producción	95
5.2.4. Estructura de costos de producción	96
5.2.5. Estructura de gastos generales	96
5.3. Presupuestación.....	97
5.3.1. Presupuesto de inversiones	97

5.3.2. Fuente de inversión	97
5.3.3. Estado de ganancias y pérdidas.....	98
5.3.4. Flujo de caja de las actividades de operación	99
5.3.5. Flujo de financiamiento de la deuda	99
5.3.6. Flujo de caja para el accionista.....	99
5.3.7. Rentabilidad.....	100
5.3.8. Punto de equilibrio	100
Conclusiones.....	101
Lista de referencias bibliográficas	103



Lista de tablas

Tabla 1. Población ocupada según actividad económica, 2019	42
Tabla 2. PBI por sectores	49
Tabla 3. Proyección 2021 al 2025 del PBI de manufactura no primaria	49
Tabla 4. Logotipos y eslogan de las marcas de ropa outdoor	51
Tabla 5. Marcas de ropa outdoor y los deportes de aventura a los que se asocia	52
Tabla 6. Productos que ofrecen las marcas de ropa outdoor	53
Tabla 7. Beneficios funcionales de las marcas de ropa outdoor	54
Tabla 8. Beneficios emocionales que otorgan las marcas de ropa outdoor	55
Tabla 9. Investigación de mercado para segmentos del NSE A, B y C	56
Tabla 10. Referencia incluida dentro de la encuesta	64
Tabla 11. Población NSE A, B y C, año 2019	66
Tabla 12. Gastos por familia por NSE	66
Tabla 13. Preferencia por el deporte Off Road	66
Tabla 14. Tamaño de mercado de ropa y accesorios Off Road	67
Tabla 15. Proyección del mercado de ropa y accesorios Off Road de Lima Metropolitana	67
Tabla 16. Propuesta de valor	78
Tabla 17. Modelo de negocio	79
Tabla 18. Esquema de las 5 fuerzas de Porter	82
Tabla 19. Precio de productos al público	87
Tabla 20. Canales de venta virtual	88
Tabla 21. Estimación de la demanda ropa y accesorios Off Road en Lima Metropolitana	89
Tabla 22. Segmentación por edades y NSE de Lima Metropolitana	91
Tabla 23. Determinación de composición de ticket global de visita al Jockey Plaza	91
Tabla 24. Estimación de la demanda ropa y accesorios Off Road en Lima Metropolitana	92
Tabla 25. Capacidad de ventas en stand del Jockey Plaza	95
Tabla 26. Estructura de costos unitarios	96
Tabla 27. Resumen de gastos generales	97
Tabla 28. Total inversión	97
Tabla 29. Cronograma de pagos	98
Tabla 30. Parámetros de crecimiento	98
Tabla 31. Estado de ganancias y pérdidas	98
Tabla 32. Flujo de caja de actividades provenientes de las operaciones	99
Tabla 33. Flujo de financiamiento de deuda	99

Tabla 34. Flujo de caja para el accionista	100
Tabla 35. Indicadores financieros.....	100



Lista de figuras

Figura 1. Oportunidades dentro de los deportes de aventura	20
Figura 2. Aves en litoral de Lima	21
Figura 3. Conflictos en el hogar debido al confinamiento	23
Figura 4. Población económicamente activa desocupada antes de pandemia	24
Figura 5. Población económicamente activa desocupada durante la pandemia	24
Figura 6. Venta de vehículos livianos SUV, todoterrenos	25
Figura 7. Pesca “spinning” + Off Road = dos prácticas en una sola salida	29
Figura 8. Oportunidades dentro del Off Road.....	30
Figura 9. Polo Patagonia.....	31
Figura 10. Polo Marmot.....	31
Figura 11. Polo The North Face	31
Figura 12. Polo Lippi	32
Figura 13. Adaptación de la Pirámide de Maslow	32
Figura 14. Ventas de ropa de hombres en Colombia en el año 2020	33
Figura 15. Ventas de ropa de mujeres en Colombia en el año 2020	34
Figura 16. Ventas de ropa de hombres vs. otras industrias en Colombia.....	35
Figura 17. Ventas de ropa de mujeres vs. otras industrias en Colombia	35
Figura 18. Brand shares of menswear in Colombia.....	36
Figura 19. Ventas de ropa de hombres en Chile en el año 2020	37
Figura 20. Ventas de ropa de mujeres en Chile en el año 2020.....	37
Figura 21. Ventas de ropa de hombres vs. otras industrias en Chile	38
Figura 22. Ventas de ropa de mujeres vs. otras industrias en Chile	39
Figura 23. Brand shares of menswear in Chile	40
Figura 24. Participación del sector textil y confecciones en el PBI manufacturero, 2019	41
Figura 25. Estructura del empleo en el sector textil y confecciones según subsectores, 2019	42
Figura 26. Empleo en el sector textil y confecciones según sexo, 2019	43
Figura 27. Empleo en el sector textil y confecciones según informalidad, 2015 vs. 2019	43
Figura 28. Participación de mercado de importaciones vs. producto nacional	44
Figura 29. Importaciones de confecciones por país de origen, 2019.....	44
Figura 30. PBI nacional vs. PBI textil y confecciones, 2010-2019.....	45
Figura 31. Indicadores indirectos de la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector textil y confecciones.....	46
Figura 32. Matriz de actividades económicas según riesgo de contagio	47

Figura 33. Evolución del tamaño del mercado nacional de confecciones, 2016-2020	48
Figura 34. Mercado nacional de confección vs. PBI nacional.....	48
Figura 35. Compras por internet por edades	57
Figura 36. Gustan del deporte Off Road.....	58
Figura 37. Gustan del deporte Off Road por edades.....	58
Figura 38. Practican el deporte Off Road	59
Figura 39. Practican el deporte Off Road por edades	59
Figura 40. Sí compraría ropa y accesorios con temática deporte Off Road	60
Figura 41. Sí compraría ropa y accesorios con temática deporte Off Road por edades	60
Figura 42. Percepción sobre el beneficio de la práctica de este deporte	61
Figura 43. Percepción sobre el beneficio de la práctica de este deporte por edades	62
Figura 44. Atributos que el público general valora en la ropa	62
Figura 45. Atributos que el público que gusta del Off Road valora en la ropa	63
Figura 46. Preferencia de pago por un polo.....	64
Figura 47. Preferencia de pago por un pantalón.....	65
Figura 48. Preferencia de pago por una casaca cortaviento.....	65
Figura 49. Marca OX4	70
Figura 50. Aventura para todas las edades	70
Figura 51. Familia y amigos	71
Figura 52. Entretenimiento en familia	71
Figura 53. Cultura y apoyo comercio local	72
Figura 54. OX4, símbolo de identidad Off Road	73
Figura 55. Línea de productos lanzadas durante el piloto: gorras	74
Figura 56. Línea de productos lanzadas durante el piloto: polos	74
Figura 57. Testimonios de identidad con la marca, en historias destacadas de Instagram.....	75
Figura 58. Testimonios de identidad con la marca, en publicaciones de Instagram	76
Figura 59. Estrategia competitiva.....	77
Figura 60. Tipo de producto	80
Figura 61. Tipo de aventurismo.....	80
Figura 62. Beneficio funcional	80
Figura 63. Beneficio emocional	81
Figura 64. Producción de polos en taller.....	85
Figura 65. Estampados en vinil y plotter DTF.....	86
Figura 66. Detalles del empaque con carácter e identificación Off Road	86
Figura 67. Plano de distribución del C.C. Jockey Plaza y ubicación idónea.....	89

Figura 68. Stand de 1er. piso y de 2do. piso	90
Figura 69. Lista alquiler por m ² en centros comerciales de Lima	90
Figura 70. Prueba piloto de casaca cortaviento	93
Figura 71. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ONU	94
Figura 72. Proceso de producción de ropa.....	96
Figura 73. Punto de equilibrio del negocio en sus primeros 5 años	100



Capítulo 1. Antecedentes/contexto en el que surge el emprendimiento

1.1. Antecedentes

El *Off Road*¹ empezó a practicarse con apasionamiento desde los años 90 a partir del conocimiento de la competencia denominada Dakar. Su práctica se intensificó debido a la variedad de superficies que ofrece nuestro país, generando adeptos y que llevaron incluso a la práctica profesional.

Puedo testificar que esta actividad brinda a quienes lo practican, sensaciones de libertad y desestrés, porque el vehículo que se utiliza para la actividad (camionetas 4x4) permite salir de la carretera asfaltada y acceder a terrenos más complicados, generando situaciones que están llenas de oportunidades de unión familiar, trabajo en equipo y mucho control de seguridad, que originan momentos inolvidables, es decir, que quedan en el hilo emocional de la persona.

Doy fe de ello porque en esa época (los años 90), yo disfrutaba de ese tipo de actividades; solía tomar la camioneta doble tracción de mi padre y empezaba a movilizarlo hacia las poblaciones aledañas en Chachapoyas (departamento de Amazonas) para sus campañas de salud dado que manejar terminaba siendo agotador debido a la paupérrima situación del sistema de carreteras departamental en esa zona, siendo necesario incluso y muchas veces, salirse del camino, cruzar ríos o terminar sobrepasando derrumbes. Es así como se generó en mí un lazo emocional, dado que cada vez que vuelvo a pensar en ello recuerdo las oportunidades que me dio para poder compartir experiencias con mis padres y hermanos que se han convertido en momentos inolvidables, siendo a la fecha tema de conversación en las reuniones familiares.

Desde mi punto de vista, dicha actividad y su conexión con la naturaleza no es desconocida para el actual adulto.

En el Perú a partir de esa época (los años 90) esta actividad empezó a profesionalizarse y empezó a difundirse en el país, calificándose como un deporte de aventurismo y consolidándose como un mercado que genera una alternativa de negocio.

Junto con ello y gracias a la globalización, empezaron a aparecer otros deportes asociados al aventurismo tales como el *trekking*, el montañismo, la escalada, el *rafting*, *camping*, el senderismo, la pesca, el campismo y otras corrientes asociadas a la naturaleza tales como las corrientes ecológicas u orgánicas, las mismas que en la actualidad brindan diversas oportunidades de negocio a través de la comercialización de diversos productos.

¹ “Off Road / Off-roading: es la actividad de conducir o montar un vehículo en caminos sin pavimentar o pistas, hechas de materiales tales como arena, grava, lechos de ríos, barro, nieve, rocas y otros terrenos naturales” (Educalingo, 2021, definición 3).

Es preciso señalar que esta preferencia a las experiencias de aventurismo sigue aumentando debido a que su práctica se encuentra cargada de intensas emociones. Se debe tomar en cuenta el vínculo emocional de la persona con la actividad dada la fuerte carga emocional que su práctica genera.

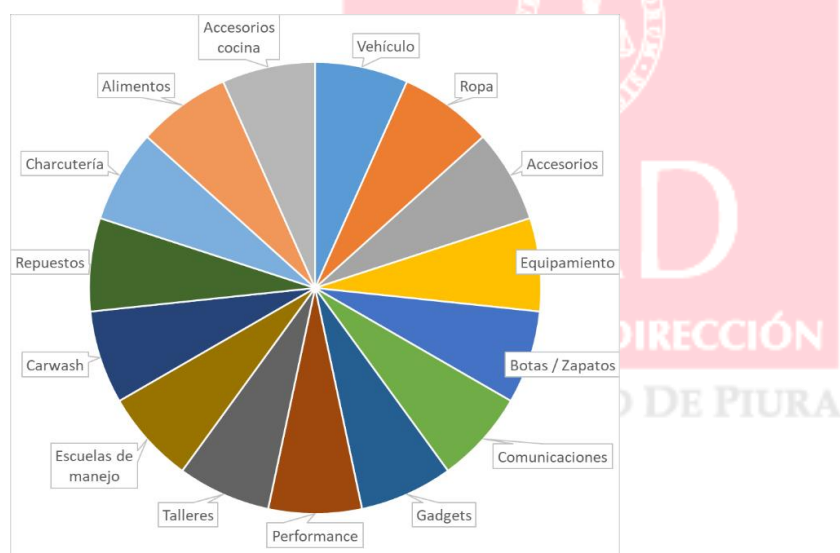
En la actualidad existen negocios que atienden las necesidades de consumo de los deportes de aventura a través de la comercialización de productos especializados que normalmente provienen de exportación y que en su mayoría atienden a un mercado general de aventurismo.

Asimismo, esta necesidad ha generado oportunidades a los proveedores del mercado local, no solo de productos, sino también de servicios:

- En productos tenemos necesidades asociadas a alimentación: charcutería, golosinas, energizantes, comunidades organizadas y restaurantes.
- En servicios, tenemos a empresas que dan alojamiento, alquiler, limpieza, mecánica, capacitación y asesoría.

Figura 1

Oportunidades dentro de los deportes de aventura



Fuente: elaboración propia

1.2. Contexto en el que surge el emprendimiento

Se comienza a emprender en este proyecto a partir del año 2020 en el marco de la pandemia y de la crisis política peruana. Para brindar mayor detalle del contexto, a continuación, se presentan los principales aspectos encontrados desde ese entonces.

1.2.1. En el ámbito político

Como es de conocimiento público, ante el avance de la pandemia del COVID-19, los países adoptaron medidas de confinamiento que alteraron completamente los usos y costumbres de las familias.

En el Perú, las medidas de confinamiento fueron estrictas, nos llevaron a mantener cuarentena en casa y las salidas a la calle eran muy limitadas y por razones muy justificadas. Los negocios tuvieron que cerrar y se mantenían en operación solo las actividades esenciales.

En abril y a efectos de apaciguar la parálisis económica a consecuencia de la pandemia, el Estado llevó a ejecución un paquete de estímulo económico, el cual no tuvo efectos deseados; la caída del PBI del año 2020 fue uno de los peores en el mundo. Del mismo modo, las medidas sanitarias no tuvieron el efecto deseado, pese al confinamiento y el consecuente daño económico, la tasa de mortalidad en el Perú fue de las peores en el mundo.

Aunado a eso, el ámbito político estuvo envuelto en incertidumbre y anarquía. En dos semanas de noviembre, el Perú tuvo tres presidentes y conflictos sociales que tuvieron manifestación en las calles (Fowks y Cota, 2020, párr. 2).

En resumen:

- Temor y estrés ocasionado por la incertidumbre del futuro del país. Temor por la corrupción, inseguridad y a los conflictos sociales.
- Peruanos se sienten sin liderazgo en la dirección del país.
- Todo ello genera la necesidad de encontrar formas de liberar estrés y tensión.

1.2.2. En el ámbito cultural

Durante el tiempo de confinamiento y cuarentena nos vimos inmersos en miedo e incertidumbre. Sin embargo, no todo fue negativo dado que se generó también una oportunidad de observar qué sucedía en la naturaleza cuando los humanos detenían sus actividades (“Aislamiento social: aves, delfines y lobos marinos recuperan su territorio”, 2020).

Figura 2

Aves en litoral de Lima



Fuente: “El confinamiento deja las playas de Lima repletas... de pájaros” (2020), figura 1

Además de un descenso drástico de la movilidad de las personas, también se produjo una pausa en la actividad de miles de industrias, una gran reducción de los desplazamientos en automóvil y una cancelación de una alta proporción de los vuelos internos y externos, entre otros factores de contaminación dañinos para el medioambiente. (González S., 2020, párr. 1).

Es así que se empezó a generar concientización por la naturaleza. Y no solo eso, aquí en Perú parte de las transformaciones que han quedado como consecuencia de la pandemia es el interés de los viajeros peruanos por hacer viajes por rutas de corto trayecto lo cual no se realiza por vía aérea, sino por tierra (“Viajeros peruanos tienen mayor interés por rutas de corto trayecto”, 2021, párr. 2) Esta tendencia, sin lugar a duda, generará la demanda de viajes por carretera a través de camionetas que generan un espacio de oportunidad para la práctica del *Off Road*.

En resumen:

- La pandemia ha creado un vínculo del peruano hacia la naturaleza: ha creado concientización.
- Ha generado una tendencia al bienestar familiar, entre ellos, el interés de conocer nuevos lugares, realizar viajes cortos, buscando conectarse con la naturaleza e interactuar con la familia en un lugar distinto de casa o de la ciudad (Kasriel, 2020).

1.2.3. En el ámbito social

Durante el tiempo de confinamiento y cuarentena no solo nos vimos inmersos en miedo e incertidumbre, sino también vinieron, para quedarse, nuevos hábitos y costumbres.

Las relaciones son un elemento sustantivo de la vida y ahora en cuarentena estamos reorganizando nuestros vínculos. Hemos estado viviendo de un modo, con relaciones que se organizaban en dos espacios, el íntimo, pero también el público. El público era el trabajo, las reuniones sociales, donde había incluso concurrencia y aglomeraciones. Eso permitía que hubiera un equilibrio en las relaciones. (Garay, 2020, párr. 3).

En ese sentido, este nuevo hábito de trabajo remoto “está incrementando los roces y conflictos dentro de los hogares debido, sobre todo, a un reacomodo de roles y funciones a los que no estábamos acostumbrados” (Garay, 2020, párr. 1).

Estos roces, a consecuencia de la anulación del espacio privado, vienen generando a su vez desgaste en las relaciones y problemas de pareja, cuyo conflicto es trasladado también hacia los hijos. Ante esta situación, la Organización Panamericana de la Salud en una nota conceptual del 15 de mayo del 2020 sobre el bienestar y la resiliencia de la familia en el contexto COVID-19 señala que “esta alteración de la vida cotidiana en tantas dimensiones ejerce presión sobre las relaciones y dinámica familiar con potenciales consecuencias negativas en la salud de los miembros de la familia si no reciben el apoyo y los servicios apropiados” (Pan American Health Organization [PAHO], 2020, p. 3).

Figura 3*Conflictos en el hogar debido al confinamiento*

Fuente: Ailes (2020), figura 4

En resumen:

- Miedo, preocupación y estrés son respuestas normales a la incertidumbre ocasionada como consecuencia de la pandemia del COVID-19.
- Trabajo remoto en muchas organizaciones. La gente permanecerá en sus casas. Se reduce la socialización con los compañeros de trabajo y con otras personas que uno tenía en la vida cotidiana. Poco relacionamiento.
- El confinamiento ha ocasionado conflictos familiares y problemas de pareja, muchas veces por tensiones, acusaciones, falta de entendimiento, de acuerdo (Ailes, 2020).

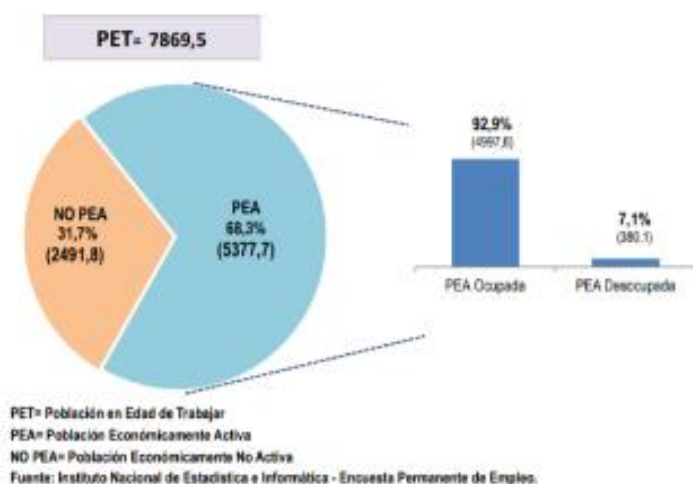
1.2.4. En el ámbito económico

- Desempleo

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la tasa de desempleo antes de la pandemia, es decir, el trimestre diciembre 2019, enero y febrero 2020 era de 7.1% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020a, p. 2). Durante la pandemia esta cifra se duplicó, llegando en el trimestre setiembre-octubre-noviembre 2020 al 15.1% (INEI, 2020b, p. 2).

Figura 4*Población económicamente activa desocupada antes de pandemia*

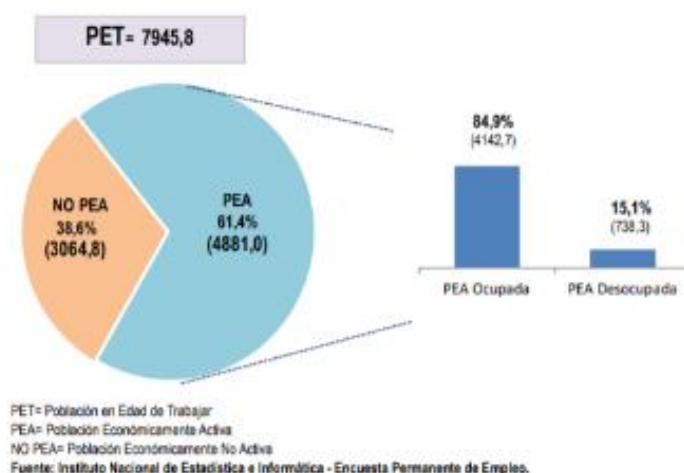
Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Diciembre 2019 - Enero-Febrero 2020
(Miles de personas y porcentaje)



Fuente: INEI (2020a), p. 1

Figura 5*Población económicamente activa desocupada durante la pandemia*

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Septiembre-Octubre-Noviembre 2020
(Miles de personas y porcentaje)



Fuente: INEI (2020b), p. 1

Ahora se puede comentar que, según el INEI, dicho porcentaje de desempleo en el segundo trimestre del 2020 representaba el 9.3%. Este segundo trimestre del 2021, la tasa de desempleo se encuentra en 5.5% (INEI, 2021a, párr. 1), habiéndose recuperado en las ramas de pesca, minería, comercio y construcción (INEI, 2021b, párr. 11).

■ Productividad

De acuerdo con el informe titulado “Work from home & productivity: evidence from personnel & analytics data on IT professionals”, el teletrabajo baja un 20% la productividad a pesar de trabajar más horas. Este estudio realizado por los investigadores Michael Gibbs, Friederike Mengel y Christoph Siemroth concluyó que, “aunque la mayoría de empleados trabajaban más horas, no eran tan eficientes como lo serían en un lugar de trabajo estructurado y físico” (Millán, 2021, párr. 4).

El estudio descubrió que, aunque los trabajadores pasaban un 30% más de tiempo trabajando desde casa (lo que se traduciría en 12 horas más sobre una jornada de 40 horas), su productividad disminuía porque pasaban más tiempo en reuniones con sus jefes para perfilar constantemente sus responsabilidades. (Millán, 2021, párr. 6).

Paralelamente, hay una caída en la creatividad de los colaboradores que obedece a la impersonalidad del trabajo remoto. La espontaneidad como esencia en la comunicación es algo que las plataformas de videollamada no permiten practicar, esto es algo que el mismo Reed Hastings considera necesario y por lo cual plantea volver a oficina (Vázquez, 2020).

■ Venta de camionetas

De acuerdo con el informe de la Asociación Automotriz del Perú, edición diciembre 2020, la venta de vehículos SUV y todoterreno en el periodo enero – noviembre 2020 ha descendido un 22.5% respecto del año 2019. En ese periodo, en el año 2020 se vendieron 34,595 unidades cuando en el año 2019 se vendieron 43,243 unidades (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2020, p. 2).

Sin embargo, es preciso señalar que esta situación viene cambiando. Durante el 2021, la Asociación Automotriz del Perú señaló también que entre enero y agosto 2021 ha tenido un incremento de 86.9% de ventas de SUV/todoterrenos respecto del periodo del 2020, superando las ventas del año 2019 por más de 15 mil unidades (AAP, 2021, p. 4).

Figura 6

Venta de vehículos livianos SUV, todoterrenos



Fuente: AAP (2021), p. 12

- Cadena textil

La cadena textil es muy importante para el país; de acuerdo con la página Fashion network, “la cadena textil confección es responsable del 27% de la población económicamente activa” (González T., 2020, párr. 6).

