



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA PRIDE CORPORATION SAC
(DUNKELVOLK)”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sr. Mauricio Fernando Valencia Brenis

Sr. Eú Carlinho Vigo Rolando

Sr. Manuel Eduardo Valencia Brenis

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2016

Agradecemos al profesor Alejandro Flores Castro
por su asesoría y dedicación al presente trabajo.

Dedicatorias

A Dios y la virgen, por darme vida, salud y
sabiduría.

A mi esposa Rosmery y mi pequeño Gabriel, por su
amor, compañía y ser mi motivación para ser mejor.

A mis padres Carlos y Elsa, por haberme dado
valores, formación y por su apoyo incondicional, y
a mis hermanos Carlos, Luisin y Edu, por ser un
gran equipo, SIEMPRE unidos.

Eú Carlinho Vigo Rolando

A Dios, a quien dedico mi vida y la de los míos.

A mi esposa y a mis dos hijas, que me han sabido
comprender en este proceso formativo. Las adoro.

A mi madre, quien puso los cimientos en mi persona
para seguir creciendo y ser mejor día a día.

Mauricio Valencia Brenis

A Dios, a mi familia y especialmente a mi hijo
Alfredo, por su paciencia, comprensión y amor
durante todo este tiempo.

A mi madre, por su infinito amor y por sus
enseñanzas inculcadas que siempre perdurarán en mi
vida

Manuel Valencia Brenis

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo proponemos el planeamiento estratégico 2016-2020 de la empresa Pride Corporation S.A.C., dueña de las marcas de moda juvenil Dunkelvolk y DVK, cuyas operaciones datan de hace 20 años.

Frente al actual entorno desafiante en que la demanda interna está debilitándose y la agresiva competitividad de marcas locales e internacionales (*fast fashion*) está influyendo notoriamente, la problemática de Pride Corporation S.A.C. es que presenta una desaceleración en las ventas que genera un alto *stock* de inventario, márgenes cada vez más pequeños y altos gastos financieros para cubrir el capital de trabajo, ya que los flujos corrientes son insuficientes.

La empresa Pride Corporation S.A.C. cuenta internamente con un equipo experimentado y muy innovador en diseño, comunicación y comercialización. Sin embargo, existen brechas en visión estratégica y, de forma específica, en la gestión de la cadena de suministros y la gestión del capital humano.

Nuestra propuesta prioriza siete iniciativas estratégicas agrupadas en tres estrategias de crecimiento: a) desarrollo y penetración de mercado usando un plan expansivo y de optimización del canal *retail* en Lima y provincias, además de la implementación del *e-commerce*, b) mayor desarrollo e innovación del producto en las divisiones de damas y de júnior y c) desarrollo de procesos; buscaremos ahorros importantes en la gestión de compras y obtendremos sólidos beneficios en la implementación tecnológica de un *business intelligence* analizando data interna y externa para tomar decisiones comerciales lo más precisas posibles en la proyección de demanda y la venta acertada.

La implementación de estas iniciativas estratégicas en un horizonte de cinco años generará un valor económico de S/ 36,73 millones.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. La empresa.....	3
1. Antecedentes.....	3
2. Problemática en el año 2015	3
3. Identidad de la organización en el año 2015	5
3.1 Visión.....	5
3.2 Misión.....	5
3.3 Valores y cultura (preceptos guía).....	6
3.4 Denominación de la empresa.....	6
3.5 Propuesta de valor para el cliente	6
3.6 Negocio principal	6
3.7 Objetivos estratégicos de la organización para el año 2015.....	6
3.7.1 Objetivos de rentabilidad	6
3.7.2 Objetivos de crecimiento	6
3.7.3 Objetivos de sostenibilidad	6
Capítulo III. Análisis externo de la organización	8
1. Análisis PESTEL (macroentorno).....	8
2. Análisis de las fuerzas de la industria de la moda (microentorno).....	9
2.1.Cadena de valor de la industria de la moda	9
2.2 Análisis de la <i>atractividad</i> de la industria de la moda	9
2.2.1 Evaluación general del atractivo de la industria	10
3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	10
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	13
1. Diagnóstico interno inicial de la empresa.....	13
1.1 Modelo de negocio	13
1.2 Organización.....	13

1.3 Cadena de valor de Dunkelvolk	14
1.4 Análisis VRIO.....	14
1.5 Diagnóstico interno de la organización	15
1.5.1 Diagnóstico de la capacidad directiva	16
1.5.2 Perfil del diagnóstico de la capacidad competitiva.....	16
1.5.3 Diagnóstico de la capacidad financiera.....	17
1.5.4 Diagnóstico de la capacidad tecnológica.....	17
1.5.5 Diagnóstico del talento humano.....	17
2. Diagnóstico de los objetivos estratégicos (mapa estratégico actual)	17
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	19
4. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	20
4.1 Posición estratégica interna	21
4.2 Posición estratégica externa	22
5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	24
6. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	25
Capítulo V. Formulación y selección de estrategias.....	27
1. Matriz de Estrategias FODA (FODA cruzado)	27
2. Misión y visión reformuladas.....	28
2.1 Misión reformulada.....	28
2.2 Visión reformulada.....	28
3. Evaluación y priorización de iniciativas estratégicas alineadas a objetivos (Matriz de Rummelt).....	28
4. Estrategias genéricas.....	30
5. Estrategias corporativas	31
5.1 Matriz de la Gran Estrategia.....	31
5.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	32
6. Propuesta de objetivos estratégicos según el <i>Balanced Scorecard</i>	33
Capítulo VI. Planes funcionales	36
1. Plan de recursos humanos	36
1.1 Acciones específicas a desarrollar en el área.....	36
1.2 Presupuesto del plan de recursos humanos.....	37
2. Plan de <i>marketing</i>	37
2.1 Segmentación.....	37