En resumen:

- Baja productividad por estrés laboral ocasionado por trabajo remoto.
- Caída de creatividad como consecuencia de la impersonalidad.
- En el Perú, la venta de vehículos generales ha disminuido: en camionetas todoterreno y SUV ha disminuido en un 20% (de 65,142 en el 2019 a 52,474 en el 2020) pero tiene una recuperación considerable siendo ello una oportunidad para la preferencia *Off Road*.
- Tasa de desempleo: Pre COVID-19 en 7.1% / COVID-19 en 15.1%.
- Cadena textil de confección es responsable del 27% de la población económicamente activa.
- No solo negocios de turismo han sido afectados, también los que formaban parte de la experiencia del turista o visitante (tiendas, restaurantes).

1.2.5. En el ámbito tecnológico

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021c, párr. 1 y 2):

En el segundo trimestre del presente año, el 52,5% de los hogares del país tiene conexión a Internet, cifra que representa un aumento de 10,9 puntos porcentuales en comparación con el segundo trimestre del año 2020 (41,6%). Por área de residencia, el mayor incremento porcentual se reportó en el resto urbano, al pasar de 43,2% a 56,1%; seguido del área rural, de 8,5% a 20,1%; y Lima Metropolitana, de 59,9% a 68,3%.

Asimismo, el INEI (2021c, párr. 4, 13 y 16) señala que:

- El 73.8% de la población de 6 y más años accede a internet.
- El 87% de la población que usa internet lo hace a través de celular.
- En el 94.7% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular.

Por otro lado, un artículo de la revista económica Expansión indica un estudio de una empresa de publicidad española, el cual enfatiza que como parte de las secuelas de la pandemia:

El confinamiento ha modificado hábitos de compra, según muestra este estudio. Una de cada dos personas entrevistadas aumentó la frecuencia de las cibercompras, y un 45% ha empezado a comprar online productos físicos, algo que no hacía antes de la pandemia. Aunque la mayoría de los consumidores tiene intención de retomar su frecuencia de compra *online* pre-Covid cuando se recupere la normalidad, una cuarta parte de los encuestados cree que la experiencia de estos meses se traducirá en un mayor uso de este canal (Prieto, 2020, párr. 3).

En resumen:

- A nivel mundial, las cuarentenas a consecuencia del COVID-19 han estimulado la oferta a través del comercio electrónico, es decir hablamos de una tendencia mundial.
- En el 94.7% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular.

1.3. Cómo surge el emprendimiento

El emprendimiento surge a partir de una conversación telefónica cotidiana (impersonal, debido a la cuarentena) en el segundo semestre del 2020, con un apreciado amigo; ambos encontramos dificultades en nuestro sentir personal (compartimos una preocupación por el contexto) y situaciones que tenían un propósito en común: el *Off Road*, emprender un negocio propio y divertirnos en el proceso.

Durante la conversación revisamos lo necesario para llevar a cabo el emprendimiento y, a partir de ese momento, preparamos un listado de nuestras necesidades como personas hacia la sociedad y que prevalecen respecto de las otras, la cual hemos denominado necesidades internas:

- Preocupación por los consumidores debido a la falta de espacio personal y al nuevo sistema de trabajo.
- Apostar por promover una práctica visceral en cercanía a la naturaleza.
- Crear una comunidad con sentido de pertenencia (identificación).
- Coadyuvar a la reactivación de la cadena textil.
- Recobrar nuestro equilibrio emocional semana tras semana.

Con todo esto: “Disfrutar mientras emprendemos”.

El libro Gobierno de Personas de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar tipifica este tipo de necesidades como afectivas, señalando que estas “son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas...” y precisando también que son “la necesidad de querer el bien para los que estima, ser útil para otros, de vivir una vida con contenido, de servir, de contribuir a mejorar la sociedad” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 26).

Resalto esta frase porque, sin duda, tener priorizado este tipo de necesidades nos va a permitir perseverar en nuestro emprendimiento y no abandonar.

Capítulo 2. Conociendo el mercado (necesidades externas)

Como hemos visto en el capítulo 1, el deporte del *Off Road* es una actividad que permite aglutinar valores como el “esfuerzo, superación, compañerismo, amistad, competición y juego limpio” (Torrecillas, 2017, párr. 2), generando una vinculación e identificación fuerte y directa con este deporte.

Para su práctica, las personas requieren de la adquisición de productos de equipamiento especializado y de aprender sobre su uso, originando nuevas necesidades de consumo y nuevas ideas en cuanto a la combinación de actividades. Sobre esto último cito dos ejemplos: i) para la modalidad de pesca “*spinning*” se suele movilizar con una camioneta 4x4 por la orilla del mar en playas descampadas, combinando de esta forma el *Off Road* con la pesca, y ii) el *overland* es una modalidad que nace de combinar el *Off Road* con el campamento. Así, la práctica de un deporte distinto de aventurismo termina vinculándose también con la práctica del *Off Road*.

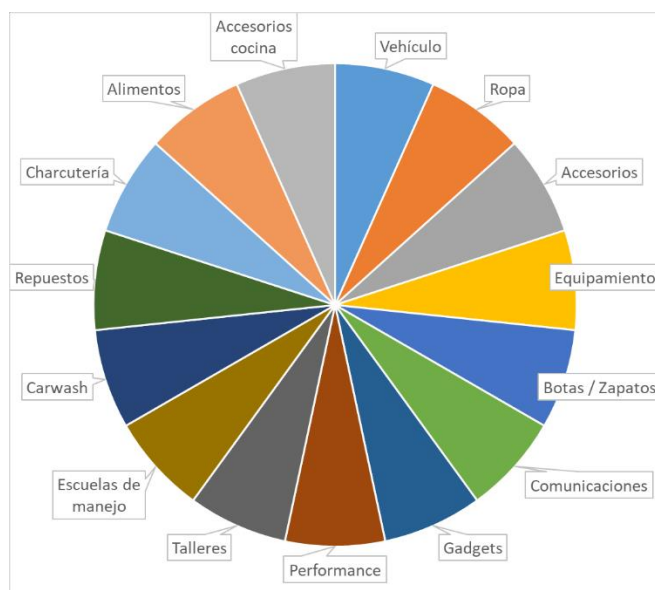
Figura 7

Pesca “spinning” + Off Road = dos prácticas en una sola salida



Fuente: Off Road Life Perú (2021b), 3m4s

En ese sentido, la práctica y goce del *Off Road* también prevé la demanda de diversos servicios/productos que se convierten en oportunidades de negocio (ver Figura 8).

Figura 8***Oportunidades dentro del Off Road***

Fuente: elaboración propia

2.1. ¿Por qué iniciar con ropa y accesorios? (Oportunidad)

En el caso de la ropa para deportes de aventurismo (denominado *outdoor*) la tendencia de las marcas de este tipo de ropa se ha orientado al lado emocional del usuario, acotando los beneficios sociales como el cuidado de la naturaleza, el consumismo y la preocupación por el prójimo.

Están orientados a proveer la atención de beneficios funcionales con tendencia a la tecnología, diseño o durabilidad. Asimismo, se puede señalar que las marcas más representativas y prestigiosas tienen el plus de simbolizar un estatus social, atendiendo la necesidad de ego o también conocida como la necesidad de reconocimiento según la Pirámide de Maslow: “Los seres humanos son animales perpetuamente deseantes, cuyas necesidades son psicológicas y sociales” (Foromarketing, 2016, párr. 8).

Al superponer las necesidades funcionales y emocionales del *Offroader*² con los beneficios que brindan las marcas de ropa de aventurismo, vemos que los atributos de los productos de dichas marcas de ropa no atienden las necesidades de identificación.

Es entonces que, en el mercado *Off Road* encontramos una necesidad de identificación³ que no es atendida actualmente por el mercado local.

A continuación, en las Figuras 9, 10, 11 y 12 se presenta el diseño que brindan al público las marcas más representativas de ropa *outdoor*.

² Denominaremos así a la persona que le gusta el *Off Road*.

³ Visto desde la Pirámide de Maslow, esta necesidad estaría calificada dentro de las necesidades de afiliación. Por ejemplo: casarse, formar una familia, pertenecer a una comunidad o a un club social, hacer amigos, etc.

Figura 9*Polo Patagonia*

Fuente: Patagonia (2021), figura 1

Figura 10*Polo Marmot*

Fuente: Platanitos (s. f.), figura 1

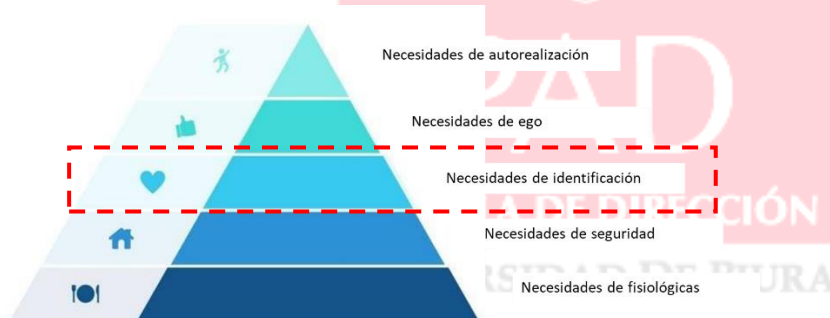
**Figura 11***Polo The North Face*

Fuente: Wiggle (2021), figura 3

Figura 12*Polo Lippi*

Fuente: MercadoLibre Chile (2021), figura 1

Cabe recordar que, lo que movió a Abraham Maslow a investigar la teoría de la Pirámide fue descubrir qué es lo que hace a la gente más feliz, partiendo de la base de que cada ser humano tiene un deseo innato para autorealizarse.

Figura 13*Adaptación de la Pirámide de Maslow**(Las necesidades más básicas se encuentran en la base)*

Fuente: Barandiarán (2021), figura 1

En ese sentido, consideramos oportuno participar en la atención de la necesidad de identificación señalada, la misma que resulta siendo más básica que la necesidad de reconocimiento⁴.

2.2. Análisis del sector

El sector por analizar sería el del mercado de ropa y accesorios *outdoor*.

Para conocer más sobre el mercado de ropa y accesorios *outdoor*, hemos tomado la información de la empresa de investigación de mercado Euromonitor. Dentro de la herramienta no se pudo ubicar información sobre el mercado local peruano. Tampoco se logró identificar información específica sobre ropa *outdoor*.

⁴ Este tema se explicará en el Capítulo 4.

Sin embargo, se logró ubicar información relacionada con la ropa *outwear* dentro del cual se encuentra ubicada la ropa *outdoor* para países similares y cercanos a Perú: Colombia y Chile.

2.2.1. Colombia

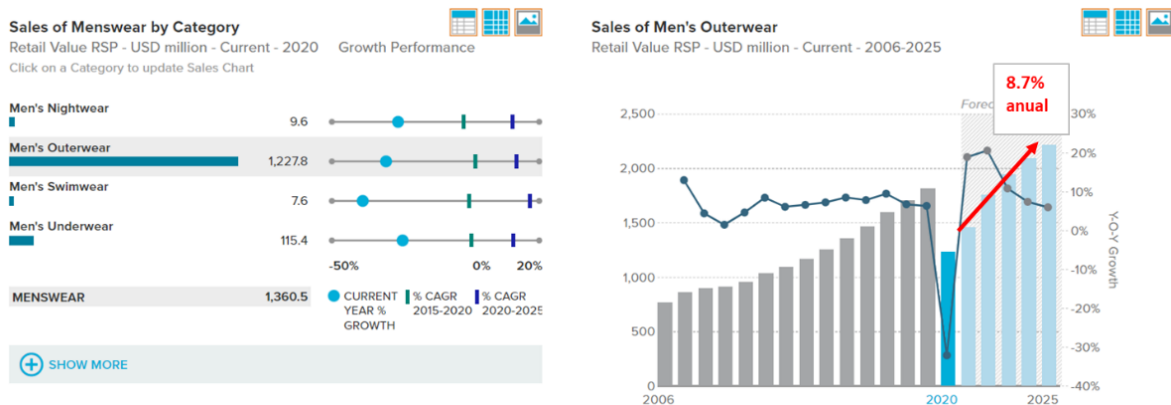
Colombia es un país ubicado al norte de Perú; su población al 2020 alcanzó los 50.8 millones de personas (“Población de Colombia ya bordearía los 51 millones”, 2021, párr. 3).

2.2.1.1. El sector. Se presenta información respecto al sector en las Figuras 14 y 15.

Figura 14

Ventas de ropa de hombres en Colombia en el año 2020

(Proyección)



Fuente: Euromonitor Internacional (2021h); Euromonitor Internacional (2021f)

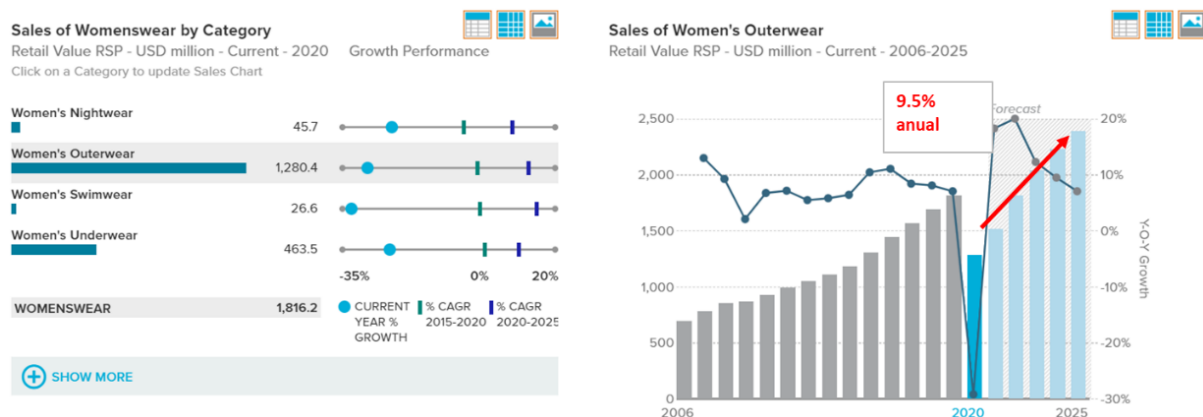
En la Figura 14, de lo indicado a la izquierda se puede concluir que las ventas de ropa *outwear* representaron casi el 90% de las ventas de ropa de hombres en el año 2020.

En la misma Figura 14, de lo indicado a la derecha se puede apreciar que la ropa *outwear* en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, el cual fue afectado severamente por la pandemia, llevándolo a niveles similares al del año 2013. Con base en el histórico del mercado colombiano, Euromonitor ha proyectado un crecimiento de 8.7% para los años 2021 al 2025. Cabe señalar que, en términos de crecimiento, los primeros años tienen un crecimiento superior al 10%; sin embargo, ese crecimiento se va ralentizando en la medida que el mercado va alcanzando su madurez.

Figura 15

Ventas de ropa de mujeres en Colombia en el año 2020

(Proyección)



Fuente: Euromonitor Internacional (2021I); Euromonitor Internacional (2021i)

En la Figura 15, de lo indicado a la izquierda se puede concluir que las ventas de ropa *outwear* representaron casi el 70% de las ventas de ropa de mujeres en el año 2020.

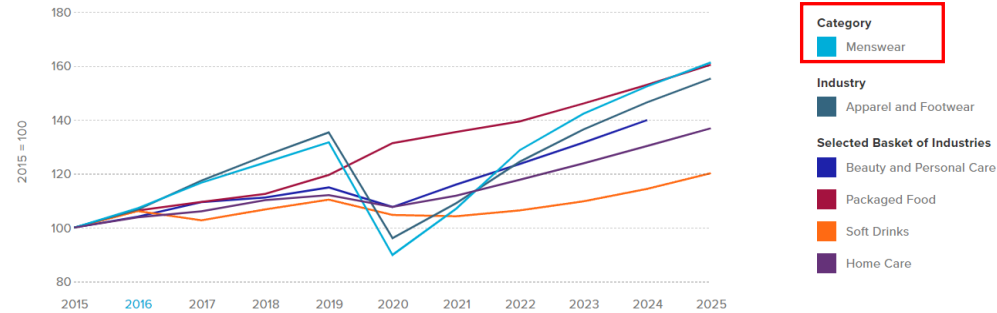
En la misma Figura 15, de lo indicado a la derecha se puede apreciar que la ropa *outwear* en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, el cual fue afectado severamente por la pandemia, llevándolo a niveles similares al del año 2014. Con base en el histórico del mercado colombiano, Euromonitor ha proyectado un crecimiento de 9.5% para los años 2021 al 2025. Cabe señalar que, en términos de crecimiento y similar al comportamiento en la ropa *outwear* de hombres, los primeros años tienen un crecimiento superior al 10%; sin embargo, ese crecimiento se va ralentizando en la medida que el mercado va alcanzando su madurez.

En conclusión, para el mercado colombiano de ropa *outwear* se prevé un crecimiento importante tanto para ropa de hombres como para mujeres, crecimiento que incluso tiene mucha mejor expectativa que la de otras industrias de dicho país, como se puede apreciar en las Figuras 16 y 17.

Figura 16*Ventas de ropa de hombres vs. otras industrias en Colombia*

FMCG Index

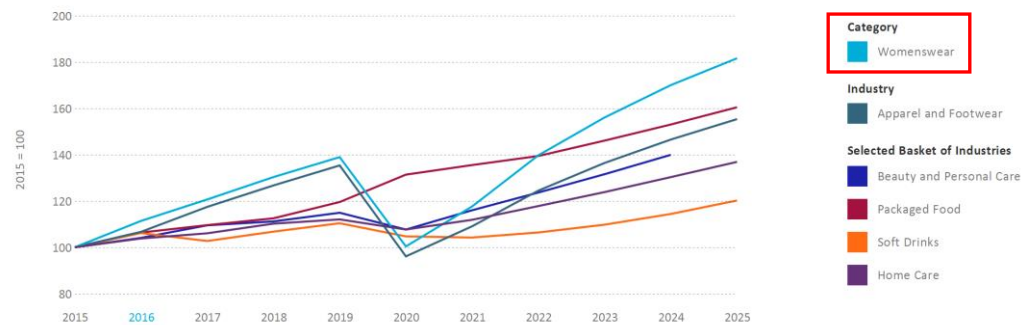
Menswear vs Selected FMCG Industries



Fuente: Euromonitor Internacional (2021c)

Figura 17*Ventas de ropa de mujeres vs. otras industrias en Colombia*

Womenswear vs Selected FMCG Industries

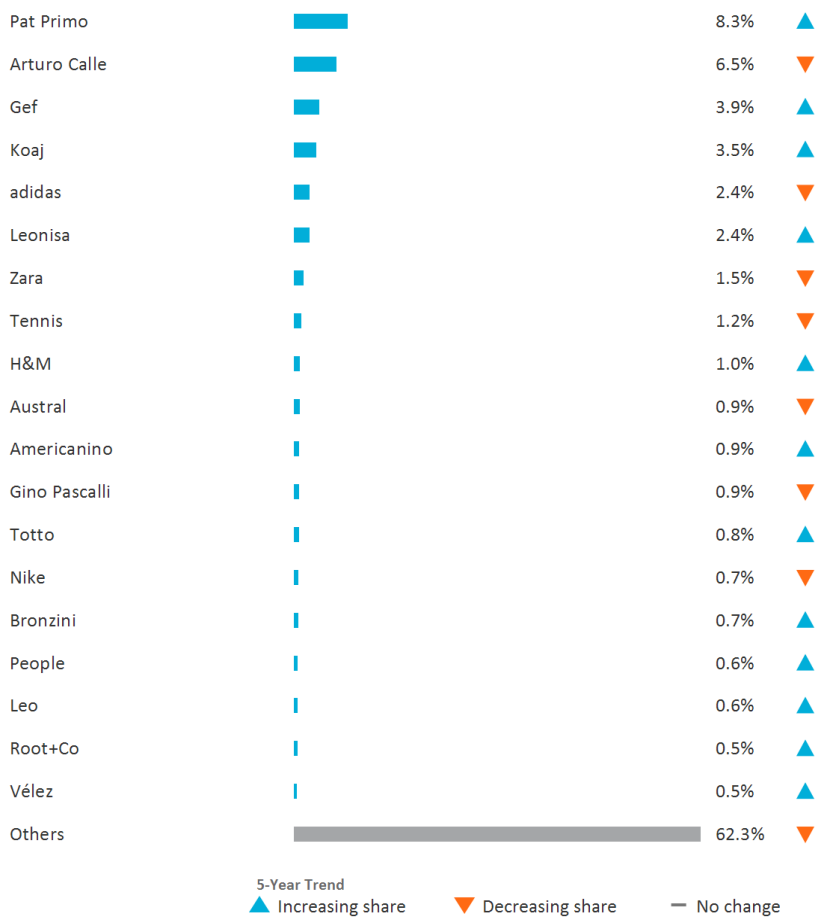


Fuente: Euromonitor Internacional (2021m)

2.2.1.2. Cuota de mercado en Colombia. En la Figura 18 se describe la participación de las marcas de ropa de hombres en Colombia. En ella se puede apreciar marcas asociadas a ropa casual, asociadas a deportes y con muy poca temática. No se listan de manera específica a las principales marcas de ropa de aventura que tenemos, por ejemplo, en el Perú.

Figura 18*Brand shares of menswear in Colombia*

% Share (LBN) - Retail Value RSP - 2020



Fuente: Euromonitor Internacional (2021b)

Dicha situación se repite para ropa de mujeres.

2.2.2. Chile

Chile es un país ubicado al sur del Perú. Su población al 2020 alcanzó los 19.2 millones de personas (Banco Mundial, 2021, figura 1).

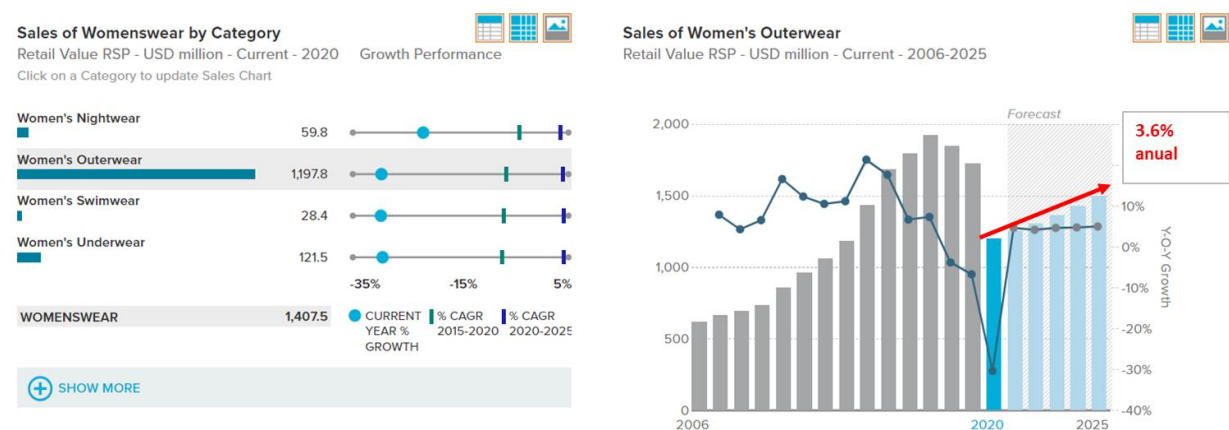
2.2.2.1. El sector. A continuación, en las Figuras 19 y 20 se presenta información del sector.

Figura 19*Ventas de ropa de hombres en Chile en el año 2020**(Proyección)*

Fuente: Euromonitor Internacional (2021g); Euromonitor Internacional (2021e)

En la Figura 19, de la información del lado izquierdo se puede concluir que las ventas de ropa *outwear* representaron casi el 88% de las ventas de ropa de hombres en el año 2020 y que, pese a tener un 40% de la población colombiana, el mercado de ropa *outwear* representa el 80% de las ventas de ropa *outwear* hombres en Colombia.

En la misma Figura 19, de la información del lado derecho se puede apreciar que el mercado de ropa *outwear* en Chile ya había tenido una caída en el crecimiento desde antes de la pandemia (desde el año 2017). Cabe señalar que actualmente Chile se encuentra bajo una recesión económica. En base al histórico del mercado chileno y la proyección de las condiciones económicas, Euromonitor ha proyectado un crecimiento promedio de 3.6% para los años 2021 al 2025. Cabe señalar que se prevé en el 2025 recién llegará a recuperar valores de mercado similares a los del año 2014.

Figura 20*Ventas de ropa de mujeres en Chile en el año 2020**(Proyección)*

Fuente: Euromonitor Internacional (2021k); Euromonitor Internacional (2021j)

En la Figura 20, de los datos del lado izquierdo se puede concluir que las ventas de ropa *outwear* representaron casi el 85% de las ventas de ropa de mujeres en el año 2020.

En la Figura 20, de los datos del lado derecho se puede apreciar que el mercado de ropa *outwear* en Chile ya había tenido una caída en el crecimiento desde antes de la pandemia (desde el año 2018) en línea con la recesión económica. En base al histórico del mercado chileno y la proyección de las políticas económicas de dicho país, Euromonitor ha proyectado un crecimiento promedio de 3.6% para los años 2021 al 2025. Cabe señalar que se prevé en el 2025 recién llegará a recuperar valores de mercado similares a los del año 2014.

En conclusión, para el mercado chileno de ropa *outwear*, al margen de la situación política de dicho país, se prevé crecimiento tanto para ropa de hombres como para mujeres.

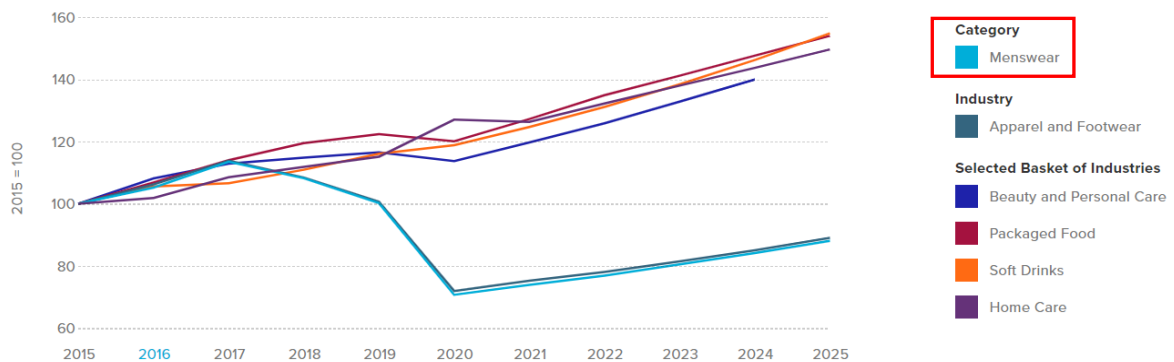
Sin perjuicio de ello es importante destacar la proyección de crecimiento de ropa respecto a otras industrias, en donde tanto las industrias de cuidado del hogar, belleza y cuidado personal, alimentos y bebidas tienen mejor expectativa de crecimiento que el segmento de ropa, lo cual se encuentra sustentado en la priorización de necesidades básicas debido a la actual coyuntura política del país (ver Figuras 21 y 22).

Figura 21

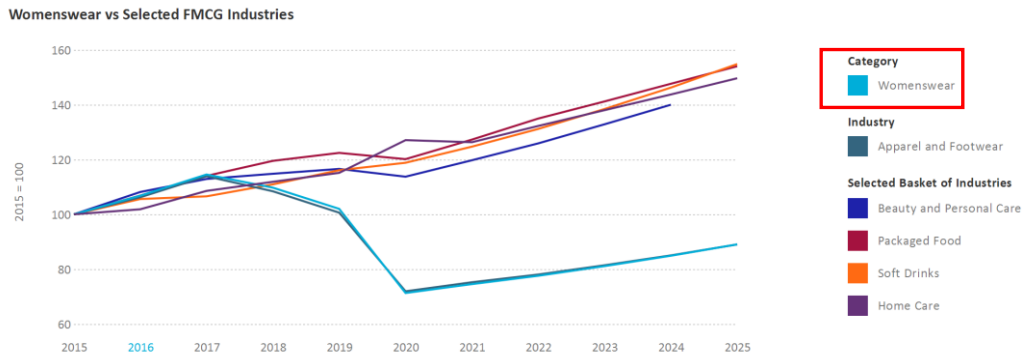
Ventas de ropa de hombres vs. otras industrias en Chile

FMCG Index

Menswear vs Selected FMCG Industries



Fuente: Euromonitor Internacional (2021d)

Figura 22*Ventas de ropa de mujeres vs. otras industrias en Chile*

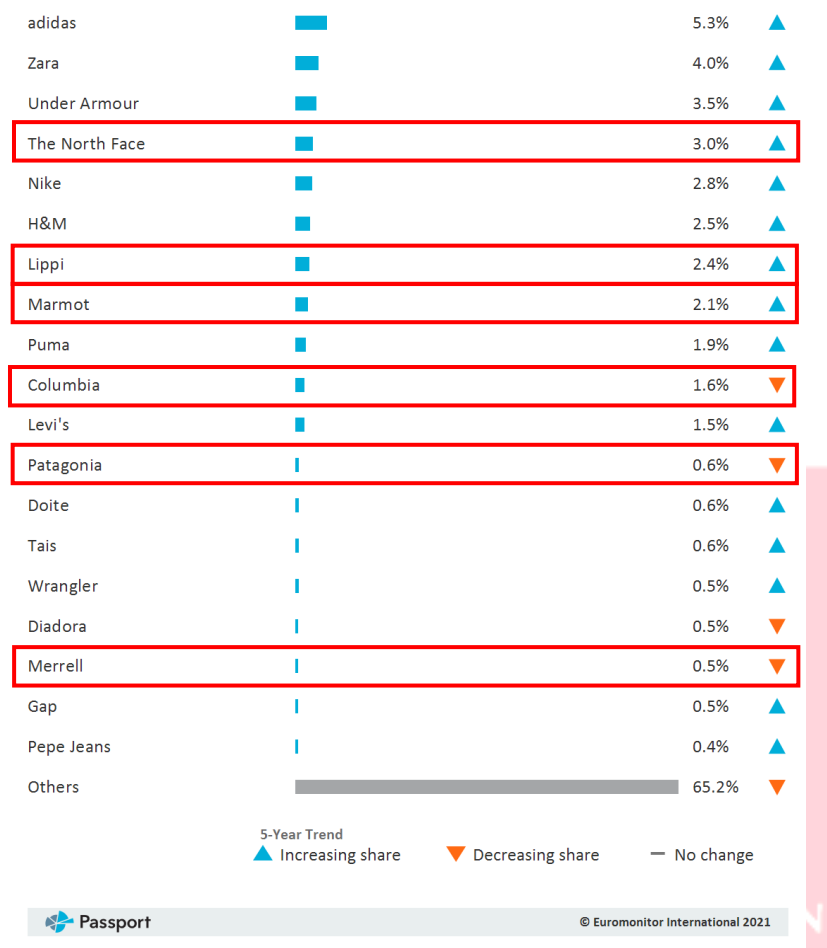
Fuente: Euromonitor Internacional (2021n)

En ese sentido, se puede concluir también que nuestro segmento de mercado, al margen de que la vestimenta se encuentra dentro de una necesidad básica, para su concepción y crecimiento necesita de una disciplina de política económica sólida.

2.2.2.2. Cuota de mercado en Chile. En la Figura 23 se describe la participación de las marcas de ropa de hombres en Chile, en donde se pueden apreciar de manera específica las principales marcas de ropa de aventura que tenemos en el Perú.

Figura 23*Brand shares of menswear in Chile*

% Share (LBN) - Retail Value RSP - 2020



Fuente: Euromonitor Internacional (2021a)

Se repite una situación similar para ropa de mujeres en Chile, en donde aparecen como preferentes las marcas The North Face, Columbia y Marmot, las cuales, como se manifestó anteriormente, además de contar con atributos tecnológicos, ofrecen atributos relacionados a estatus social (aspiracional).

Finalmente, es importante señalar lo comentado por el Gerente Divisional Action Sports en Forus, José Onrubia, quien en una entrevista publicada en Infomercado explicó que:

El mercado local solo es superado por Chile y Argentina, teniendo a Huaraz como la principal plaza de montañismo en la región. Asimismo, estimó que las ventas de indumentaria para actividades «*outdoor*» llegaron a US\$ 45 millones el 2019 en Perú, creciendo el doble respecto al 2018. No obstante, la diferencia con Chile aún es grande. (Seminario, 2020, párr. 2 y 3).

2.2.3. Conclusión sobre los mercados referentes

- La ropa *outwear*, en hombres y en mujeres, tiene una mayor cuota de venta que el resto de vestimenta, tanto en Chile como en Colombia. Consideramos que dicha situación se repite en el mercado nacional.
- Nuestro segmento de mercado se encuentra dentro de una necesidad primaria.
- La proyección de crecimiento al 2025 considera un 9% promedio anual de Colombia y un 3.6% promedio anual para Chile.
- En Colombia se prevé la recuperación del nivel de ventas de ropa *outwear* para el año 2023, mientras que en Chile se prevé que para el año 2025 se obtenga niveles de venta de ropa *outwear* similares al año 2014.
- Sin perjuicio de considerar a la vestimenta como una necesidad primaria, el *ticket* de venta y su crecimiento necesitan de una disciplina de política económica sólida. En ese sentido, es importante un seguimiento a la definición de la hoja de ruta del actual gobierno, así como el seguimiento de la tendencia del voto para el siguiente periodo.

2.3. Sector textil y confección en el Perú

La Sociedad Nacional de Industria [SNI] brinda información relevante acerca del sector textil y de confecciones y está sustentada en información del INEI, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], Ministerio de la Producción [PRODUCE] y el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. A continuación, se presenta la información más relevante publicada por la SNI en marzo de 2021.

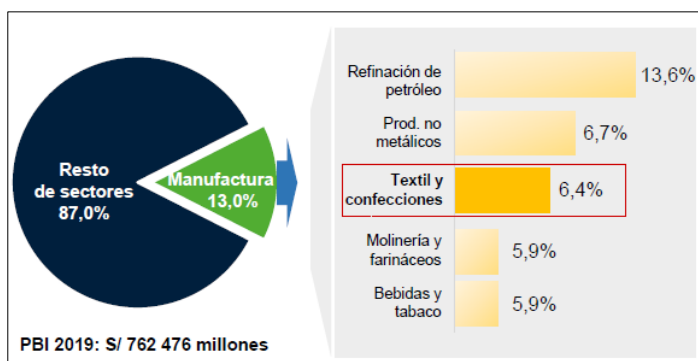
2.3.1. Relevancia para la economía peruana

La industria de textil y confecciones es la tercera actividad en el Perú con mayor contribución en el PBI manufacturero (6.4% de participación en el último año normal – 2019).

Figura 24

Participación del sector textil y confecciones en el PBI manufacturero, 2019

(Part. %)



Fuente: Sociedad Nacional de Industrias [SNI] e Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES] (2021), p. 3

En ese sentido, queda claro el aporte de dicho mercado para el PBI nacional y su incidencia en las finanzas públicas.

2.3.2. Relevancia en la actividad económica peruana

Como herramienta de transmisión de riqueza a la población, genera alrededor de 400 mil empleos directos anuales.

Tabla 1

Población ocupada según actividad económica, 2019

(Miles de personas)

Actividad	Personas	Participación
Agropecuaria	4 034	24%
Comercio	3 272	19%
Manufactura	1 519	9%
Textil y confecciones	398	2,3%
Construcción	1 055	6%
Minería	194	1%
Pesca	114	1%
Servicios y otros	6 944	41%
Total	17 133	100%

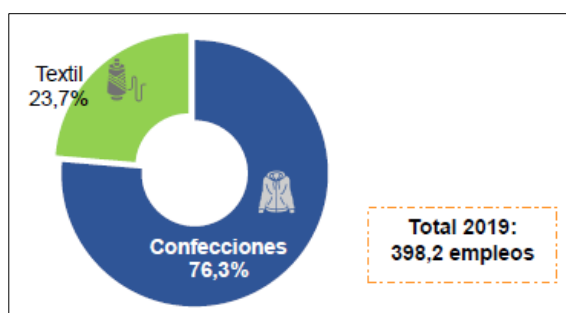
Fuente: SNI e IEES (2021), p. 3

Del sector textil y confecciones, el sector confecciones representa el 76.3% de los puestos de trabajo que brinda dicho sector, siendo una herramienta relevante para la generación de empleo, como se aprecia en la Figura 25.

Figura 25

Estructura del empleo en el sector textil y confecciones según subsectores, 2019

(Part. %)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 11

En ese sentido, el sector textil y confecciones resulta de mucha importancia para mantener ocupada a la población y mantener a la población económicamente activa [PEA] dentro de márgenes aceptables de ocupación.

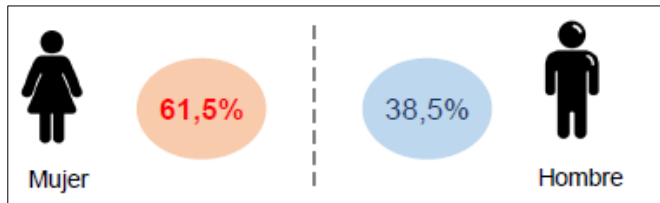
2.3.3. Informalidad y equidad de género

Es importante destacar la participación de las mujeres en el sector textil. Según la SNI, al 2019, el 61.5% del empleo en el sector textil y confecciones se encuentra integrado por mujeres. De acuerdo con ello, el subsector confecciones habría generado 187 mil puestos de trabajo para mujeres.

Figura 26

Empleo en el sector textil y confecciones según sexo, 2019

(Part. %)



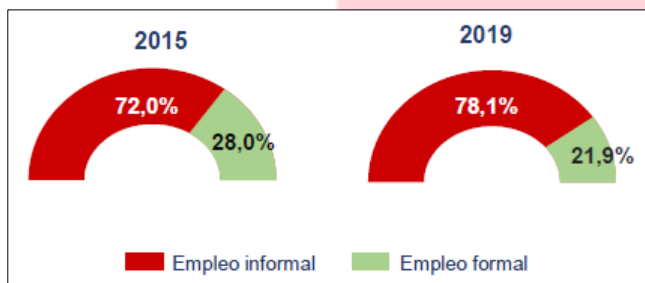
Fuente: SNI e IEES (2021), p. 12

Sin perjuicio de ello, es importante destacar también el nivel de informalidad que se encuentra en el sector de textil y confecciones. Al año 2019, antes de pandemia, los niveles de informalidad se encontraban alrededor del 78%.

Figura 27

Empleo en el sector textil y confecciones según informalidad, 2015 vs. 2019

(Part. %)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 12

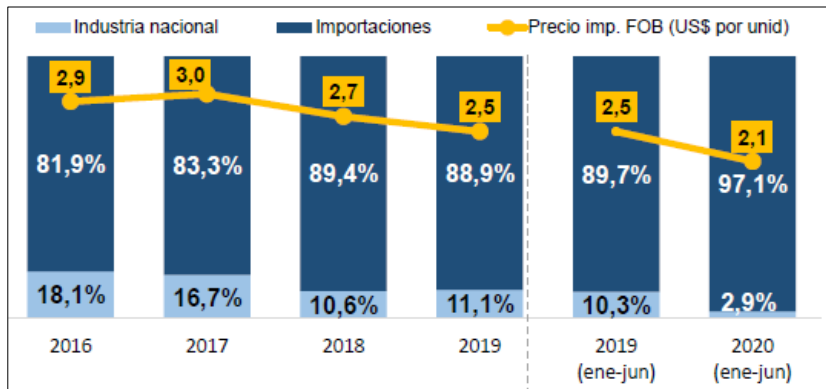
Para su control es necesario que el Estado revise e incorpore medidas que permitan el ingreso de dicha población al mercado formal y así lograr que esa masa pueda acceder a sus derechos y obligaciones como ciudadanos.

2.3.4. Importación de confecciones

Visto desde la balanza comercial y de acuerdo con la información de Aduanas, el déficit comercial del año 2019 (prepandemia) llegó a un valor de 954 millones de dólares.

Figura 28

Participación de mercado de importaciones vs. producto nacional
(Part. %)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 29

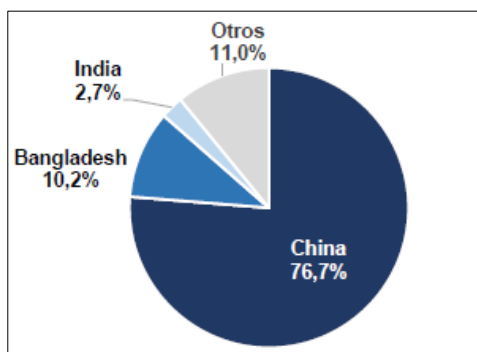
Esto quiere decir que, pese a ser el producto textil peruano uno de los más reconocidos y que las empresas locales están preparadas e integradas a lo largo del proceso productivo de la prenda, a la fecha tenemos mucha demanda que es atendida por los productos importados.

Las razones, según productores de Gamarra, obedecen a: mano de obra más barata y su consecuente precio de venta más bajo que hacen que las marcas más reconocidas produzcan en esos países; materiales tecnológicos que son fabricados en esos países a más bajo costo; empresas con alta capacidad de maniobra y de apalancamiento; países con políticas laborales que permiten producciones diarias elevadas (horarios) además de incentivos arancelarios.

A continuación, en la Figura 29, se presenta el origen de las importaciones que coinciden con los principales países exportadores de confecciones a nivel mundial.

Figura 29

Importaciones de confecciones por país de origen, 2019
(Part. %)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 31

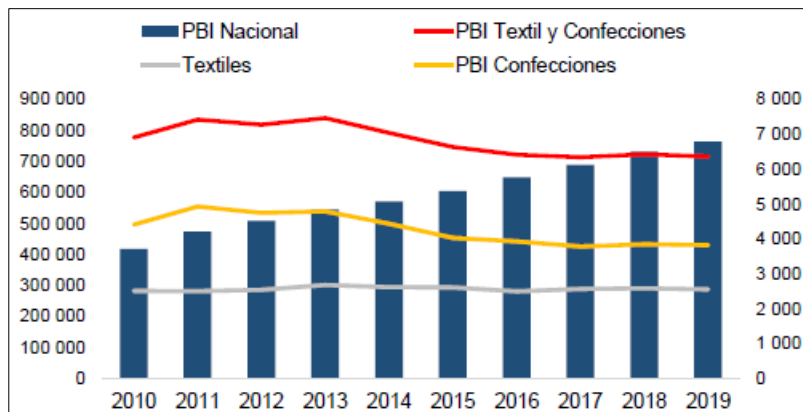
2.3.5. *Desaceleración del sector textil y confección en los últimos años*

Antes de la pandemia, el sector nacional textil y de confecciones ya venía percibiendo una ralentización en su evolución de crecimiento. Si bien es cierto, el crecimiento de la producción de prendas ha sido positivo, lo cierto es que la producción textil y confecciones no ha crecido al ritmo del PBI nacional, lo cual justifica la reducción de su participación desde el año 2013.

Figura 30

PBI nacional vs. PBI textil y confecciones, 2010-2019

(Millones de S/)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 4

Por otro lado, es preciso señalar el impacto de la pandemia al sector textil y confecciones el cual, a la fecha, aún no se recupera de los efectos de las inmovilizaciones tanto a nivel de oferta como de demanda. Al respecto, la SNI señaló que:

La fabricación de casi la totalidad de prendas aún no recupera los niveles del 2019. Por ejemplo, la producción de polos, pantalones, camisas, ropa interior y blusas registra caídas de 24,8%, 30,8%, 58,1%, 16,7% y 56,4% entre enero y julio de 2021 respecto al 2019. Sin embargo, el descenso más acusado es la producción de abrigos, con un 88%.

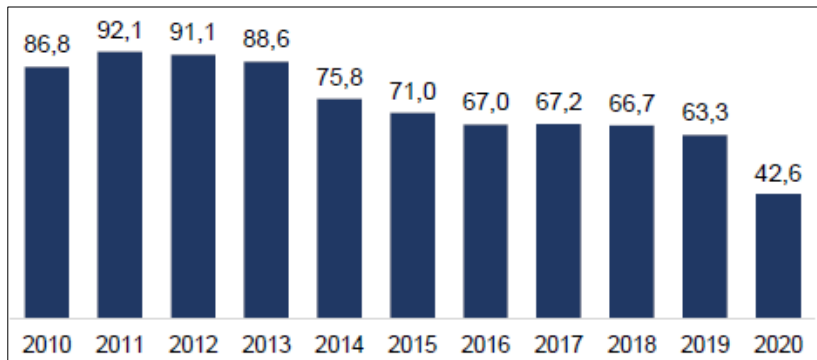
Analizando por prendas producidas, en el caso de polos, se pasó de fabricar 37'037,308 unidades a generar 27'837,431 prendas en los 7 primeros meses de este año. En el caso de los pantalones, la producción de estos pasó de 2'806,450 unidades a 1'942,383 este 2021. (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2021, párr. 5 y 6).

2.3.6. *Capacidad instalada de textil y confecciones*

Antes de la pandemia, la capacidad ociosa del sector textil y confección se encontraba alrededor del 40%. Este porcentaje evidentemente se vio incrementado durante el año 2020 a consecuencia de la pandemia y las demoras en la recuperación. Así, al año 2020, la capacidad ociosa se encuentra en valores cercanos al 60%.

Figura 31

Indicadores indirectos de la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector textil y confecciones (En %)



Fuente: SNI e IEES (2021), p. 10

Esto se pudo evidenciar durante las visitas realizadas en el año 2020 a los centros ubicados en Gamarra. La mayoría de locales se encontraban cerrados no solo por falta de demanda, sino también debido a las restricciones emitidas por el Ejecutivo, así como las dificultades para poder elaborar y aprobar los planes de prevención del Ministerio de Salud [MINSA], los cuales comprometían un capital que no podía ser trasladado al cliente.

Encontramos una oportunidad interesante de aprovechar esa capacidad ociosa y ayudar al sector a la reactivación, promoviendo la producción nacional y trabajar en lo necesario para aumentar las ventas a nivel nacional.

2.3.7. Reactivación económica

El Estado peruano, ante la crisis económica generada por la inmovilización social obligatoria, adoptó un plan de reactivación de la economía. En abril del 2020, el Ejecutivo a través del Ministerio de la Producción, presentó una matriz de actividades económicas clasificadas en función al riesgo de contagio. En base a ello se establecieron 4 etapas graduales de reactivación como se presenta en la Figura 32.

Figura 32

Matriz de actividades económicas según riesgo de contagio



Fuente: Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020), p. 6

Dicho plan de reactivación se encuentra alineada con el Fondo Monetario Internacional [FMI]. Según el FMI:

Se espera que el PBI mundo se contraiga 3.0% en 2020, la mayor recesión desde la Gran Recesión (1930) y se recupere 5.8% en 2021. Se asume que la pandemia se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas de contención son replegadas gradualmente. (Gopinath, 2020, párr. 3 y 4).

En ese sentido, de acuerdo con dicha matriz, a la fecha de elaboración del presente trabajo nos encontramos en la etapa de Recuperación, teniendo en Lima (nivel alto) un actual toque de queda entre las 2 horas y las 4 horas y con aforos máximos de 40% para centros comerciales, galerías, tiendas por departamento, tiendas en general y conglomerados (Decreto Supremo N° 149-2021-PCM, 2021). Se espera que dicho aforo vaya aumentando gradualmente a medida que a través de la vacunación se llegue a la inmunidad de rebaño en el 2022 ("Perú sueña con una recuperación económica en el 2022... apoyado en deuda", 2020).

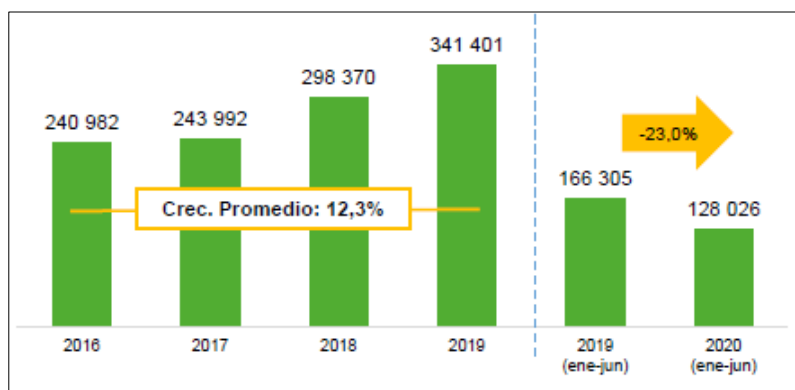
2.3.8. Proyecciones

Sin perjuicio de la reducción gradual de la participación del PBI textil confección en el PBI nacional, es preciso destacar la evolución positiva del crecimiento del mercado nacional de confecciones el cual ronda un crecimiento promedio anual de 12.3% prepandemia (ver Figura 33).

Figura 33

Evolución del tamaño del mercado nacional de confecciones, 2016-2020

(Miles de unidades)

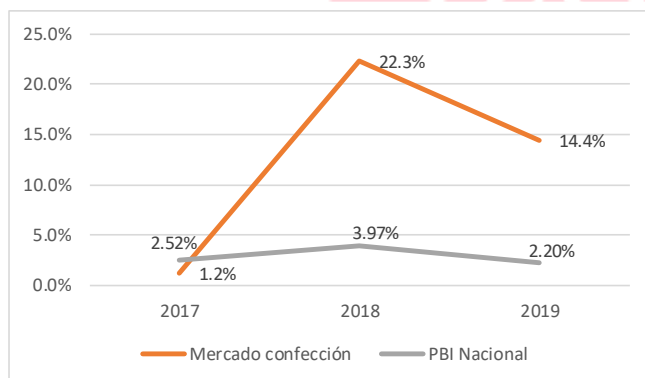


Fuente: SNI e IEES (2021), p. 28

La Figura 34 nos puede ayudar a apreciar una ligera relación con el PBI nacional. Tomando en cuenta ello, para la proyección del crecimiento del mercado nacional de confecciones podríamos tomar la proyección del PBI.

Figura 34

Mercado nacional de confección vs. PBI nacional



Ítem	2017	2018	2019
Mercado confección	1.2%	22.3%	14.4%
PBI Nacional	2.52%	3.97%	2.20%

Fuente: elaboración propia basada en SNI e IEES (2021), p. 28; Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020), p. 17

Sobre el particular, el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, para los años 2022 – 2025, aprobado en Sesión de Consejo de Ministros el 25 de agosto del 2021, nos muestra la proyección de PBI Nacional y por sectores que se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2*PBI por sectores*

(Var. % real anual)

	Peso del año base 2007	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025
Agropecuario	6,0	1,4	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Agrícola	3,8	1,8	4,0	4,3	4,3	4,3	4,3
Pecuaria	2,2	1,0	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Pesca	0,7	4,2	2,8	2,2	3,2	3,4	3,0
Minería e hidrocarburos	14,4	8,6	8,6	3,9	2,8	1,2	2,6
Minería metálica	12,1	10,4	8,5	4,4	3,2	1,4	3,0
Hidrocarburos	2,2	-0,8	9,0	1,1	0,0	0,0	0,4
Manufactura	16,5	15,4	4,5	4,1	4,0	3,6	3,9
Primaria	4,1	9,1	5,7	4,4	4,4	4,0	4,3
No primaria	12,4	18,2	4,0	3,9	3,8	3,5	3,7
Electricidad y agua	1,7	7,9	4,5	4,3	4,0	3,6	4,0
Construcción	5,1	25,5	5,2	4,4	4,0	4,0	4,2
Comercio	10,2	14,3	4,6	4,4	3,9	3,5	4,0
Servicios	37,1	7,9	4,7	4,7	4,6	4,0	4,5
PBI	100,0	10,5	4,8	4,5	4,2	3,6	4,1
PBI primario	25,2	6,6	6,7	4,0	3,3	2,4	3,2
PBI no primario³	66,5	11,5	4,7	4,6	4,4	3,9	4,3

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2021), p. 36

2.3.9. Conclusiones

- El sector confección y textiles es de alta importancia tanto por su aporte al PBI nacional como herramienta de generación de empleo (400 mil empleos anuales).
- Es importante para nosotros debido a la alta participación de mujeres en el empleo (61.5%).
- Resulta también importante aprovechar esa capacidad ociosa de 60% y ayudar al sector a la reactivación, a través de promover la producción nacional y trabajar en una estrategia de marketing para concretar la venta de productos a nivel nacional.
- Considerando que nos encontramos en la etapa de recuperación según el Plan de Reactivación del Ejecutivo, tomaremos la proyección 2021 al 2025 del PBI de manufactura no primaria, dentro del cual se encuentra la industria de textiles, según se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3*Proyección 2021 al 2025 del PBI de manufactura no primaria*

Sector	2021	2022	2023	2024	2025
Confección	18.40%	4%	3.90%	3.80%	3.50%
PBI Nacional	10.50%	4.80%	4.50%	4.20%	3.60%

Fuente: elaboración propia basado en MEF (2021), p. 36

- Se considera una proyección de 3.5% de crecimiento para los años 2026 al 2030.

2.4. Identificación de competidores directos e indirectos

Como manifestamos al inicio del capítulo 2, se evidenció una necesidad de identificación no atendida por las marcas actuales. Por lo que, en estricto, no se tendrían competidores.

Sin embargo, consideramos como competencia directa a las marcas de ropa *outdoor* y como competencia indirecta a las marcas comerciales con temática de surf, al mercado informal y a las empresas dedicadas a la venta de equipos y accesorios de *Off Road*.

2.4.1. Competidores directos

Como competidores directos hemos identificado a las marcas de ropa *outdoor* presentes en el mercado: Columbia Sportswear, Patagonia, The North Face, Weinbrenner, Merrel, Lippi, Marmot y Hoseg (esta última marca es local).

A efectos de conocer más acerca de estas marcas, se presentan en la Tabla 4 las características de cada una de ellas, el público al que está dirigido, los tipos de productos y las necesidades que atienden.



Tabla 4

Logotipos y eslogan de las marcas de ropa outdoor

NOMBRE Y LOGOTIPO	ESLOGAN	FUENTE
Columbia Sportswear 	El camino hacia la perfección está hecho de intentos. Por más de 70 años nos hemos centrado en hacer las actividades <i>outdoor</i> más agradables para todos, y en conseguir que más gente pueda disfrutarlas por mucho más tiempo.	Logos de Marcas (2021) figura 1
Patagonia 	Construimos un mundo mejor con productos amigables y la mejor tecnología. Hacemos el mejor producto para salvar el planeta. Materiales amigables.	1000marcas.net (2021c), figura 1
The North Face 	Buscar nuevas rutas y distancias para que nunca dejen de explorar.	The North Face (2021), figura 1
Weinbrenner 	Proporcionar a sus clientes una experiencia de comodidad, elegancia y, especialmente de sobriedad en cada paso.	Bata Brands (2019), figura 5
Merrell 	Merrell cree que nada debería interponerse en disfrutar aventuras al aire libre.	1000marcas.net (2021b), figura 1
Lippi 	Es una empresa con grandeza, inspiración y una ideología basada en la aventura responsable logrando traspasarlas barreras del continente y del idioma.	Alto Las Condes (s. f.), figura 1
Marmot 	En Marmot cada prenda está diseñada y fabricada como una pieza esencial del equipo. Igual que un piolet, una cuerda, un casco o un arnés. Nada puede fallar. Nada superfluo. Sólo lo esencial.	1000marcas.net (2021a), figura 1
Hoseg 	Tratamos de cambiar el mundo mejorando la vida de alguien, y de alguien más, y de alguien más.	HAF Perú (2021), figura 1

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que las marcas de ropa *outdoor* se han orientado al lado emocional del usuario, acotando los beneficios sociales como el cuidado de la naturaleza, el consumismo y la preocupación por el prójimo.

2.4.1.1. Deporte de aventura al que está asociado⁵. En la Tabla 5 se presentan las marcas de ropa *outdoor* y los deportes de aventura a los que cada marca se asocia.

Tabla 5

Marcas de ropa outdoor y los deportes de aventura a los que se asocia

Columbia Sportswear

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Patagonia

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

The North Face

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Weinbrenner

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Merrel

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Lippi

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Marmot

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Hoseg

Off Road	Trekking	Montañismo	Escalada	Camping	Senderismo
----------	----------	------------	----------	---------	------------

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 5 se puede concluir que las marcas de ropa *outdoor* no atienden a segmentos específicos sino a todo el sector *outdoor*, sin diferenciación.

2.4.1.2. Productos actuales⁶. En la Tabla 5 se presenta los distintos tipos de ropa y accesorios que cada marca ofrece dentro de la línea *outdoor*.

⁵ Apreciación personal basada en visitas a tiendas y en información de páginas web.

⁶ Apreciación personal basada en visitas a tiendas y en información de páginas web.

Tabla 6*Productos que ofrecen las marcas de ropa outdoor*

Columbia Sportswear

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Patagonia

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

The North Face

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Weinbrenner

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Merrel

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Lippi

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Marmot

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Hoseg

Ropa	Accesorios	Zapatos /Botas	Casacas /sacos	Equipamiento
------	------------	----------------	----------------	--------------

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 6 se observa que casi todas las marcas cuentan con productos de ropa y accesorios.

2.4.1.3. Atributos de los competidores. A continuación, se presenta la lista de atributos identificados en los competidores, clasificados en beneficios funcionales y en beneficios emocionales.

(a) Beneficios funcionales⁷

En la Tabla 7 se presentan los beneficios funcionales que ofrecen las marcas de ropa *outdoor*.

⁷ Apreciación personal basada en visitas a tiendas y en información de páginas web.

Tabla 7*Beneficios funcionales de las marcas de ropa outdoor***Columbia Sportswear**

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Patagonia

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

The North Face

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Weinbrenner

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Merrel

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Lippi

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Marmot

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Hoseg

Tecnología	Flexible	Durable	Diseño	Precio	Distinción
------------	----------	---------	--------	--------	------------

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 7 se observa que, la mayoría de las marcas están orientadas a proveer al consumidor atributos de diseño, durabilidad y telas de tecnología (GORETEX o Taslan, por ejemplo).

(b) Beneficios emocionales⁸

En la Tabla 8 se presentan los beneficios emocionales que otorgan las marcas, y que han sido recopiladas para fines de nuestra investigación.

⁸ Apreciación personal basada en comunicaciones personales y en información de internet.

Tabla 8*Beneficios emocionales que otorgan las marcas de ropa outdoor*

Columbia Sportswear

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Patagonia

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

The North Face

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Weinbrenner

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Merrel

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Lippi

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Marmot

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Hoseg

Aspiracional	Identificación	generar emociones	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)	Bienestar del prójimo
--------------	----------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Nota: (1) Equilibrio emocional propio / (2) libera remordimiento.

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 8 se puede concluir que las marcas de ropa *outdoor* están orientadas al lado emocional del usuario, acotando los beneficios sociales como el cuidado de la naturaleza, el consumismo y la preocupación por el prójimo.

Asimismo, se puede señalar que las marcas más representativas y prestigiosas tienen el plus de simbolizar un estatus social, atendiendo la necesidad aspiracional.

2.4.2. Competidores indirectos

Como competencia indirecta podemos encontrar a las marcas comerciales con temática de surf y otras marcas como: Sunset Beach, Hungtington, Rip Curl, Timbreland, Oneil, Billabong y Quiksilver.

Asimismo, tenemos al mercado informal y a las empresas dedicadas a la venta de equipos y accesorios de *Off Road* como, por ejemplo: Perú 4x4, Altaruta, VIVAK, Global 4x4, Equipak. Estas empresas, si bien es cierto no tienen giro de negocio a la ropa, lo cierto es que por la baja barrera de entrada podrían incursionar haciendo uso de su marca, la cual es conocida en el medio local.

2.4.3. Conclusión

Al superponer las necesidades funcionales y emocionales del *Offroader* con los beneficios que brindan las marcas de ropa de aventurismo, vemos que los atributos de los productos de dichas marcas de ropa no atienden las necesidades de identificación.

Por ello, reiteramos que en el mercado *Off Road* encontramos una necesidad de identificación que no es atendida actualmente por el mercado local.

2.5. Investigación de mercado para el conocimiento del segmento específico

A efectos de obtener estadística respecto del tamaño y de las preferencias del consumidor de este segmento para la ciudad de Lima, nos apoyamos de dos encuestas en línea.

Ambas encuestas consideraron una muestra de 384 personas, determinada así para una población de 5,470,200 personas que conforman el Nivel Socio Económico (NSE) A, B y C entre los 18 años y más; para un margen de error de 50% y un nivel de confianza del 95%.

Tabla 9

Investigación de mercado para segmentos del NSE A, B y C

NSE	1 a 12 años	13 a 17 años	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 55 años	56 a + años
A/B	501.10	212.8	404.0	481.3	797.13	526.4
C	887.70	358.1	662.1	766.3	1,187.13	645.7
D	526.80	207.8	381.0	438.7	663.67	335.3
E	128.20	49.8	89.2	102.6	154.14	73.9
Total	2,043.8	828.5	1,536.3	1,788.9	2,802.1	1,581.3

En miles

Fuente: elaboración propia basado en Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2019)

Primera encuesta: La primera encuesta fue realizada a mediados del año 2020 y estuvo orientada a conocer la preferencia de pago por parte del consumidor y los atributos que buscan en la ropa. Esta encuesta fue respondida en un 93% respecto del tamaño de la muestra.

Segunda encuesta: La segunda encuesta fue realizada a mediados del año 2021 y estuvo orientada a estimar el tamaño del mercado de ropa y accesorios *Off Road* en Lima Metropolitana y conocer algunas otras características del consumidor de este segmento. Esta encuesta fue respondida en un 99% respecto del tamaño de la muestra.

Para buscar que representen a los NSE A, B y C, ambas encuestas fueron remitidas a través de grupos de mensajería instantánea específicos. Por ello, se asume la utilización del 100% de sus resultados.

2.5.1. *Conociendo al consumidor potencial*

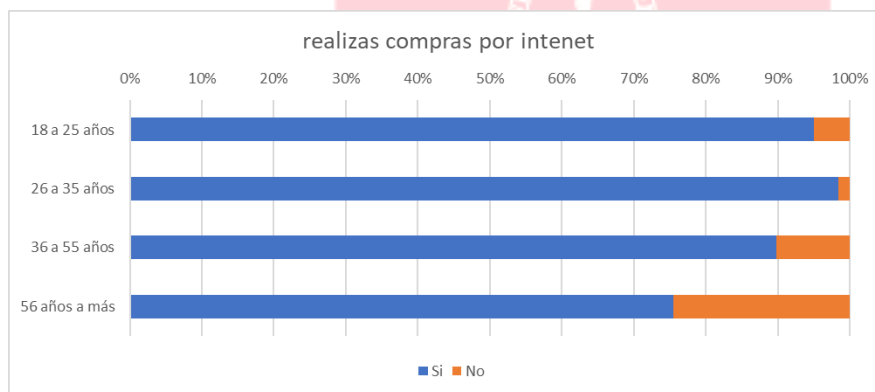
A efectos de obtener estadística respecto del tamaño y de las preferencias del consumidor de este segmento para la ciudad de Lima, nos apoyamos de dos encuestas en línea.

2.5.1.1. Medio de compra. Al respecto, más del 90% de los encuestados entre 18 y 50 años realizan compras por internet. Sin perjuicio de ello, es preciso señalar también que el 76% de los encuestados cuya edad va de los 51 años indicaron que también utilizan este canal para realizar compras.

Este punto es importante ya que, a la fecha, hay una alta atraktividad para hacer uso del canal de ventas por internet, debido a su alta penetración.

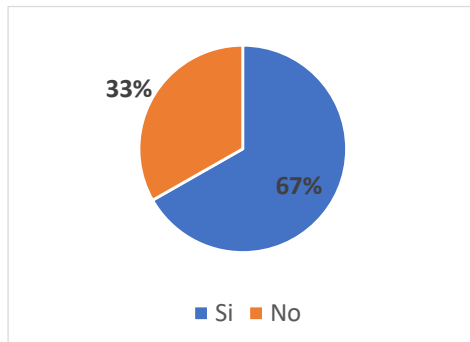
Figura 35

Compras por internet por edades



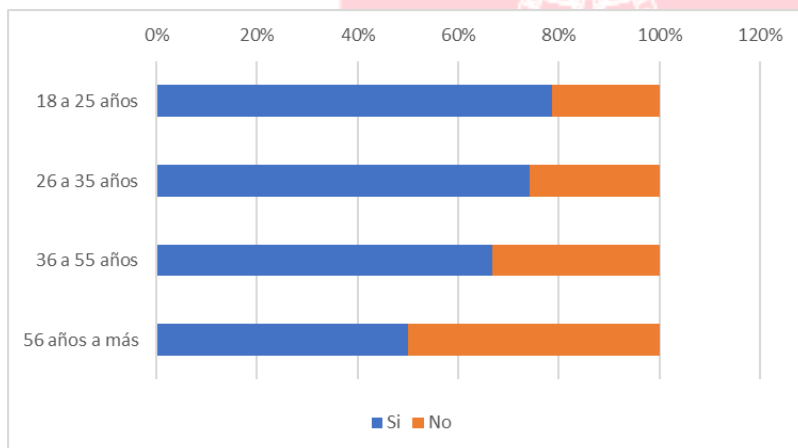
Fuente: elaboración propia

2.5.1.2. Preferencia por el deporte *Off Road*. El 67% de los encuestados señalaron que les gusta el deporte *Off Road*.

Figura 36*Gustan del deporte Off Road*

Fuente: elaboración propia

La mayor preferencia se encuentra en los encuestados entre los 18 a 35 años (más del 70% dijeron que les gusta).

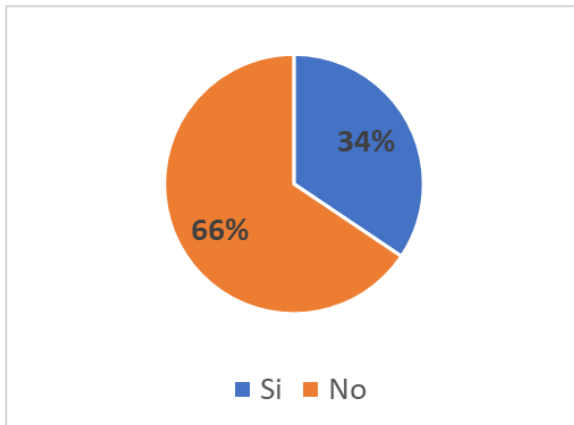
Figura 37*Gustan del deporte Off Road por edades*

Fuente: elaboración propia

Esto puede deberse a la inclinación que tienen los jóvenes por los deportes extremos y a la relación que dicho segmento de edad pueda entablar con el deporte *Off Road*.

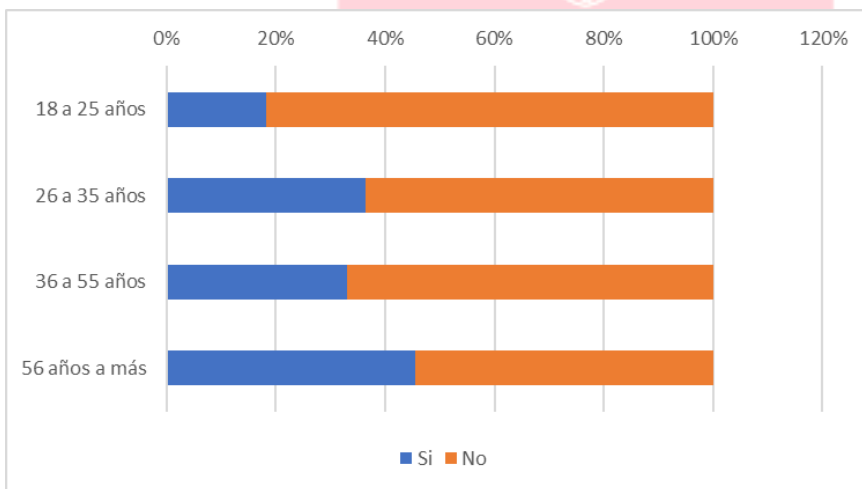
Sin perjuicio de ello, encontramos una oportunidad considerable dada la alta preferencia de los encuestados hacia la temática *Off Road*.

2.5.1.3. Práctica del deporte Off Road. El 34% de los encuestados señalaron que les gusta el deporte *Off Road*.

Figura 38*Practican el deporte Off Road*

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados para la segmentación por edades. Se aprecia que el segmento entre 56 años a más es en donde tienen una mayor práctica en este deporte.

Figura 39*Practican el deporte Off Road por edades*

Fuente: elaboración propia

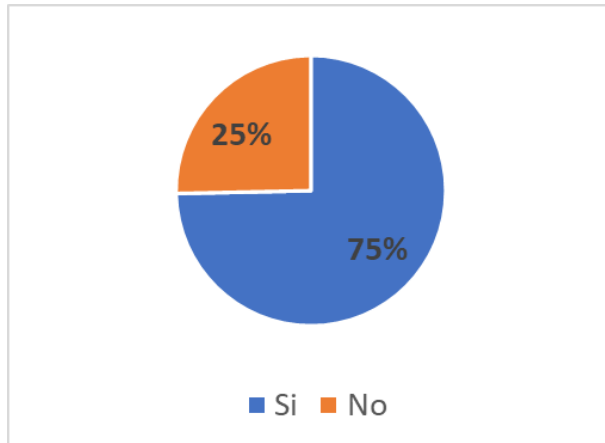
Existe una relación inversamente proporcional entre el gusto por el deporte y la práctica de este deporte en sí. Esto puede deberse a la capacidad adquisitiva con la que cuentan los segmentos de mayor edad, los que pueden solventar la inversión que se requiere para la preparación de los vehículos y la práctica de este deporte.

Es preciso indicar que, si bien es cierto lo que se busca como negocio es la preferencia por la temática *Off Road*, lo cierto es que en las edades avanzadas encontramos una preferencia más consolidada, por tanto, una mayor tendencia a la fidelización.

2.5.1.4. Sí compraría ropa y accesorios con temática deporte Off Road. Consideramos a los resultados obtenidos muy positivos dado que más del 70% de los encuestados señalaron que sí estarían predispuestos a comprar ropa y accesorios con temática *Off Road*.

Figura 40

Sí compraría ropa y accesorios con temática deporte Off Road

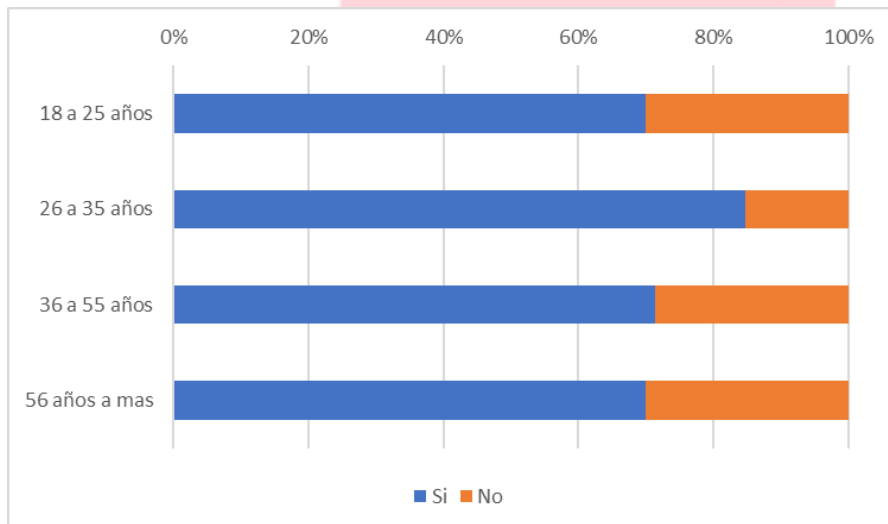


Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Figura 41 se presentan los resultados considerando una segmentación por edades.

Figura 41

Sí compraría ropa y accesorios con temática deporte Off Road por edades



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Figura 41, encontramos una oportunidad muy interesante para colocar productos de ropa y accesorios con temática *Off Road*, dado que hay una preferencia de más del 70% en todas las edades.

Si contrastamos los resultados de los tres últimos puntos (2.5.1.2, 2.5.1.3 y 2.5.1.4) podemos apreciar una sostenibilidad de dicha preferencia, la misma que inicia a temprana edad y que se consolida hacia la práctica a medida que los consumidores van madurando su capacidad adquisitiva.

Del total de encuestados que respondieron que sí comprarían ropa con temática de *Off Road*, el 75% de ellos señalaron que también comprarían esta ropa para sus hijos, generando la oportunidad de elevar el ticket de compra.

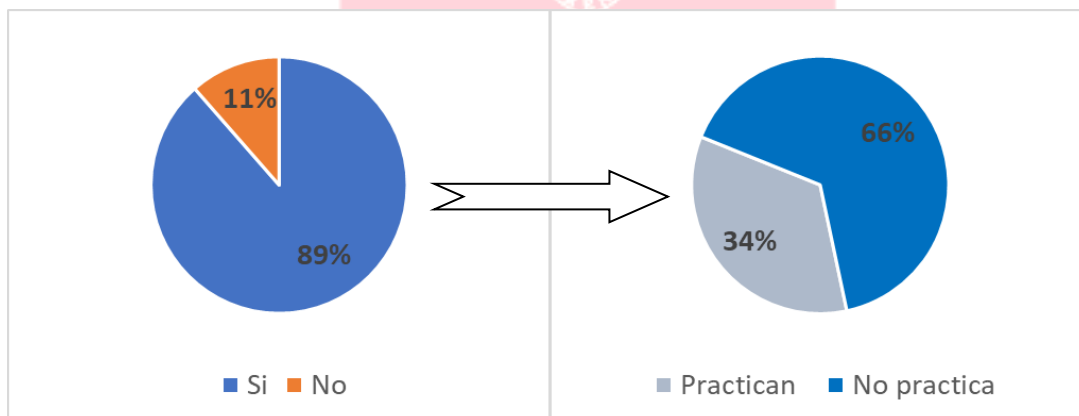
2.5.1.5. Percepción sobre el beneficio de la práctica de este deporte. Se incluyó esta pregunta a fin de conocer la percepción que se tiene sobre el beneficio de practicar este deporte.

Habíamos revisado previamente que este tipo de prácticas generan emociones viscerales y cómo impacta positivamente contra el estrés personal.

Los resultados muestran que el 89% de los encuestados a los que les gusta el deporte *Off Road* consideran que la práctica de este deporte genera un beneficio (ayuda a despejar los problemas). Si contrastamos estos resultados con el porcentaje que practica este deporte, se puede concluir que de este 89%, un 34% lo hace con conocimiento de causa.

Figura 42

Percepción sobre el beneficio de la práctica de este deporte



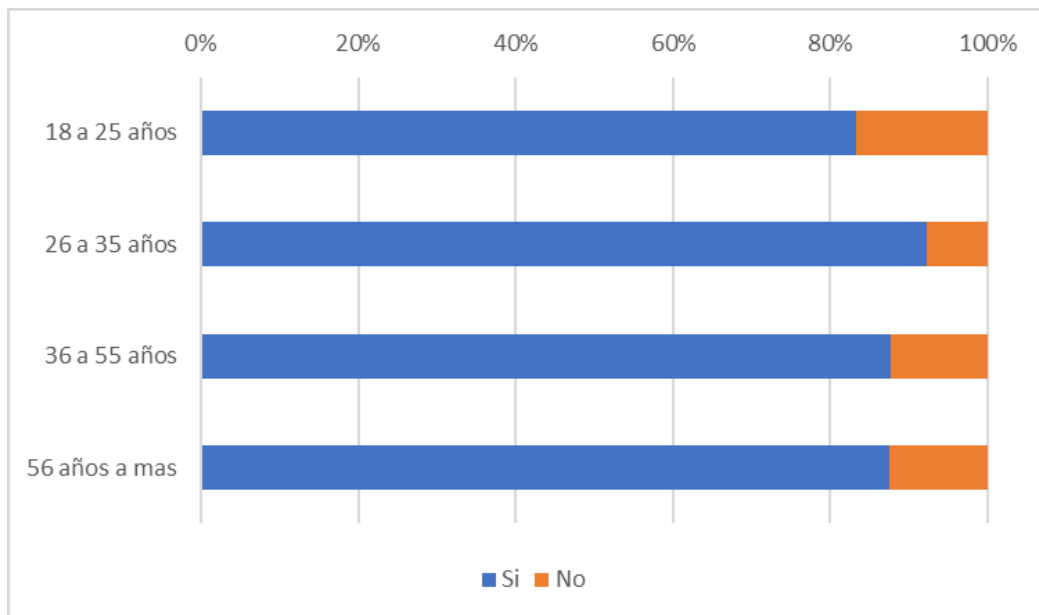
Fuente: elaboración propia

Encontramos una oportunidad interesante dado que existe una alta penetración del conocimiento de los beneficios de la práctica de este deporte, lo cual ayuda a generar el nexo emocional sobre el que se soportará nuestro negocio de ropa y accesorios.

Finalmente, señalamos que dicho conocimiento se encuentra a distintas edades, tal como lo expresa la Figura 43.

Figura 43

Percepción sobre el beneficio de la práctica de este deporte por edades



Fuente: elaboración propia

2.5.1.6. Atributos que valoran en la ropa

En la primera encuesta

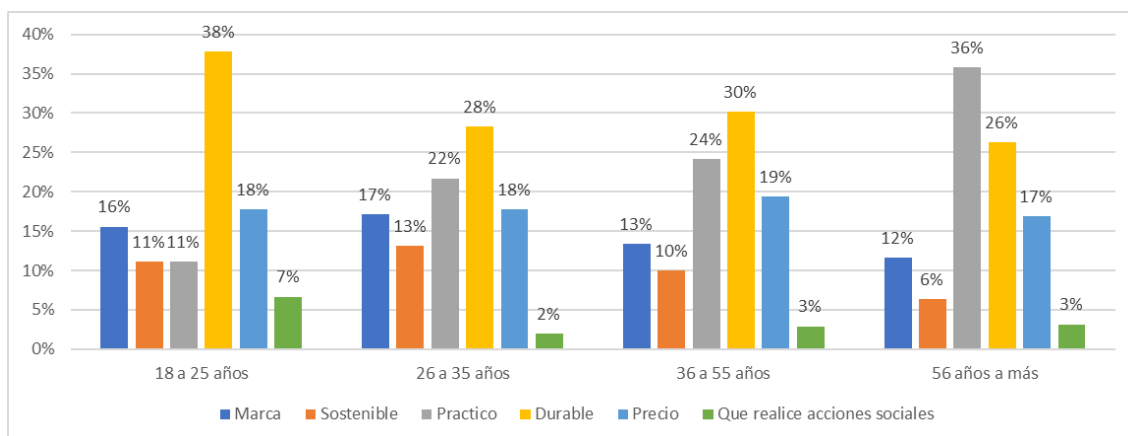
Se incluyó una pregunta relacionada con obtener información de los atributos que valoran en la ropa. Los atributos fueron: marca, sostenibilidad (medio ambiente), práctico (flexible), durable, precio y que realice acciones sociales.

Esta encuesta no tuvo filtro, las respuestas fueron completadas tanto por el público que no gusta del *Off Road* como por el que sí gusta.

Los resultados se muestran en la Figura 44.

Figura 44

Atributos que el público general valora en la ropa



Fuente: elaboración propia

Los atributos más valorados son, sin lugar a duda, práctico (53%), durable (64%) y precio (40%).

El 30% de los encuestados valoran la marca, el 22% valora la responsabilidad por el medio ambiente (por ejemplo, Patagonia con sus campañas para alargar la vida de sus productos) y el 6% valora que se realicen acciones sociales (por ejemplo, TOMS y su política de regalar un par de zapatos por cada vez que compran uno).

En la segunda encuesta

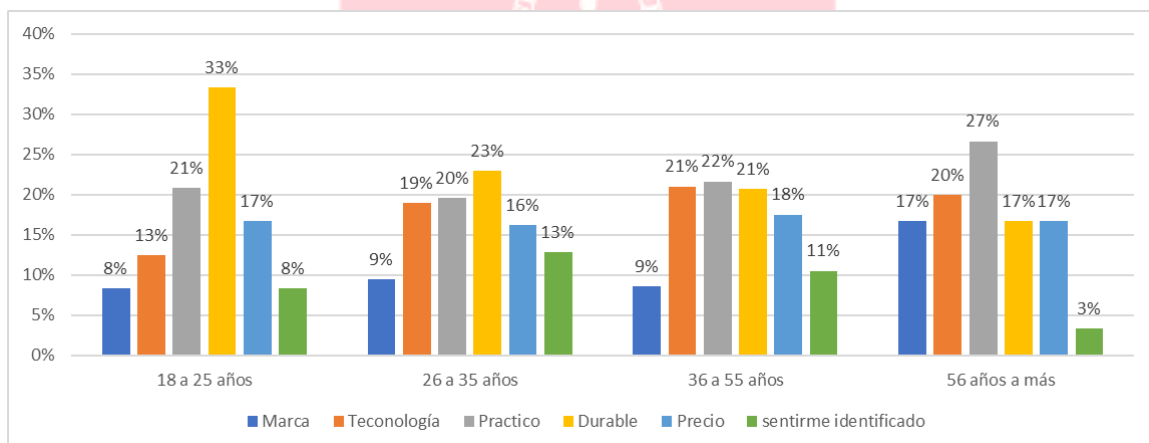
Dentro de la segunda encuesta se incluyó también una pregunta relacionada con obtener información de los atributos que valoran en la ropa. Los atributos listados fueron: marca, tecnología del producto, práctico (flexible), durable, precio e identificación.

Esta encuesta fue completada solo por el público que gusta del *Off Road*, por lo que responde a los atributos valorados por la gente que gusta de este deporte.

Los resultados se muestran en la Figura 45.

Figura 45

Atributos que el público que gusta del Off Road valora en la ropa



Fuente: elaboración propia

Los atributos más valorados son tecnología (41%), práctico (43%) y durable (44%).

El 35% de los encuestados valoran el precio, el 22% valora la identificación y el 19% valora la marca.

Los resultados nos permiten concluir que, para nuestro público objetivo (que gusta del *Off Road*) son mucho más importantes los beneficios funcionales seguidos de los beneficios de identificación, dejando al último los beneficios aspiracionales.

En ese sentido, consideramos que nuestros productos deben orientarse a atributos encaminados a practicidad (flexible), durabilidad, precio e identificación. Este último es alcanzado por manejar una temática específica de *Off Road*.

No se considera trabajar los atributos de tecnología y marca dado que son claras fortalezas de las marcas más prestigiosas de ropa *outdoor*.

Sin perjuicio de ello, es preciso señalar que los atributos sobre practicidad, durabilidad y precio permitirán a nuestro producto ser escalable en caso se defina comercializar con otra temática.

2.5.1.7. Preferencia de pago por ropa. Dentro de la primera encuesta se incluyeron preguntas relacionadas a la preferencia de pago por un producto (ropa). Sin perjuicio de que haya sido respondida por público que gusta o no del *Off Road*, esta información servirá como referencia para establecer los precios de los productos a lanzar como negocio.

Tabla 10

Referencia incluida dentro de la encuesta

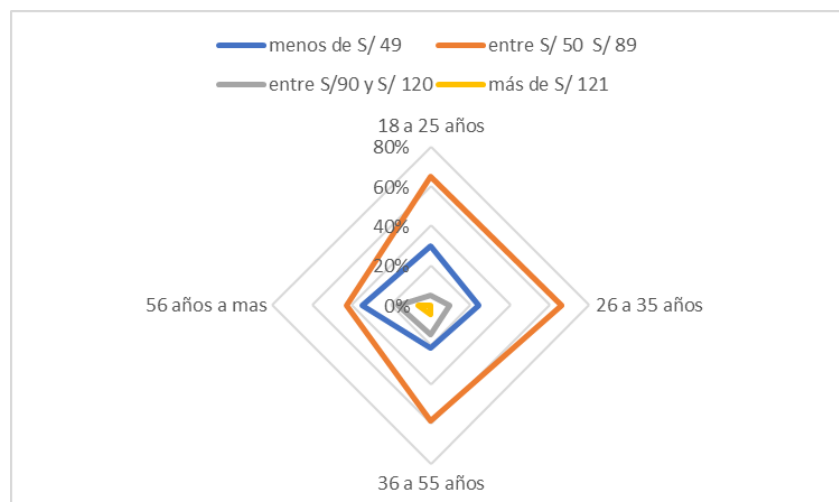
Referencia incluida en la encuesta		
Polo	Pantalón	Cortaviento
		

Fuente: elaboración propia

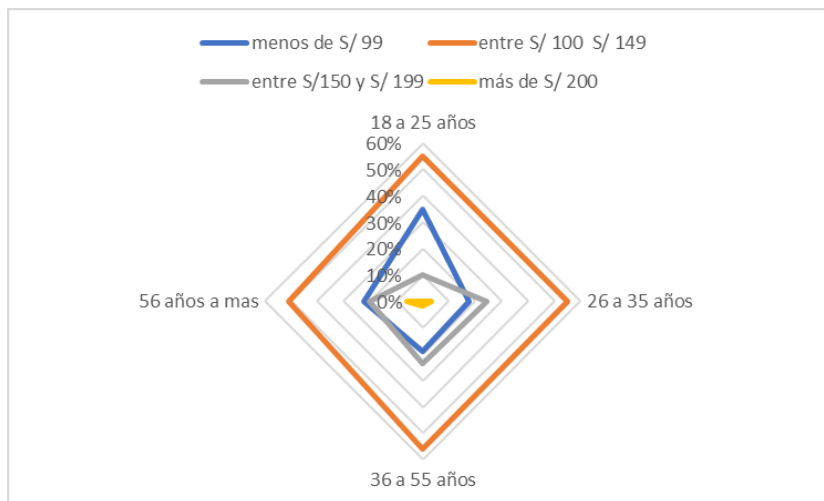
A continuación, se presentan los resultados de preferencia de pago por polo, pantalón y casaca cortaviento:

Figura 46

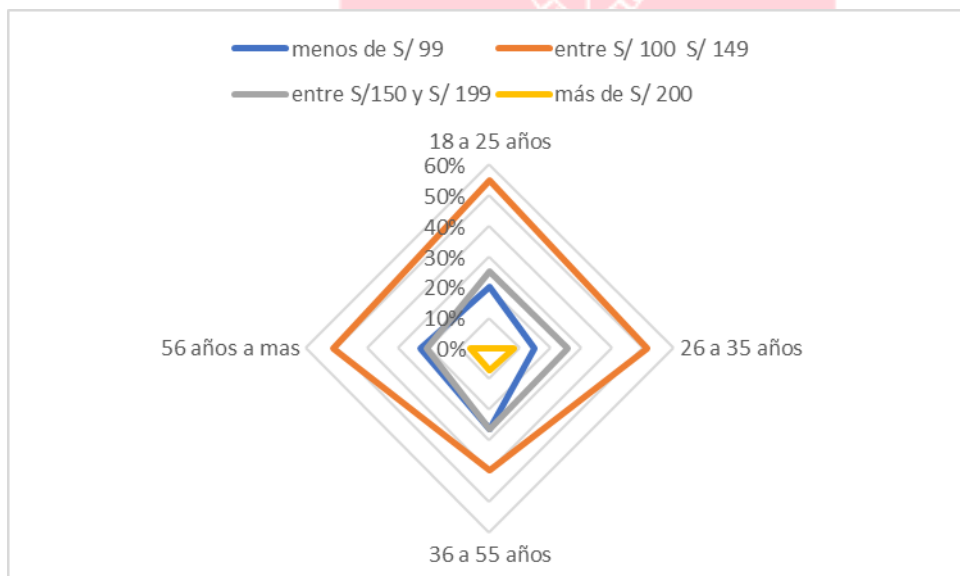
Preferencia de pago por un polo



Fuente: elaboración propia

Figura 47*Preferencia de pago por un pantalón*

Fuente: elaboración propia

Figura 48*Preferencia de pago por una casaca cortaviento*

Fuente: elaboración propia

2.5.2. Tamaño del mercado de ropa y accesorios Off Road

Para la determinación del tamaño de mercado de ropa y accesorios de *Off Road* en Lima Metropolitana, hemos tomado como base la proyección de población 2019 según el Censo Poblacional 2017 del INEI (CPI, 2019), información de gastos según NSE del año 2020 de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2020) y los datos de preferencia del deporte *Off Road* obtenidos a partir de la encuesta (numeral 2.5.1.2), (ver Tablas 11, 12, 13 y 14).

(a) Población NSE A, B y C, año 2019

Tabla 11*Población NSE A, B y C, año 2019*

NSE	1 a 12 años	13 a 17 años	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 55 años	56 a + años
A/B	501.10	212.8	404.0	481.3	797.13	526.4
C	887.70	358.1	662.1	766.3	1,187.13	645.7
D	526.80	207.8	381.0	438.7	663.67	335.3
E	128.20	49.8	89.2	102.6	154.14	73.9
Total	2,043.8	828.5	1,536.3	1,788.9	2,802.1	1,581.3

En miles

Fuente: elaboración propia

(b) Gastos según NSE 2020

Tabla 12*Gastos por familia por NSE*

GRUPO	PROMEDIOS	NSE A	NSE B	NSE C
1	Alimentos dentro del hogar	S/ 1613.0	S/ 1464.0	S/ 1300.0
2	Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/ 30.0	S/ 11.0	S/ 7.0
3	Vestido y Calzado	S/ 384.0	S/ 271.0	S/ 171.0
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/ 1170.0	S/ 731.0	S/ 473.0
5	Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/ 1055.0	S/ 314.0	S/ 138.0
6	Salud	S/ 545.0	S/ 384.0	S/ 229.0
7	Transporte	S/ 698.0	S/ 240.0	S/ 60.0
8	Comunicaciones	S/ 633.0	S/ 483.0	S/ 271.0
9	Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/ 404.0	S/ 236.0	S/ 97.0
10	Educación	S/ 1019.0	S/ 570.0	S/ 225.0
11	Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/ 149.0	S/ 100.0	S/ 66.0
12	Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/ 384.0	S/ 289.0	S/ 183.0

Fuente: elaboración propia

N° Personas familia: 3.94

Gasto vestido calzado anual S/:

NSE A/B:	997.5
NSE C:	520.8

(c) Preferencia por el deporte *Off Road***Tabla 13***Preferencia por el deporte Off Road*

Edad	Si	No
18 a 25 años	79%	21%
26 a 35 años	74%	26%
36 a 55 años	67%	33%
56 años a más	50%	50%

Fuente: elaboración propia

(d) Cuota de mercado *outdoor*: se toma como referencia la cuota de mercado de las grandes marcas *outdoor* en Chile, el cual es aproximadamente de 10.2% (ver numeral 2.2.2.2).

(e) Tamaño de mercado de ropa y accesorios *Off Road*: a continuación, en la Tabla 14 se presenta la estimación del tamaño de mercado de nuestro segmento objetivo.

Tabla 14

Tamaño de mercado de ropa y accesorios Off Road

Edad	(a) NSE		(b) Gasto anual		(c) Le gusta el deporte Off Road	(d) Población objetivo (personas)	(e) = (a)x(b)x(c)x(d) Cuota de mercado Outdoor	Tamaño
	A/B	C	A/B	C				
18 a 25 años	404,033	662,133	S/ 997.5	S/ 520.8	79%	837,702.38	10%	S/ 59,935,234
26 a 35 años	481,333	766,333	S/ 997.5	S/ 520.8	74%	924,741.18	10%	S/ 66,469,592
36 a 55 años	797,133	1,187,133	S/ 997.5	S/ 520.8	67%	1,325,732.75	10%	S/ 96,319,936
56 a + años	526,400	645,700	S/ 997.5	S/ 520.8	50%	586,050.00	10%	S/ 43,928,972
								S/ 266,653,734

Fuente: elaboración propia

En base a la data poblacional para Lima Metropolitana proporcionada por CPI (2019), el tamaño del mercado de ropa y accesorios *Off Road* del año 2019 es de S/ 266,653,734.

Cabe señalar que este mercado se encuentra dentro del mercado de ropa y accesorios *outdoor*, es decir, son mutuamente excluyentes.

La población objetivo al 2019 es de 3,674,226 personas.

2.5.3. Proyección del mercado de ropa y accesorios Off Road de Lima Metropolitana

Para la proyección del mercado de ropa y accesorios *Off Road* en Lima Metropolitana se ha utilizado la tasa estimada en el numeral 2.2.2.9 del presente trabajo de investigación. A continuación, el escenario estimado para los siguientes años se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15

Proyección del mercado de ropa y accesorios Off Road de Lima Metropolitana

Tasa de crecimiento: 4.00% 3.50% 3.50%
Expresado en miles

Edad	2019	2021	2022	2025	2030
18 a 25 años	S/ 59,935	S/ 59,935	S/ 62,333	S/ 69,577	S/ 82,636
26 a 35 años	S/ 66,470	S/ 66,470	S/ 69,128	S/ 77,163	S/ 91,646
36 a 55 años	S/ 96,320	S/ 96,320	S/ 100,173	S/ 111,816	S/ 132,802
56 a + años	S/ 43,929	S/ 43,929	S/ 45,686	S/ 50,996	S/ 60,567
	S/ 266,654	S/ 266,654	S/ 277,320	S/ 309,552	S/ 367,651

Fuente: elaboración propia

Estos resultados se dan sin considerar que en el futuro pueda ir creciendo el ticket de consumo en ropa y accesorios, y, sin considerar el mercado que pueda abrirse a nivel nacional.

Capítulo 3. La empresa

3.1. Misión interna y externa

3.1.1. Misión interna

Consideraciones:

- Preocupación por los consumidores debido a la falta de espacio personal y al nuevo sistema de trabajo.
- Apostar por promover una práctica visceral en cercanía a la naturaleza.
- Crear una comunidad con sentido de pertenencia (identificación).
- Coadyuvar a la reactivación de la cadena textil.
- Recobrar nuestro equilibrio emocional semana tras semana.

Misión interna: disfrutar – mientras emprendemos – en coadyuvar a la reactivación de la cadena textil a través de promover el *Off Road* como una práctica llena de emociones en cercanía a la naturaleza.

3.1.2. Misión externa

Consideraciones:

- Ropa y accesorios que entregan identificación *Off Road* (marca diferenciada).
- Ropa con atributos de durabilidad y flexibilidad, pensados en las actividades del *Off Road*.
- Formar parte de una comunidad llena de emociones.

Misión externa: plasmar en nuestros productos, de alta calidad y flexibilidad, la esencia de la vía al aire libre, experiencia en las dunas, en el barro, cruzando ríos, abras y túneles, dentro y fuera de la carretera; para quien se identifica con el mundo *Off Road*.

3.2. La marca

La marca registrada en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] es OX4.

OX4 es un concepto que abrevia las palabras *Off Road* y 4x4, y que ha sido construida para crear un vínculo sentimental con el deporte visceral del *Off Road*, es decir, fidelizar a través de la identificación.

Figura 49*Marca OX4*

Fuente: elaboración propia

Como se ha revisado previamente, las marcas de ropa *outdoor* están orientadas a atender a todo el segmento de deporte de aventura. La marca OX4 busca atender a un subsegmento bien definido entre los que gobiernan necesidades de identificación y que tienen hábitos muy claros de entretenimiento.

Una marca que representa un modo de vida sin estrés, que permita encontrarse consigo mismo a través de la naturaleza.

El color, el relieve y las letras expresan todo a lo que el deporte de aventura *Off Road* permite acceder y que se grafica en las Figuras 50, 51, 52, 53, 54 y 55.

Figura 50*Aventura para todas las edades*

Fuente: Photo Motor Press (2017a)

Figura 51*Familia y amigos*

Fuente: Photo Motor Press (2016c)

Figura 52*Entretenimiento en familia*

Fuente: Photo Motor Press (2016e); Photo Motor Press (2016b)

Figura 53*Cultura y apoyo comercio local*

Fuente: Photo Motor Press (2017b); Photo Motor Press (2016d)

3.3. Visión

Llegar al 2025 posicionando la marca como el símbolo de la identidad *Off Road*.

Figura 54*OX4, símbolo de identidad Off Road*

Fuente: Photo Motor Press (2016a)

3.4. Ejecución de piloto para testeo de marca

El testeo de marca fue de mucha utilidad para poder validar la fortaleza de la relación entre marca y clientes, así como alinear el plan comercial.

La marca utilizada para el piloto fue OFF ROAD LIFE⁹. La estrategia de marketing utilizada fue la de generación de contenido, no necesariamente con gente famosa o con *influencers*, sino con grupos y personas que gustaban del *Off Road* en el medio local, con la finalidad de mostrar que la marca se soportaba en la identificación y no en gente que presta su imagen de forma comercial.

Las plataformas recurridas fueron las comúnmente utilizadas: Facebook, Instagram, YouTube y en el último lapso se utilizó TikTok.

Durante el transcurso, muchos usuarios de las redes comenzaron a seguir la cuenta. Ante el pedido de productos se optó por diseñar y lanzar unas ediciones de polos y gorras con atributos orientadas a nuestro subsegmento (ver Figuras 55 y 56).

⁹ El piloto se realizó durante el periodo de trámite de la marca en INDECOPI. Lamentablemente, fue calificada con riesgo alto por lo que se pasó a OX4 como marca.

Figura 55

Línea de productos lanzadas durante el piloto: gorras



Fuente: elaboración propia

Figura 56

Línea de productos lanzadas durante el piloto: polos



Fuente: elaboración propia

La ropa, inicialmente, se ofreció por las redes sociales y a través de la página web.

En el transcurso, se tomó contacto con la tienda VIVAK, especializada en venta de equipamiento para *Off Road* y *Overland*. Se acordó mostrar nuestros productos en su tienda y venderlos bajo consignación.

Se participó en una travesía al tubo de Pasamayo donde se ofrecieron los productos y se colectó material para contenido.

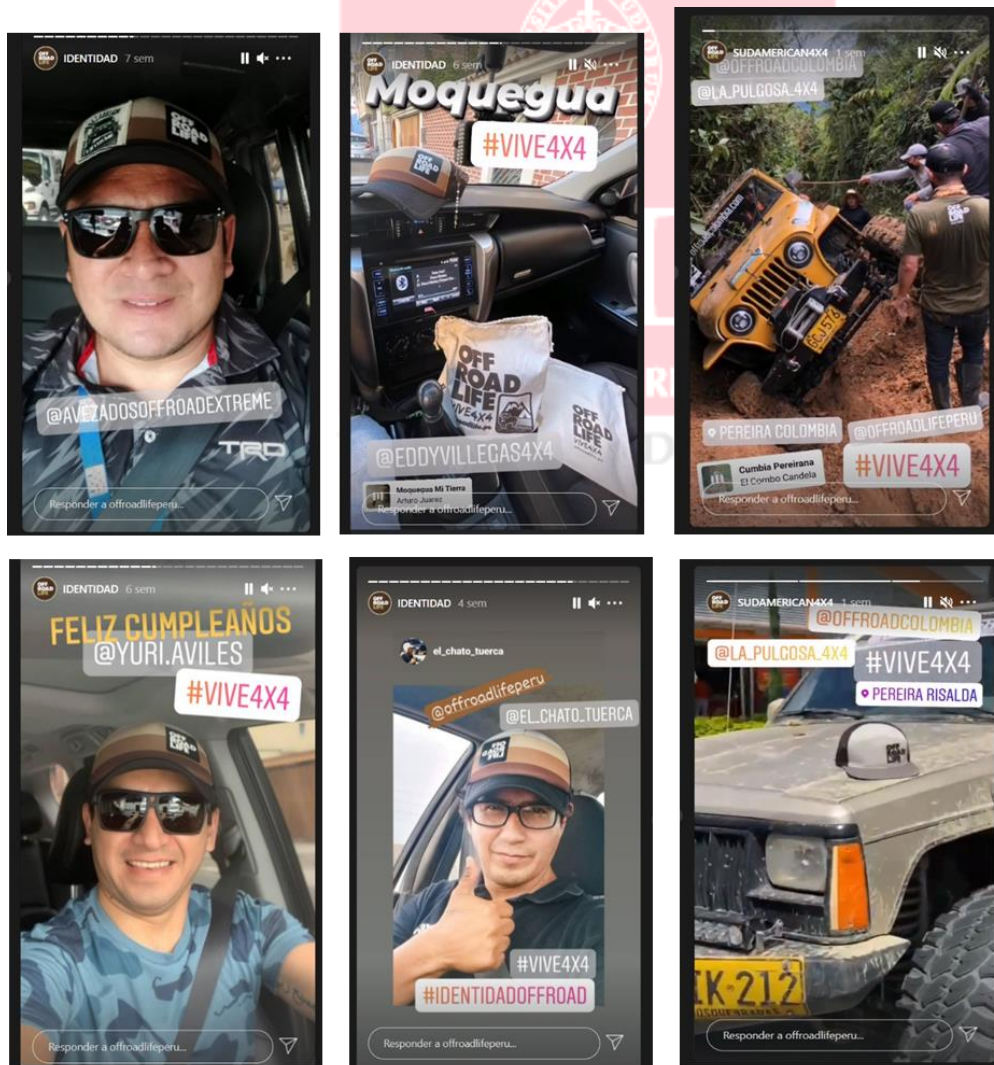
Resultados del piloto:

- La estrategia de hacer que los propios clientes sean los protagonistas sirvió bastante para generar movimiento en las redes.
- Las personas protagonistas en los videos se ofrecieron por el simple hecho de sentirse identificados con el propósito de la marca.

- Referentes en el Perú (que incluso participaron en el Dakar) y en Colombia adquirieron polos y gorras. Actualmente, el grupo Offroadcolombia de Colombia, visten productos de nuestra marca.
- No se logró vender la mercadería en el volumen deseado por lo que se deben evaluar los canales de venta y el impulso de marketing para generar mayor volumen de venta.
- El comportamiento de los clientes nos llevó a concluir en una fuerte vinculación con la marca. Fueron los mismos clientes quienes, por voluntad propia, nos enviaban fotografías vistiendo sus productos. Estos momentos fueron cargados en nuestra cuenta de la red social Instagram, la misma que ayudó a generar movimiento.
- Finalmente, fuimos etiquetados en testimonios con comentarios positivos sobre la marca y los atributos de diseño (ver Figuras 57 y 58).

Figura 57

Testimonios de identidad con la marca, en historias destacadas de Instagram



Fuente: Off Road Life Perú (2021a); Off Road Life Perú (2021c)

Figura 58

Testimonio de identidad con la marca, en publicaciones de Instagram



Fuente: Kanno, F. (2021)



Fuente: Off Road Life Perú (2021d)

En base a los resultados del piloto, se procedió a calibrar el plan de negocio para ropa y accesorios *Off Road*.

Capítulo 4. Plan de negocio ropa y accesorios

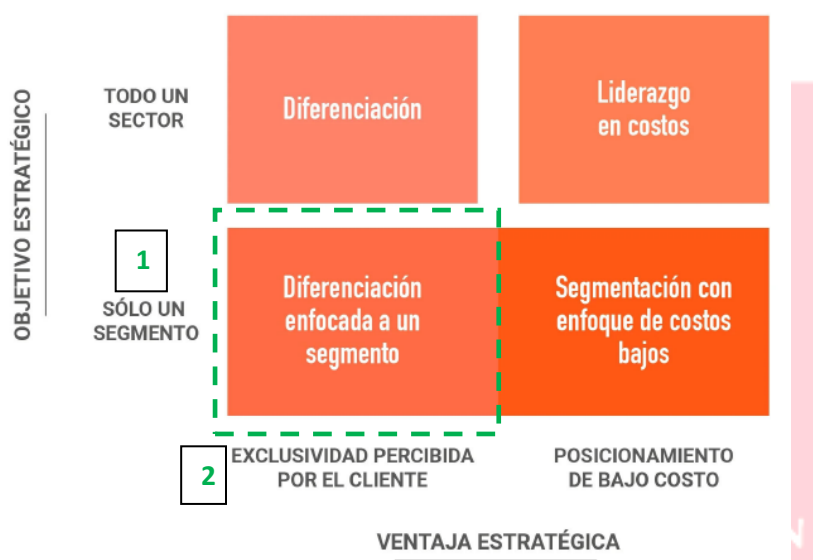
El presente plan de negocio de ropa y accesorios considera vigencia por un periodo de 4 años, es decir, hasta el 2025.

4.1. Estrategia

Nuestra estrategia está orientada al consumidor. De acuerdo con la clasificación de Estrategia Competitiva de Porter (2008), descartamos la estrategia competitiva de liderazgo en costos y ponemos foco en las otras dos estrategias restantes (ver Figura 59).

Figura 59

Estrategia competitiva



Fuente: Herrera (2018), figura 2

1. La estrategia de enfoque o segmentación resulta siendo la principal, debido a que hemos tomado un subsegmento específico dentro del segmento de ropa y accesorios *outdoor*. A este segmento pertenecen las personas que les gusta o simpatizan con el deporte de aventura *Off Road*.

Lo importante de esta estrategia es que nos permite ser escalables a otras oportunidades de negocio que surgen en el mercado *Off Road*.

2. La otra estrategia es la de diferenciación, soportada en el carácter trascendente de la marca y la temática de los diseños de los estampados, cuya exclusividad, como hemos podido validar en el piloto efectuado, es percibida por el segmento.

En el Capítulo 5 se presentan los objetivos estratégicos del negocio.

4.2. Segmento objetivo

El segmento objetivo se caracteriza por ser personas de Lima Metropolitana, de 18 años a más, con pasión y aspiración por el mundo *Off Road*, de niveles socio económico A, B y C.

Dentro de este segmento se ubican las personas que le gusta el deporte *Off Road*, las que practican de manera inicial el *Off Road* y los expertos en *Off Road*. Nuestro segmento objetivo es todos ellos.

4.3. Propuesta de valor

En la Tabla 16 se presenta la propuesta de valor de la OX4.

Tabla 16

Propuesta de valor

MARCA	Es la pieza clave del negocio y la que nos distingue de las marcas de ropa <i>outdoor</i>, están orientadas a atender a todo el segmento de deporte de aventura. Esta marca busca atender y fidelizar a un subsegmento bien definido entre los que gobiernan necesidades de identificación y que tienen hábitos muy claros de entretenimiento. Una marca que representa un modo de vida sin estrés, que permita encontrarse consigo mismo a través de la naturaleza. Sustenta el color, el relieve, temática, diseño y las letras que se expresan en todos nuestros productos.
DISEÑO	Estampados de ropa con diseños finos y colores que se asocian con la naturaleza y adrenalina. Los diseños, además de satisfacer la necesidad de identificación, sirven también como herramienta de publicidad indirecta. No pasan de moda, es decir, no se vuelve obsolescente.
Q producto	Materiales de alta calidad. Prendas de materiales frescos, bien confeccionados, coherentes y resistentes. Acorde con los atributos funcionales que busca el segmento.
Dinero	Precio aceptable dentro del segmento (alineado a resultados de encuesta).
Esfuerzo	El usuario puede acceder a los productos a través de local del Jockey Plaza y a través de la página web. Sin embargo, se reconoce que es un esfuerzo mayor a lo que se necesita para acceder a los productos <i>outdoor</i> disponibles en el mercado, dado que ellos tienen mayor presencia (Lima y provincia, centros comerciales, tiendas por departamento, tiendas especializadas en deporte, tiendas especializadas en aventura).

Fuente: elaboración propia

4.4. Modelo de negocio

Se ha tomado la metodología CANVAS para elaborar el modelo de negocio para ropa y accesorios *Off Road*, el cual permite visualizar cómo creamos, entregamos y capturamos valor para el cliente (ver Tabla 17).

Tabla 17

Modelo de negocio

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL CLIENTE
Confeccionistas ubicados en Gamarra o zonas cercanas. Empresa de delivery para reparto ventas por internet. Referentes locales. ONGs medioambientales.	1. Posicionamiento de marca: - Contenido digital (videos, testimonios) cuidando el propósito. - Presencia en act. públicas de aventura. 2. Protección de la marca a través de: - Registro de marca. - Cumplir atributos de productos. - Alianzas con ONGs medioambientales.	"Nuestra ropa y accesorios entregan, a los aficionados al <i>Off Road</i> , ropa <i>outdoor</i> con marca distintiva y características flexibles y durables para realizar sus actividades con orgullo y de manera segura"	A través de redes sociales: Instagram, Facebook, YouTube. Participación en eventos de <i>Off Road</i> . Charlas, capacitaciones en local Jockey Plaza.	Edad: 18 - 56 años Segmento: A, B, C con pasión y aspiración por el mundo 4x4: <i>Off Road</i> , <i>overland</i> , aventurismo, <i>onroad</i> y otras actividades que pueden realizarse en conjunto.
	RECURSOS CLAVE - Local Jockey Plaza. - Vendedor capacitado. - Diseñador gráfico. - Los socios.		CANALES DE VENTA - Tienda virtual. - Local Jockey Plaza. - Otras tiendas de productos equipamiento. - Actividades.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costo directo: Clasificación variable debido a que producción se terceriza. Cero inventario productos en proceso. Gift que acompañan el producto son de muy bajo costo. Costo delivery (ventas en internet) es variable. Costos fijos: Bajo nivel de activos (no taller, no almacén). Alquiler de local. Contabilidad y otros tercerizado. Planilla.		FUENTES DE INGRESO - Pedidos en tienda virtual. - Compras directas en el local. - Consignación con tiendas de productos equipamiento <i>Off Road</i> . - Ventas en actividades <i>Off Road</i> .		

Fuente: elaboración propia

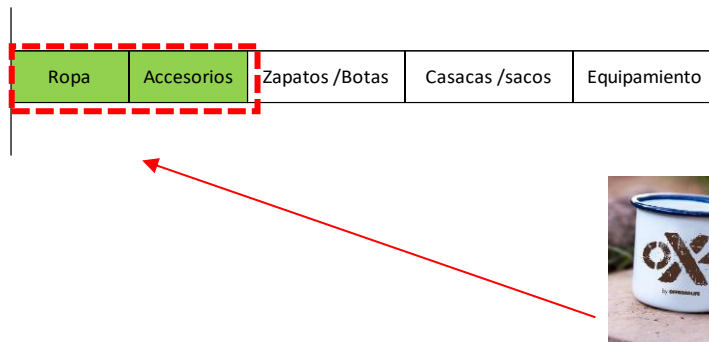
4.5. Características distintivas del producto y atributos de la propuesta de valor

A continuación, se describen las características (atributos) distintivas de nuestros productos, los mismos que han sido alineados en base a la caracterización de nuestro segmento objetivo obtenida a través de encuestas.

4.5.1. Productos específicos

Como se señaló en los capítulos anteriores, varios de los competidores directos ofrecen desde ropa y accesorios hasta zapatos, casacas y equipamiento profesional.

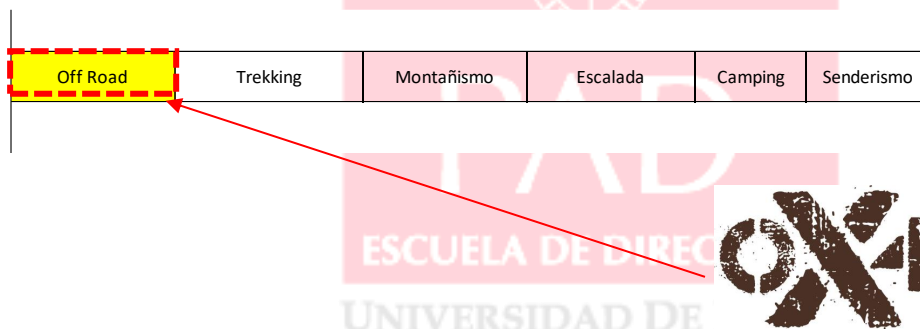
En nuestro caso, el plan de negocio está enfocado en la comercialización de ropa y accesorios (ver Figura 60).

Figura 60*Tipo de producto*

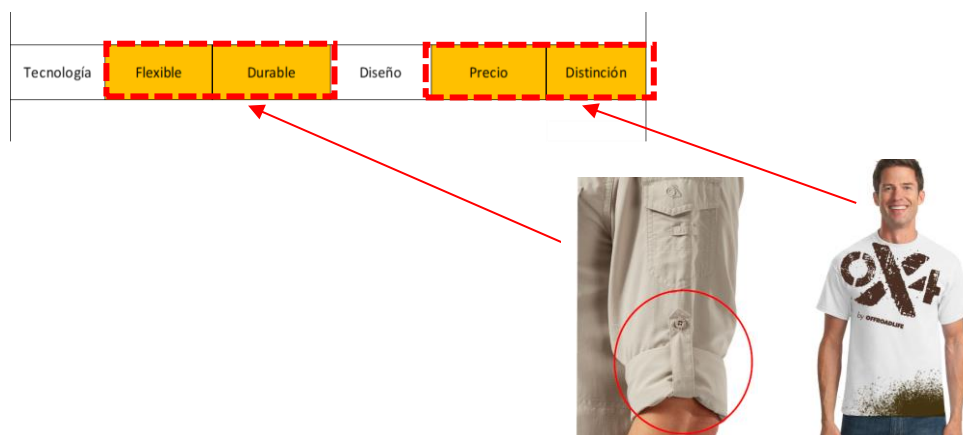
Fuente: elaboración propia

4.5.2. Diferenciación

Nos distinguimos por estar orientados a un subsegmento específico del segmento *outdoor* (ver Figura 61).

Figura 61*Tipo de aventurismo*

Fuente: elaboración propia

Figura 62*Beneficio funcional*

Fuente: elaboración propia

Figura 63*Beneficio emocional*

Externo						
Identificación	Aspiracional	generar emociones (*)	cuidado naturaleza	contra el consumismo	Bienestar propio (1)	Bienestar propio (2)
						Bienestar del prójimo (**)

(*) recuerdos

(1) equilibrio emocional
(2) libera remordimiento

(**) bienestar de tu familia/prójimo



Fuente: elaboración propia; Off Road Life Perú (2021a)

4.6. Las 5 fuerzas de Porter

Se presenta, en la Tabla 18, un esquema de las 5 fuerzas de Porter del mercado de ropa outdoor.

Tabla 18*Esquema de las 5 fuerzas de Porter*

Poder negociación proveedores
Materia prima: - Gamarra: medio poder de negociación, debido a que solicitan un volumen mínimo de producción por tela. - Fabricas: alto poder de negociación. Compras en mayor volumen. Confecciones: - Producción local + telas algodón: tiene bajo poder de negociación, existen varios proveedores con buen acabado en Gamarra. - Producción local + telas tecnológicas: tiene mediano poder negociación, pocos proveedores que conocen de su manufactura.
Competidores del sector
- Elevada rivalidad de competidores formales e informales. - Conocimiento del mercado por parte de competidores reconocidos. - Competidores reconocidos con alta consolidación y reconocimiento en el mercado. - Inversión y marketing y publicidad soportadas por organizaciones internacionales. - Canales de venta mucho mayores. - Podrían competir por precios.
Nuevas empresas entrantes
- Nuevos ingresos afectan a marcas con bajo posicionamiento. - Baja barrera de entrada si se terceriza producción. - Desventaja del formal versus el informal: pese a registro marca, informal puede copiar propuesta de valor. - Curva de aprendizaje a favor de competidores existentes. - Preferencia del mercado a marcas extranjeras.
Poder negociación de los compradores
Cliente intermedio: - Alto poder de negociación. - Plazos de pago requieren alto nivel de ION (Inversión Operativa Neta). - Permiten retroalimentar preferencias del consumidor. - Condicionado a ser seleccionado. Cliente final: - Es sensible al precio. - Busca tienda en físico para poder verificar atributos. - Compra por impulso.
Amenaza por sustitutos
- El vestir es una necesidad de seguridad, las amenazas están entre los atributos y beneficios. - Por tecnología, hay moderada amenaza de productos sustitutos. - Moderada amenaza por moda sobre productos universales. - Moda deportiva podría girar a otro deporte.

Fuente: elaboración propia

4.6.1. Poder de negociación de proveedores

Los productos *outdoor* que se diferencian por tecnología requieren de especialización desde la fabricación de la materia prima, pasando por la logística y la maquinaria necesaria para lograr la confección adecuada.

A nivel de materia prima, se cuenta con los proveedores en Gamarra y en fábricas.

En Gamarra hay una diversa cantidad de proveedores de producto que compite por precio. Uno puede acceder a telas de muy buena calidad y precio si se consigue saldo. El problema es que no se tiene continuidad en las telas por lo que las ediciones llegan a ser limitadas y probablemente no reproducibles en el tiempo. El poder de negociación es mediano.

Por otro lado, las fábricas ofrecen consistencia y continuidad de telas (densidad y color) pero no hay espacio para poder negociar precio. Lafayette es un proveedor que se encuentra en la zona y que provee telas con atributos tecnológicos; consideramos que el mayor precio que se paga se contrapresta con la capacitación en el uso de tela que se recibe. El poder de negociación de este tipo de proveedores es alto.

A nivel local, se tiene muy poca oferta para este tipo de atributo. A nivel internacional, se tiene un mayor espectro de proveedores, pero la negociación requiere de volúmenes mínimos y de tiempos de espera. En ese sentido, el poder de negociación de este tipo de proveedor es alto.

4.6.2. Competidores del sector

Desde el enfoque de segmento *outdoor*, se tiene una alta rivalidad de competidores en este sector siendo las marcas más reconocidas las principales competidoras.

Estas marcas ya tienen un posicionamiento fuerte en el mercado y un respaldo económico por ser internacionales, pudiendo en una guerra de precios sacar del mercado a pequeños competidores o a nuevos entrantes. Poseen un gran conocimiento del mercado y aplican estrategias de marketing corporativas. Sus ventas por volumen permiten aplicar estrategias competitivas en costos (mayor volumen bajo margen).

Son buscadas por las cadenas poseedoras de los mejores canales de venta quienes los consideran socios estratégicos.

Para el ingreso a este mercado se debe evitar competir en el segmento general de *outdoor* y orientarse hacia un segmento más específico.

Finalmente, no debe dejarse de lado al competidor informal, quien a parte de la afectación al *marketshare*, puede afectar la reputación de la marca.

4.6.3. Nuevas empresas entrantes

Se considera que los nuevos ingresos afectan a las marcas con bajo posicionamiento, las que, a su vez, también se ven afectadas por los competidores informales dada la facilidad con la que los

competidores informales pueden copiar la propuesta de valor, pese incluso a tener un blindaje en el registro de marca. Esta situación “cultural” no puede ser evitada por la regulación actual.

La curva de aprendizaje es otra de las fuertes barreras de entrada a este mercado, dado que el negocio, pese a poder ser tercerizado, requiere de un conocimiento en la cadena de abastecimiento, la cual puede tener una interacción de diversos proveedores.

En se sentido, se considera que los nuevos competidores califican como una mediana amenaza.

4.6.4. Poder de negociación de los compradores

Se consideran clientes intermedios a las tiendas, las que, evidentemente, compran por volumen y bajo precio. En este caso, los clientes intermedios tienen un alto poder de negociación dado que prefieren a las grandes marcas porque aumentan el tráfico en sus tiendas y consolidan sus tickets de venta. A su vez, consideran a las grandes marcas porque son las que pueden soportar sus condiciones de pago.

Consideramos cliente final a los que compran para usar o para regalar (amigo o familiar). Los clientes finales tienen para nosotros un mediano poder de negociación, son sensibles al precio y prefieren tiendas físicas para probar atributos y asegurar que la talla sea la adecuada (en nuestro caso la flexibilidad es uno de nuestros atributos).

4.6.5. Amenaza por sustitutos

Se considera una amenaza baja de sustitutos al ser el vestido una necesidad de seguridad; es decir, la gente siempre demandará ropa.

Una amenaza podría ser la tendencia a la moda o la preferencia de la población a una ropa asociada a un deporte de moda.

Dentro del mercado *outdoor*, el avance de la tecnología es una amenaza constante. Las grandes marcas están en constante persecución de materiales de menor peso, mayor resistencia y sostenibles, en línea con su misión.

Capítulo 5. Plan cinco años

5.1. Plan comercial

5.1.1. Producto

Se considera la oferta de polos manga corta, polos manga larga, casacas cortaviento, camisa *outdoor* y pantalón *outdoor*. Asimismo, se ofrecerán accesorios tales como gorras y tazas, con temática *Off Road*.

La ropa y gorras tendrán un diseño de confección perfeccionado por nosotros, flexibilizando ciertas características del diseño para hacerlo más funcional. Es parte de la propuesta de valor.

Los estampados de ropa se caracterizarán por ser de diseños finos y colores que se asocian con la naturaleza y adrenalina. Los diseños, además de satisfacer la necesidad de identificación, sirven también como herramienta de publicidad indirecta. La ropa y los diseños buscarán no pasar de moda, es decir no volverse obsolescente.

Sin embargo, se debe adicionar que, la diferenciación de nuestra oferta se encuentra en la mejora de las funcionalidades, la durabilidad de los materiales, el adecuado corte y la correcta confección y los diseños de estampado.

Otro diferenciador se encuentra en las alternativas de estampado. Hemos diseñado dos alternativas, el Serial y el Custom:

- Una parte de los productos son ofrecidas a los consumidores tal cual han sido estampados en taller de confección; estos son los productos de la línea “Serial” (ver Figura 64).

Figura 64

Producción de polos en taller



Fuente: Off Road Life Store (2021), figuras 4 y 6

- Otra parte de los productos han sido denominados “Custom”. Los Custom consideran estampados personalizados que se entregan al consumidor 20 minutos después de haber seleccionado su diseño. Este producto se ofrecerá en tienda física y para ello se tendrá un

catálogo de prediseños. Se trabajará con material vinil y se contará para ello con una impresora DTF dentro de la tienda física (ver Figura 65).

Figura 65

Estampados en vinil y plotter DTF



Fuente: elaboración propia

El empaque forma parte de las características del producto, el producto será entregado dentro de una bolsa de tocuyo con la impresión de la marca, el cual irá también acompañado de etiquetas y de un manifiesto con carácter *Off Road* (ver Figura 66).

Figura 66

Detalles del empaque con carácter e identificación Off Road



Fuente: elaboración propia

5.1.2. Precio

Se han establecido precios en línea con los resultados de la primera encuesta realizada (ver numeral 2.5.1.7).

Así, los precios se han establecido según se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19*Precio de productos al público (incluye IGV)*

Precio al público S/ inc. IGV			
Producto	Custom	Serial	Accesorios
Polo manga sisa	69.90	75.00	
Polo manga raglan	79.90	90.00	
Cortaviento	150.00	155.00	
Camisa outdoor	160.00		
Pantalón outdoor	200.00		
Gorra trucker		80.00	69.90
Gorra plana		80.00	59.90
Pulsera team			8.00
Taza cerámico			25.00
Taza metal			30.00
Parrilla			250.00

Fuente: elaboración propia

Con los precios establecidos se considera que nos encontramos dentro del 70% de aceptación de precios por parte del segmento.

5.1.3. Plaza

Se han establecido dos (02) canales de venta: i) venta virtual (a través de internet) y ii) venta directa (tienda física).

Durante la pandemia se tenía considerado tener un único canal de ventas, trabajando en *e-commerce* a través de una plataforma propia y por redes sociales principales (Facebook, Instagram).

Sin embargo, a partir de los resultados del piloto realizado se tuvo que calibrar el medio de canal de venta elegido debido a que, los consumidores del segmento *Off Road* gustan de conocer sus productos de forma directa antes de comprar. Es un uso y costumbre la presentación antes que la compra.

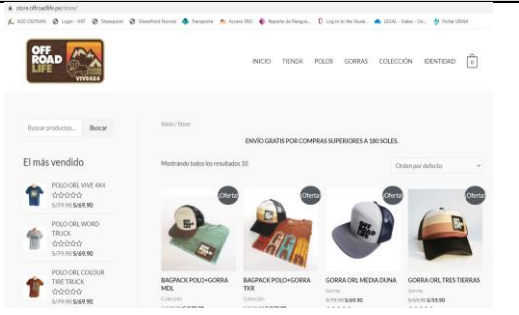
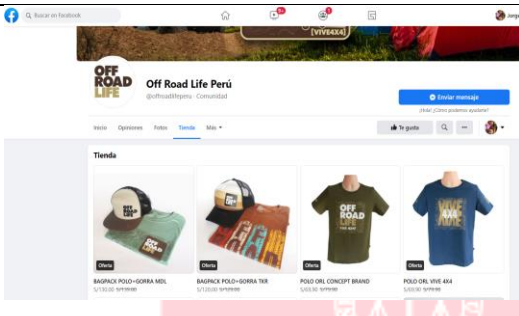
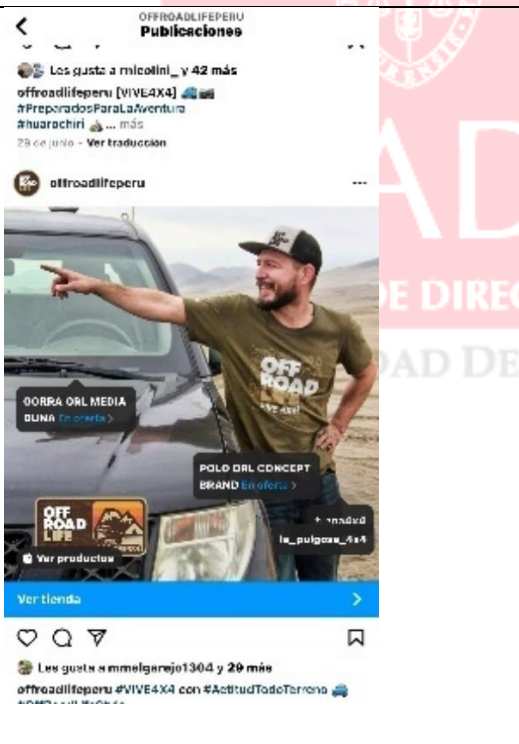
En ese sentido, la tienda física servirá como punto dentro de la experiencia del cliente.

Alternativamente, se evaluará la venta a través de tiendas de venta de productos de equipamiento de terceros bajo el mecanismo de consignación.

5.1.3.1. Venta virtual. Las ventas virtuales se realizarán a través de 3 plataformas, como se presenta en la Tabla 20, pero bajo la marca OX4.

Tabla 20

Canales de venta virtual

Canales	Sitio web
Plataforma propia 	Off Road Life Store (https://store.offroadlife.pe/)
Facebook 	Off Road Life Perú (https://www.facebook.com/offroadlifeperu/)
Instagram 	Off Road Life Perú (https://instagram.com/offroadlifeperu?utm_medium=copy_link)

Fuente: elaboración propia

5.1.3.2. Estimación de la demanda por venta virtual. Para la determinación de la demanda de ropa y accesorios *Off Road* con ventas por internet en Lima Metropolitana, hemos tomado como base la proyección 2021 (ver numeral 2.5.3), la preferencia de compras por internet (ver numeral 2.5.1.1), porcentaje al que le gusta el deporte *Off Road* (ver numeral 2.5.1.2), al porcentaje que compraría ropa y accesorios con temática *Off Road* (ver numeral 2.5.1.4) y el porcentaje del segmento que aceptarían los precios establecidos por el negocio (ver numeral 2.5.1.7).

Tabla 21

Estimación de la demanda ropa y accesorios Off Road en Lima Metropolitana, ventas virtuales (Inc. IGV)

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f) = (a) x (b) x (c) x (d)x(e)
Edad	Tamaño 2021	Compras por internet	Preferencia por el deporte Off Road	¿Compraría ropa y accesorios con	% de aceptación de precios	Demanda anual
18 a 25 años	S/ 59,935,234	95%	79%	70%	70%	S/ 21,921,312
26 a 35 años	S/ 66,469,592	98%	74%	85%	70%	S/ 28,754,036
36 a 55 años	S/ 96,319,936	90%	67%	71%	70%	S/ 28,859,619
56 a + años	S/ 43,928,972	76%	50%	70%	70%	S/ 8,126,860

S/ 87,661,827

Fuente: elaboración propia

5.1.3.3. Venta directa. Como parte de nuestra estrategia *pull*, se ha determinado ubicar nuestra tienda física en el Centro Comercial Jockey Plaza.

El Jockey Plaza se encuentra ubicado en el distrito de Surco y recibe casi 30 millones de visitas al año. Sus consumidores pertenecen a un segmento socio económico A, B y C, con un ticket promedio global de S/ 136. (“Jockey Plaza recibe más de 30 millones de visitas al año”, 2017, párr. 1 y 3).

Figura 67

Plano de distribución del C.C. Jockey Plaza y ubicación idónea



Fuente: Administradora Jockey Plaza Shopping Center (2021), figura 1

El *stand* adecuado se encontraría ubicado en el nuevo boulevard (a la espalda del patio de comidas). En este punto se encuentran ubicados varios negocios y emprendimientos y, actualmente, viene presentando una fuerte circulación.

En el primer nivel se encuentran *stands* como el mostrado en la Figura 68. El área aproximada es de 7 m².

En el segundo nivel se encuentran otros espacios más grandes donde se podría aprovechar las paredes para agregar temática y equipamiento *Off Road* (cerca al *stand* ocupado por la marca Pietá).

Figura 68

Stand de 1er. piso y de 2do. piso



Fuente: elaboración propia

El precio de alquiler por metro cuadrado oscila entre USD 80 y USD 90; sin embargo, hay alternativas de pago por renta fija o renta variable.

Figura 69

Lista alquiler por m² en centros comerciales de Lima

	Metro cuadrado
Gamarra	Entre US\$20 (5° piso) y US\$150 (1° piso)
Jockey Plaza	Entre US\$80 y US\$90
Larcomar	Entre US\$70 y US\$80
Plaza San Miguel	Entre US\$50 y US\$60
Mega Plaza	Entre US\$50 y US\$60
Mall Aventura Plaza	Entre US\$ 30 y US\$ 40
Minka	Entre US\$20 y US\$40
Polvos Azules	Entre US\$20 y US\$30

Fuente: “¿Cuánto cuesta alquilar una tienda en un centro comercial?” (2012), figura 2

Otro de los puntos clave de la selección del local físico en dicho centro comercial es su aforo natural. Actualmente el Decreto Supremo N° 167–2021–PCM (2021) limita el aforo en centros comerciales, galerías y tiendas por departamento a 50%. Sin embargo, este porcentaje no afecta al Centro Comercial Jockey Plaza dado que su aforo prepandemia es de 45% que su capacidad en pandemia, de acuerdo con el Informe de Calificación de Apoyo (Apoyo & Asociados Internacionales [AAI], 2021).

5.1.3.4. Estimación de la demanda por venta directa en el Jockey Plaza. Para la determinación de la demanda de ropa y accesorios *Off Road* con ventas por internet en Lima Metropolitana, hemos tomado como base lo siguiente:

- (a) N° visitas al Jockey Plaza: 30 MM personas al año (AAI, 2021, p. 4).
- (b) Segmentación por edades y NSE de Lima Metropolitana (CPI, 2019):

Tabla 22

Segmentación por edades y NSE de Lima Metropolitana

Edad	% NSE AB y C
18 a 25 años	19%
26 a 35 años	23%
36 a 55 años	36%
56 a + años	21%

Fuente: elaboración propia

- (c) % al que gusta el deporte *Off Road* (ver numeral 2.5.1.2).
- (d) % que compraría ropa y accesorios con temática *Off Road* (ver numeral 2.5.1.4).
- (e) segmento que aceptarían los precios establecidos por el negocio (ver numeral 2.5.1.7).
- (f) ticket promedio global de visita S/ 136.
- (g) Determinación de composición de ticket global de visita al Jockey Plaza (referencial).

Tabla 23

Determinación de composición de ticket global de visita al Jockey Plaza

Formato	%
Libros, periódicos y artículos de papelería	2.5%
Boticas, farmacias y cuidado personal	17.5%
Ferreterías y equipamiento del hogar	17.5%
Tiendas por departamento, supermercados (ropa)	31.3%
Tiendas por departamento, supermercados (otros)	31.3%
TOTAL:	100%

Fuente: elaboración propia basado en Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP] (2021)

(h) Cuota de mercado de las tiendas *outdoor*: se toma como referencia la cuota de mercado de las grandes marcas *outdoor* en Chile, el cual es aprox. 10.2% (ver numeral 2.2.2.2).

El resultado de la multiplicación de los factores señalados anteriormente se muestra a continuación en la Tabla 24.

Tabla 24

Estimación de la demanda ropa y accesorios Off Road en Lima Metropolitana, ventas en el C.C. Jockey Plaza

(Inc. IGV)

	(b)	(a) x (b)	(c)	(d)	(e)	(f)x(g)	(h)	
Edad	% NSE AB y C	visitas año	Preferencia por el deporte Off Road	¿Compraría ropa y accesorios con temática Off Road?	% de aceptación de precios	Ticket de compra visita (S/)	Participación tiendas Outdoor	Demanda anual
18 a 25 años	19%	5,847,135	79%	70%	70%	42.50	10.2%	S/ 9,758,723
26 a 35 años	23%	6,842,529	74%	85%	70%	42.50	10.2%	S/ 13,041,976
36 a 55 años	36%	10,882,235	67%	71%	70%	42.50	10.2%	S/ 15,735,988
56 a + años	21%	6,428,101	50%	70%	70%	42.50	10.2%	S/ 6,827,126
								S/ 45,363,812

Fuente: elaboración propia

5.1.4. Promoción

5.1.4.1. Publicidad. Generación de contenido que será publicado en redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube), la frecuencia deberá ser al menos 3 veces por semana para generar movimiento. A través de estas redes se promocionarán la plataforma virtual propia (tienda en web) y la tienda en el Jockey Plaza.

Las redes sociales deben buscar que los propios clientes sean los protagonistas; para ello, se habilitará un espacio en el que se publicará las fotografías recibidas por los clientes, haciendo uso de su ropa y accesorios de la marca o durante sus actividades *Off Road*.

Se generará contenido a través de acompañamiento a actividades que programan los grupos locales. Se incluirá también visitas a los grupos en Colombia con quienes se tiene una fuerte relación.

Entregaremos productos a los referentes para testeo de los productos.

Figura 70*Prueba piloto de casaca cortaviento*

Fuente: elaboración propia

5.1.4.2. Sostenibilidad. Nos soportaremos en dos pilares:

1. Práctica consciente. La actividad *Off Road* se realiza en las zonas abiertas. Somos conscientes que muchas de las zonas abiertas se encuentran expuestas a contaminación y al daño por el uso. Por ello buscaremos alianzas con referentes para realizar actividades y capacitaciones sobre el adecuado uso de las áreas naturales. Esto en la medida de promover la actividad del *Off Road* bajo una práctica responsable con la naturaleza.
2. Alineamiento a los objetivos de la Organización de Naciones Unidas [ONU]. La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas [ONU] presentó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual es:

Un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Los Estados miembros de la Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que, sin lograrla, no puede haber desarrollo sostenible. (Naciones Unidas, 2015, párr. 1 y 2).

Figura 71

Objetivos de Desarrollo Sostenible – ONU



Fuente: Naciones Unidas (2015), figura 1

Nuestro proyecto está alineado con los objetivos 3, 5 y 8 que son:

(3) Salud y Bienestar: nuestro proyecto promueve la práctica de un deporte visceral, cuyas emociones ayudan al equilibrio emocional.

(5) Igualdad de Género: nos desenvolvemos en un sector donde el 61.5% del cupo laboral es cubierto por mujeres.

(8) Trabajo decente y crecimiento económico: porque buscamos reactivar esa capacidad ociosa en el sector textil.

5.2. Plan operativo

5.2.1. Canales de venta y ubicación

Como se ha explicado en el Plan comercial (ver numeral 3.6), se han definido dos canales de venta dentro del Plan de negocio:

1. Venta virtual: a través de la plataforma propia con accesos en las redes sociales Facebook e Instagram, cuya demanda anual ha sido estimada en S/ 81,825,423 en el primer año.
2. Venta directa: a través de un *stand* entre 7m² a 20 m² en el Jockey Plaza, donde la demanda ha sido estimada en S/ 224'908,475 en el primer año. Cabe señalar que nuestro segmento y el segmento *outdoor* son mutuamente excluyentes.

Para confirmar que es factible alcanzar ese nivel de ventas, hemos procedido a estimar la capacidad de ventas que tendría un *stand* en el Jockey Plaza. La capacidad estimada es de S/ 638,750 en el año 2019, conforme el detalle de la Tabla 25.

Tabla 25*Capacidad de ventas en stand del Jockey Plaza*

	USD/m ²
a) Ticket diario Saga, Ripley, Oeschle	500.00
b) % del ticket en ropa y accesorios	50%
c) Relación eficacia OX4/grandes tiendas	25%
d) Días del año	365
e) Tipo de cambio	4
f) Área del stand (m ²)	7
Capacidad anual stand J.P.:	S/ 638,750

Fuente: elaboración propia basado en Ochoa (2019)

5.2.2. Estrategia operativa

Se consideran los siguientes lineamientos para el arranque:

- Capital de trabajo mínimo, sin activos fijos, priorizando la tercerización de la producción y entrega *delivery*.
- Solo inversión operativa necesaria para compras materiales y producción de productos.
- Mínimo recurso humano: un gerente de operaciones, dos vendedoras para tienda fija y un coordinador que se contrata por lotes de producción.
- Diversificación de proveedores calificados, en el entorno de Gamarra.
- Lotes pequeños: permite personalización y aprovechamiento de compra de saldo de lotes de tela.
- Diseños *in house*, aprovechando el conocimiento del gerente de operaciones.
- Contenido es generado y producido por gerente de operaciones y *community manager* (tercerizado).
- Los vehículos son particulares, empresa asume consumibles.

A partir del año 2 y viendo el cumplimiento del plan presupuestal, se evaluará la incorporación de personal para apoyo de producción y venta en actividades.

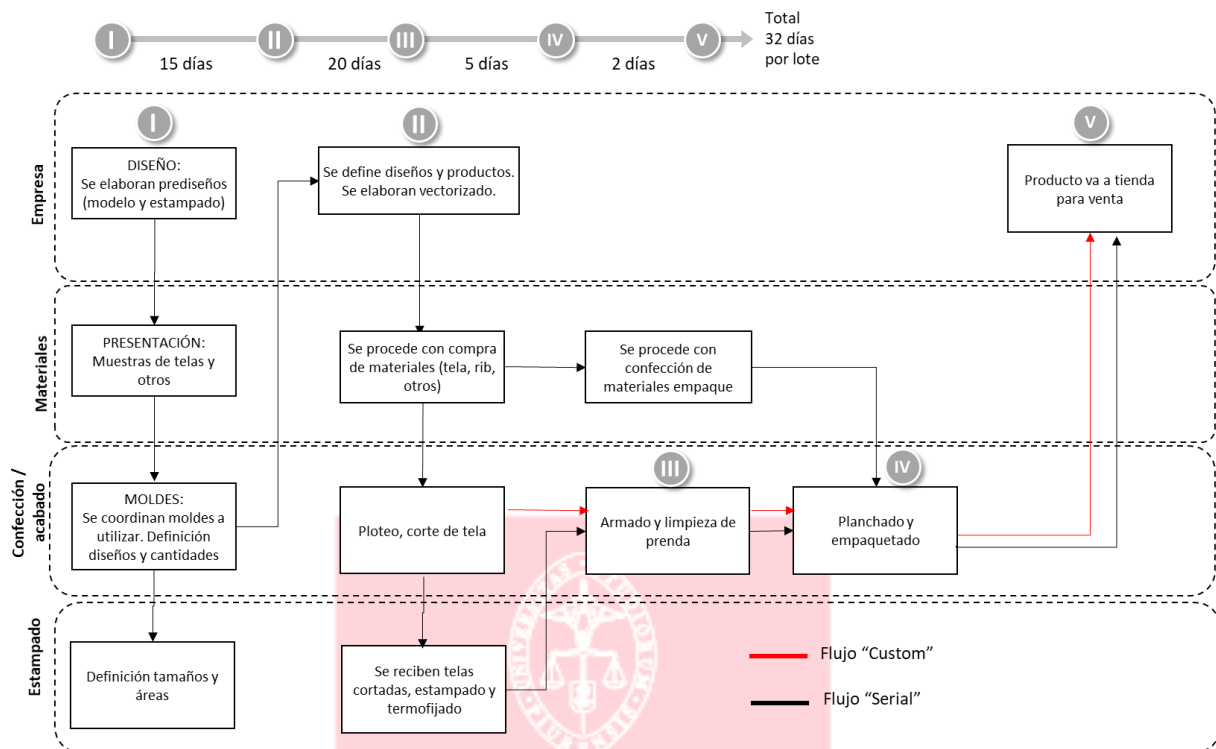
A partir del año 5, la incorporación de un responsable comercial en la medida de impulsar el crecimiento de ventas.

5.2.3. Proceso de producción

El siguiente flujo esquematiza el normal proceso de producción de ropa. Considera 4 actores: empresa, proveedores de materiales, confeccionista (que hace a la vez el acabado y empaque) y el estampador.

Figura 72

Proceso de producción de ropa



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el flujo, se requieren de 32 días para producir un lote (aprox. 250 prendas).

5.2.4. Estructura de costos de producción

En la Tabla 26 se resume los costos directos de los principales productos.

Tabla 26

Estructura de costos unitarios

Item	ORL Serie					ORL Custom	
	Und	Und	Und	Und	Und	Und	Und
	Polo manga sis	Polo manga raglan	Cortaviento	Camisa outdoor	Pantalón outdoor	Polo manga sis	Polo manga raglan
Tela	9.30	11.78	60.17	35.96	110.00	9.30	11.78
Confección	3.50	5.50	20.00	20.00	20.00	3.50	5.50
Corte	0.50	0.50	10.00	10.00	15.00	0.50	0.50
Ploteo de tela bruta	0.24	0.24	-	-	-	0.24	0.24
Transporte	0.40	0.40	-	-	-	0.40	0.40
Estampado + termofijado	5.00	5.00	5.97	5.97	5.97	5.97	5.97
Otros	8.62	9.12	11.62	13.12	15.12	7.87	8.62
Total Costo Unit. (c/IGV)	27.55	32.53	107.76	85.06	166.09	27.78	33.01
Total Costo Unit. (s/IGV)	23.35	27.57	91.32	72.08	140.76	23.54	27.98

Fuente: elaboración propia

5.2.5. Estructura de gastos generales

En la Tabla 27 se resume los costos directos de los principales conceptos.

Tabla 27*Resumen de gastos generales*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1 al 4	AÑO 5
Gastos Operativos		-S/73,219	-S/73,219
Gastos Administrativos		-S/16,430	-S/16,430
Sueldos		-S/73,729	-S/119,492
Gastos de Marketing		-S/847	-S/847
Impuesto a la Renta		-	35,819
Gastos Pre Operativos	-S/76,375		

Fuente: elaboración propia

La estructura considera la incorporación de un jefe comercial a partir del 5to. año, con la finalidad de impulsar las ventas y evaluar la estrategia de los próximos 5 años.

5.3. Presupuestación

Para la evaluación económica se han considerado todos los supuestos señalados en los capítulos anteriores; los resultados se muestran a continuación.

5.3.1. Presupuesto de inversiones

La empresa será concebida bajo un esquema de sociedad comanditaria.

El capital de trabajo ha sido calculado en S/ 122,817 que considera:

- En gastos intangibles: 4 meses de gastos administrativos y operativos, y 6 meses de alquiler de *stand*.
- No se tienen gastos en activos fijos tangibles.
- Costo de ventas: se asumen 4 veces el ION mensual.

Tabla 28*Total inversión*

Categoría (en Soles)	Monto
Gastos Intangibles	76,375
Gastos Activos Fijos Tangibles	-
Costo Ventas	46,441
Total Inversión (S/):	122,817

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Fuente de inversión

Para la estructura de capital se está considerando un aporte del socio capitalista de S/ 50,000 y un préstamo de S/ 72,817 que será otorgado por el mismo socio capitalista, a una tasa efectiva anual de 10%, pagadero en 5 años.

Tabla 29*Cronograma de pagos*

Cronograma en Soles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo	S/72,817	S/60,889	S/47,769	S/33,338	S/17,463	S/0
Amortización		S/11,927	S/13,120	S/14,432	S/15,875	S/17,463
Interés		S/7,282	S/6,089	S/4,777	S/3,334	S/1,746
Cuota		S/19,209	S/19,209	S/19,209	S/19,209	S/19,209

Fuente: elaboración propia

5.3.3. Estado de ganancias y pérdidas

Para la proyección se han considerado parámetros de crecimiento que se presentan en la Tabla 30.

Tabla 30*Parámetros de crecimiento*

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento país	3.90%	3.80%	3.50%	3.50%
Penetración "Internet"	55%	10%	10%	25%
Crecimiento anual "Internet"	59%	14%	14%	29%

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento país	3.90%	3.80%	3.50%	3.50%
Penetración "Stand"	35%	20%	15%	10%
Crecimiento anual "Stand"	39%	24%	19%	14%

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Tabla 31 se muestra la proyección del Estado de ganancias y pérdidas para los próximos 5 años.

Tabla 31*Estado de ganancias y pérdidas*

Concepto (expresado en Soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas		306,734	447,923	540,586	632,459	811,479
Ventas Internet		81,825	130,802	146,452	164,152	213,239
Ventas Stand		224,908	317,121	394,135	468,308	598,240
Costo de Ventas		-165,020	-241,090	-290,811	-340,080	-436,423
Costos Internet		-44,448	-71,061	-79,182	-88,319	-115,039
Costos Stand		-120,572	-170,029	-211,629	-251,761	-321,384
Gastos Operativos		-73,219	-73,219	-73,219	-73,219	-73,219
Gastos Administrativos		-16,430	-16,430	-16,430	-16,430	-16,430
Sueldos		-73,729	-73,729	-73,729	-73,729	-119,492
Gastos de Marketing		-847	-847	-847	-847	-847
Intereses / Gastos Financieros		-7,282	-6,089	-4,777	-3,334	-1,746
Utilidad antes de Impuestos		-29,793	36,519	80,773	124,820	163,321
Impuesto a la Renta		-	-10,773	-23,828	-36,822	-48,180
Utilidad Neta		-29,793	25,746	56,945	87,998	115,142

Fuente: elaboración propia

5.3.4. Flujo de caja de las actividades de operación

A continuación, en la Tabla 32 se resume el flujo de caja de las actividades de operación.

Tabla 32

Flujo de caja de actividades provenientes de las operaciones

Concepto (en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Venta		S/306,734	S/447,923	S/540,586	S/632,459	S/811,479
Costo de Ventas		-S/165,020	-S/241,090	-S/290,811	-S/340,080	-S/436,423
Gastos Operativos		-S/73,219	-S/73,219	-S/73,219	-S/73,219	-S/73,219
Gastos Administrativos		-S/16,430	-S/16,430	-S/16,430	-S/16,430	-S/16,430
Sueldos		-S/73,729	-S/73,729	-S/73,729	-S/73,729	-S/119,492
Gastos de Marketing		-S/847	-S/10,773	-S/847	-S/847	-S/847
Impuesto a la Renta		S/0	-S/10,773	-S/23,828	-S/36,822	-S/48,180
Gastos Pre Operativos	-S/76,375					
Flujo de Caja Operación	-S/76,375	S/0	S/21,909	S/61,722	S/91,332	S/116,888

Fuente: elaboración propia

5.3.5. Flujo de financiamiento de la deuda

A continuación, en la Tabla 33 se resume el flujo de financiamiento de la deuda.

Tabla 33

Flujo de financiamiento de deuda

Flujo de Financiamiento de la Deuda (en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Financiamiento	S/72,817					
Amortización		-S/11,927	-S/13,120	-S/14,432	-S/15,875	-S/17,463
Interés		-S/7,282	-S/6,089	-S/4,777	-S/3,334	-S/1,746
Servicio por deuda		-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209
Flujo de Financiamiento	S/72,817	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209

Fuente: elaboración propia

5.3.6. Flujo de caja para el accionista

Para la elaboración del flujo de caja para el accionista se ha considerado: el capital y el préstamo otorgado por el socio capitalista, los ingresos provenientes del flujo de caja económico y finalmente los intereses del flujo de financiamiento, dado que estos montos serían ingresos para el accionista.

Tomando en cuenta estas consideraciones, en la Tabla 34 se resume el flujo de caja para el accionista.

Tabla 34*Flujo de caja para el accionista*

Flujo de caja para accionista (en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Propia	-S/50,000					
Flujo de caja operación	S/0		S/21,909	S/61,722	S/91,332	S/116,888
Flujo de Financiamiento		-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209	-S/19,209
Flujo de Fondo	-S/50,000	-S/19,209	S/2,700	S/42,513	S/72,123	S/97,679

Fuente: elaboración propia

5.3.7. Rentabilidad

En base al flujo de caja para el accionista se procedió a determinar el VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno), periodo de recuperación (*payback*) y el beneficio/costo. Los resultados se muestran en la Tabla 35.

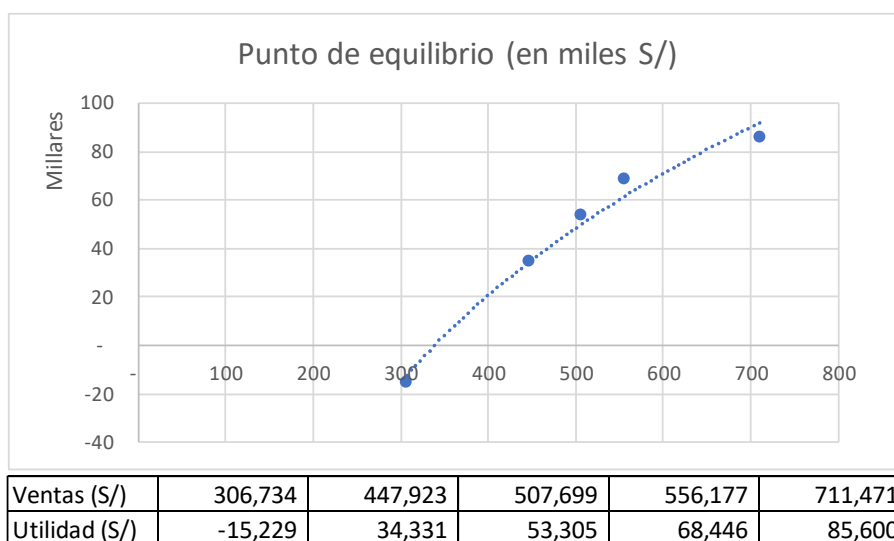
Tabla 35*Indicadores financieros*

VAN	S/32,770
TIR	21.0%
Payback	3.10
Beneficio / Costo	0.66

Fuente: elaboración propia

5.3.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es de S/ 350 mil en ventas anuales.

Figura 73*Punto de equilibrio del negocio en sus primeros 5 años*

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Los competidores dirigen su marca al *outdoor* en general. Generalizan las actividades de aventura.

Existen actividades de aventura, como el *Off Road*, cuyo apasionamiento y búsqueda de identificación no es atendida por el mercado. Este deporte, a su vez, genera un bienestar sano al realizarse de manera colectiva y al aire libre.

En ello se encuentra un nicho de oportunidad, atrayendo nuevos adeptos, dentro del océano azul de consumidores, a la práctica *Off Road*.

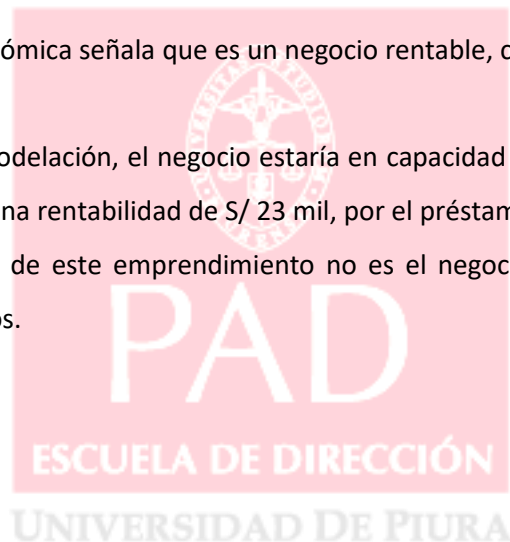
Hemos diseñado una estrategia de diferenciación respecto a marcas similares.

Resultaremos atractivos a otros segmentos, pero nos centraremos en el segmento descrito en el plan.

La evaluación económica señala que es un negocio rentable, con una TIR de 21% y un periodo de retorno de 3.10 años.

De acuerdo a la modelación, el negocio estaría en capacidad de cubrir el préstamo del socio en 5 años, y generándole una rentabilidad de S/ 23 mil, por el préstamo.

El principal objeto de este emprendimiento no es el negocio en sí, sino, trascender en la sociedad haciendo negocios.



Lista de referencias bibliográficas

- ¿Cuánto cuesta alquilar una tienda en un centro comercial? (2012, 1 de noviembre). *PQS Perú*.
<https://pqs.pe/emprendimiento/cuanto-cuesta-alquilar-una-tienda-en-un-centro-comercial/>
- 1000marcas.net. (2021a). *Marmot Logo*. <https://1000marcas.net/marmot-logo/>
- 1000marcas.net. (2021b). *Merrell Logo*. <https://1000marcas.net/merrell-logo/>
- 1000marcas.net. (2021c). *Patagonia Logo*. <https://1000marcas.net/patagonia-logo/>
- Administradora Jockey Plaza Shopping Center. (2021). *Mapa de tiendas Piso 1*.
<https://jockeyplaza.com.pe/mapa/1>
- Ailes, E. (2020, 3 de diciembre). “La pandemia de coronavirus acabó con nuestro matrimonio”. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55176072>
- Aislamiento social: aves, delfines y lobos marinos recuperan su territorio. (2020, 27 de marzo). *Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-aislamiento-social-aves-delfines-y-lobos-marinos-recuperan-su-territorio-790447.aspx>
- Alto Las Condes. (s. f.). *Tiendas: Lippi*. <https://www.altolascondes.cl/tiendas/lippi->
- Apoyo & Asociados Internacionales [AAI]. (2021, mayo). *Administradora Jockey Plaza Shopping Center S. A. Reporte de Clasificación*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Jockey%20-%20Dic-20.pdf>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2020, diciembre). *Informe del sector automotor a noviembre 2020*. <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/noviembre-2020/Informe-Noviembre-2020.pdf>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2021, setiembre). *Informe del sector automotor a agosto 2021*.
<https://aap.org.pe/informes-estadisticos/agosto-2021/Informe-Agosto-2021.pdf>
- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP]. (2021, julio). *Los Centros Comerciales en el Perú. Oportunidades de Inversión 2021*. http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/brochure_2021.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020, octubre). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Memoria 2019*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2021). *Población, total – Chile*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CL>
- Barandiarán, A. (2021, 4 de julio). *Pirámide de Maslow: la teoría de las necesidades humanas* [mensaje en un blog]. <https://economiasresponsable.com/blog/piramide-de-maslow/>
- Bata Brands. (2019). *Respaldo de marca*. <https://aquarella.co/blog/index.php/respaldo-de-marca/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2019, abril). *Market report N° 4.*

Perú: *Población* *2019.*

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Decreto Supremo N° 149-2021-PCM. (2021, 22 de agosto). Normas Legales, N° 16176. *Diario Oficial El Peruano*, 22 de agosto de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-nacional-decreto-supremo-n-149-2021-pcm-1984395-1>

Decreto Supremo N° 167-2021-PCM. (2021, 29 de octubre). Normas Legales, N° 16286. *Diario Oficial El Peruano*, 30 de octubre de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-nacional-decreto-supremo-n-167-2021-pcm-2006935-1>

Educalingo. (2021). Off road. En *Diccionario inglés Educalingo*. <https://educalingo.com/es/dic-en/off-road>

El confinamiento deja las playas de Lima repletas... de pájaros. (2020, 29 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/el-confinamiento-deja-las-playas-de-lima-repletasde-pajaros-noticia/?ref=signwall>

Euromonitor Internacional. (2021a). Brand Shares of Menswear in Chile [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021b). Brand Shares of Menswear in Colombia [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021c). Menswear vs Selected FMCG Industries [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021d). Menswear vs Selected FMCG Industries [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021e). Sales of Men's Nightwear in Chile [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021f). Sales of Men's Nightwear in Colombia [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021g). Sales of Menswear in Chile by Category [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021h). Sales of Menswear in Colombia by Category [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

Euromonitor Internacional. (2021i). Sales of Women's Nightwear in Colombia [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>

- Euromonitor Internacional. (2021j). Sales of Women's Nightwear in Chile [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor Internacional. (2021k). Sales of Womenswear in Chile by Category [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor Internacional. (2021l). Sales of Womenswear in Colombia by Category [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor Internacional. (2021m). Womenswear vs Selected FMCG Industries [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor Internacional. (2021n). Womenswear vs Selected FMCG Industries [conjunto de datos]. *Passport*. <https://www.euromonitor.com>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). Gobierno de personas en la empresa. Universidad de Piura [UDEP].
- Foromarketing [FMK]. (2016, 5 de marzo). *¿Por qué compra la gente? Sus necesidades*. <https://www.foromarketing.com/capitulo-6-por-que-compra-la-gente-necesidades/>
- Fowks, J. y Cota, I. (2020, 4 de diciembre). La crisis política en Perú pone a prueba la fortaleza de su economía. *El País*. <https://elpais.com/economia/2020-12-04/la-crisis-politica-en-peru-pone-a-prueba-la-inmunidad-de-la-economia.html>
- Garay, K. (2020, 19 de junio). ¿Por qué es tan difícil convivir en cuarentena? Un experto en salud mental responde. *Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-lambayeque-invierte-s-12-millones-para-culminar-mantenimiento-vias-687490.aspx1/ncia/www.censos2017.pe/www.ytuqueplanes.com/Gobierno%20transferir%C3%A1%20S/noticia-por-es-tan-dificil-convivir-cuarentena-un-experto-salud-mental-responde-802369.aspx>
- González, S. (2020, 23 de octubre). ¿Qué pasó en la naturaleza durante el confinamiento por COVID-19? *Open Mind BBVA*. <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/medioambiente/paso-la-naturaleza-confinamiento-covid-19/>
- González, T. (2020, 20 de mayo). Las importaciones de textil y moda en Perú ponen en riesgo al sector. *Fashion network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-importaciones-de-textil-y-moda-en-peru-ponen-en-riesgo-al-sector,1217290.html>
- Gopinath, G. (2020, 14 de abril). *El Gran Confinamiento: La peor desaceleración económica desde la Gran Depresión* [mensaje en un blog]. Fondo Monetario Internacional. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>
- HAF Perú. (2021). *Höség*. <https://hafperu.org/collections/hoseg>
- Herrera, A. (2018, 22 de marzo). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. *Titular.com*. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020a, marzo). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico n° 3). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_del_mercado_laboral_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b, diciembre). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico n° 12). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-mercado-laboral-set-oct-nov-2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a, 15 de marzo). *A nivel nacional la población ocupada disminuyó en 5,5% en el IV trimestre del 2020* [Comunicado de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/a-nivel-nacional-la-poblacion-ocupada-disminuyo-en-55-en-el-iv-trimestre-del-2020-12785/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b, 16 de agosto). *Ocupados a nivel nacional alcanza 16 millones 848 mil 600 personas en el II trimestre de 2021* [Comunicado de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/ocupados-a-nivel-nacional-alcanza-16-millones-848-mil-600-personas-en-el-ii-trimestre-de-2021-13058/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021c, 28 de setiembre). *El 52% de los hogares del país tiene conexión a internet en el trimestre abril-mayo-junio de este año* [Comunicado de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-13129/>
- Jockey Plaza recibe más de 30 millones de visitas al año. (2017, 23 de marzo). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/jockey-plaza-recibe-mas-de-30-millones-de-visitas-al-ano/>
- Kanno, F. [@atokito]. (2021, 8 de mayo). *La primera vez que vi las gorras y polos de @offroadlifeperu estábamos en el desierto* [publicación de imagen]. Instagram. https://www.instagram.com/atokito/p/COOnPaDUJFa/?utm_medium=copy_link
- Kasriel, E. (2020, 3 de mayo). Coronavirus: cómo la naturaleza puede ayudarte a mejorar tu ánimo durante la cuarentena. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52519218>
- Logos de Marcas. (2021). *Columbia logo*. <https://logos-marcas.com/columbia-logo/>
- MercadoLibre Chile. (2021). *Polera niña nature uvstop T-shirt Jade Lippi*. <https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-471770266-polera-nina-nature-uvstop-t-shirt-jade-lippi-JM>
- Millán, V. (2021, 14 de junio). El teletrabajo baja un 20% la productividad a pesar de trabajar más horas, según un nuevo estudio. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11270962/06/21/El-teletrabajo-baja-un-20-la-productividad-a-pegar-de-trabajar-mas-horas-segun-un-nuevo-estudio.html>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2021, 25 de agosto). *Marco Macroeconómico Multianual 2022* – 2025.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2020, abril). *Propuesta de reactivación económica bajo criterios económicos-productivos y de mitigación de riesgo de contagio del COVID-19*.
<https://www.gamarra.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Propuesta-de-reactivacio%CC%81n-econo%CC%81mica.pdf>
- Naciones Unidas. (2015, 25 de setiembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ochoa, V. (2019, 20 de mayo). Fast fashion: ventas en Perú ya llegan a más de US\$ 2,000 por metro cuadrado. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/fast-fashion-ventas-peru-llegan-us-2-000-metro-cuadrado-267418-noticia/?ref=gesr>
- Off Road Life Perú [@offroadlifeperu]. (2021a, enero). Identidad [video de historia destacada]. Instagram.
https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE3ODU5NTY4ODAyMzc2MjY2?utm_medium=copy_link
- Off Road Life Perú. (2021b, 11 de febrero). *Spinning 4x4 – José Ignacio Bullard [vive4x4] con actitud todo terreno 4K. T01. E02* [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=rpTW6RdZVyA&t=184s>
- Off Road Life Perú [@offroadlifeperu]. (2021c, febrero). Sudamerican4x4 [video de historia destacada]. Instagram.
https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE3ODkwMjA3MjU5MDcwNTAx?utm_medium=copy_link
- Off Road Life Perú [@offroadlifeperu]. (2021d, 29 de marzo). *Siempre en la ruta, viajando y viviendo como sueñan* [publicación de imagen]. Instagram.
https://www.instagram.com/p/CNATHMGpN0Q/?utm_medium=copy_link
- Off Road Life Store. (2021). *Identidad ORL: Nuestro equipo*. <https://store.offroadlife.pe/about/>
- Pan American Health Organization [PAHO]. (2020, 15 de mayo). *El bienestar y la resiliencia de la familia en el contexto de COVID-19 Conmemoración del Día Internacional de la Familia* [nota conceptual]. <https://www.paho.org/es/documentos/nota-conceptual-dia-internacional-familia-bienestar-resiliencia-familia-tiempos-covid-19>
- Patagonia. (2021). *Men's Capilene Cool Daily Graphic Shirt. Fitz Roy Horizons: White*. https://www.patagonia.com/product/mens-capilene-cool-daily-graphic-shirt/45235.html?dwvar_45235_color=FHWH&cgid=mens-t-shirts

- Perú sueña con una recuperación económica en el 2022... apoyado en deuda. (2020, 10 de setiembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/peru-suen-con-una-recuperacion-economica-en-el-2022-apoyado-en-deuda-noticia/?ref=gesr>
- Photo Motor Press. (2016a, 22 de mayo). *Sin título* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1727544617486471/1727546157486317/?type=3>
- Photo Motor Press. (2016b, 22 de mayo). *SsangYong Club Perú* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1727544617486471/1727592897481643/?type=3>
- Photo Motor Press. (2016c, 27 de junio). *Sin título* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1741582679415998/1741583616082571/?type=3>
- Photo Motor Press. (2016d, 28 de julio). *Los mejores jugos... con Sarita* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1754134631494136/1754170594823873/?type=3>
- Photo Motor Press. (2016e, 28 de diciembre). *Sin título* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1829504417290490/1829513293956269/?type=3>
- Photo Motor Press. (2017a, 17 de enero). *Semillero* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1839193992988199/1839197369654528/?type=3>
- Photo Motor Press. (2017b, 30 de mayo). *Casa Hospedaje Restaurante Bosque del Amor* [publicación de imagen]. Facebook. <https://www.facebook.com/photomotorpress/photos/a.1910411682533096/1910412902532974/?type=3>
- Platanitos. (s. f.). *Marmot Lunamesa Tee Ss*. <https://platanitos.com/marmot-lunamesa-tee-ss-gris-141759>
- Población de Colombia ya bordearía los 51 millones. (2021, 26 de febrero). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/internacional/poblacion-de-colombia-cuantos-habitantes-tiene-colombia-2021-549547>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Patria

- Prieto, M. (2020, 20 de agosto). La explosión del comercio electrónico. *Unidad Editorial Información General*. <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>
- Seminario, M. (2020, 3 de febrero). Perú se consolida como el tercer mercado sudamericano de actividad “outdoor”. *Infomercado*. <https://infomercado.pe/peru-se-consolida-como-el-tercer-mercado-sudamericano-de-actividades-outdoor/>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2021, 6 de octubre). *SNI: Sector confecciones no se recupera, cae 26,8% frente a niveles prepandemia* [Comunicado de prensa]. <https://sni.org.pe/sni-sector-confecciones-no-se-recupera-cae-268-frente-a-niveles-prepandemia/>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI] e Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES]. (2021, marzo). *Industria textil y confecciones*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- The North Face. (2021, 14 de junio). En *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/The_North_Face
- Torrecillas, J. (2017, 11 de julio). ¿Qué es el off road? *Moto1Pro Magazine*. <https://www.moto1pro.com/actualidad/que-es-el-road>
- Vázquez, K. (2020, 30 de setiembre). ¿Por qué el jefe de Netflix quiere volver a la oficina? *El País*. <https://elpais.com/tecnologia/2020-09-30/por-que-el-ceo-de-netflix-quiere-volver-a-la-oficina.html>
- Viajeros peruanos tienen mayor interés por rutas de corto trayecto. (2021, 27 de agosto). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/viajes/viajeros-peruanos-tienen-mayor-interes-por-rutas-de-corto-trayecto-noticia/>
- Wiggle. (2021). *The North Face Easy Tee*. <https://www.wiggle.co.uk/the-north-face-easy-tee>