2.2 Posicionamiento	38
2.3 Acciones del <i>marketing mix</i>	38
2.3.1 Producto.....	38
2.3.2 Precio.....	38
2.3.3 Plaza.....	38
2.3.4 Promoción.....	39
2.4 Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	39
3. Plan de operaciones y logística	40
3.1 Acciones específicas a desarrollar en el área.....	40
3.2 Presupuesto del plan de operaciones y logística	41
4. Plan financiero.....	41
4.1 Acciones específicas a desarrollar en el área.....	42
4.2 Presupuesto del plan financiero.....	43
5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	43
5.1 Laboral.....	43
5.2 Ambiental.....	43
5.2.1 Proyecto “Cuidando playas”.....	43
5.2.2 Proyecto “Compra un polo, siembra un árbol”.....	43
5.3 Social.....	44
5.3.1 Proyecto “Creando campeones”.....	44
5.3.2 Proyecto “Reyes del asfalto”.....	44
5.3.3 Proyecto “My big bro”.....	44
5.3.4 Proyecto “Expresarte”.....	44
5.4 Gobierno corporativo	45
Capítulo VII. Evaluación económica del planeamiento estratégico	46
Conclusiones y recomendaciones	48
1. Conclusiones.....	48
2. Recomendaciones	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51
Notas biográficas.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen histórico de estados financieros de Pride Corporation S.A.C.	4
Tabla 2.	Histórico de inventarios de Pride Corporation S.A.C. (en miles de soles)	5
Tabla 3.	Análisis PESTEL para Pride Corporation S.A.C.	8
Tabla 4.	Síntesis del atractivo de los factores de la industria	10
Tabla 5.	Evaluación general del atractivo de la industria.....	10
Tabla 6.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	11
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	19
Tabla 8.	Resultado de los factores de la Matriz PEYEA.....	23
Tabla 9.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	24
Tabla 10.	Matriz FODA cruzado	27
Tabla 11.	Misión actual y misión reformulada de Pride Corporation S.A.C.	28
Tabla 12.	Visión actual y visión reformulada de Pride Corporation S.A.C.....	28
Tabla 13.	Matriz de Rummelt para Pride Corporation S.A.C.	29
Tabla 14.	Matriz de priorización en función a criterios de alineamiento	30
Tabla 15.	Resultados de la Matriz MPCE para Pride Corporation S.A.C	33
Tabla 16.	Estrategias específicas para Pride Corporation S.A.C.....	33
Tabla 17.	Presupuesto del plan de recursos humanos propuesto	37
Tabla 18.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> propuesto	39
Tabla 19.	Presupuesto del plan de operaciones y logística.....	41
Tabla 20.	Tiendas con bajo <i>performance</i> de ventas	42
Tabla 21.	Presupuesto del plan financiero	43
Tabla 22.	Presupuesto propuesto para la Fundación Dunkelvolk (RSE)	45
Tabla 23.	Mayor valor de Pride Corporation S.A.C. por implementación del PE.....	46

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de la industria de la moda.....	9
Gráfico 2.	Modelo Canvas para Pride Corporation S.A.C	13
Gráfico 3.	Organigrama de Pride Corporation S.A.C.....	13
Gráfico 4.	Cadena de valor de Pride Corporation S.A.C.....	14
Gráfico 5.	Análisis VRIO de Pride Corporation S.A.C.....	15
Gráfico 6.	Capacidades internas a diagnosticar para Pride Corporation S.A.C	16
Gráfico 7.	Mapa estratégico actual de Pride Corporation S.A.C.....	18
Gráfico 8.	Matriz PEYEA.....	23
Gráfico 9.	Matriz BCG para Pride Corporation S.A.C.....	25
Gráfico 10.	Matriz de la Gran Estrategia para Pride Corporation S.A.C.....	31
Gráfico 11.	Mapa estratégico propuesto para Pride Corporation S.A.C.....	34

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de los siete factores de <i>atractividad</i> de la industria	53
Anexo 2.	Matrices de diagnóstico interno de Dunkelvolk.....	55
Tabla A.	Matriz de diagnóstico de la capacidad directiva para Dunkelvolk	55
Tabla B.	Matriz de diagnóstico de la capacidad competitiva de Dunkelvolk.....	55
Tabla C.	Matriz de diagnóstico de la capacidad financiera de Dunkelvolk	56
Tabla D.	Matriz de diagnóstico de la capacidad tecnológica de Dunkelvolk.....	56
Tabla E.	Matriz de diagnóstico de talento humano de Dunkelvolk	56
Anexo 3.	Matrices de Evaluación de la MCPE.....	57
Tabla F.	Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Fortalezas	57
Tabla G.	Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Debilidades.....	58
Tabla H.	Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Oportunidades	59
Tabla I.	Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Amenazas	60
Anexo 4.	Plan comercial de venta de mercadería obsoleta.....	61
Anexo 5.	Estados financieros proyectados con planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles).....	62
Anexo 6.	Principales partidas del estado de resultados, real vs. proyectado.....	64
Anexo 7.	Ventas proyectadas de Dunkelvolk, 2016-2020.....	66
Anexo 8.	Flujos de caja libre proyectados de Dunkelvolk, 2016-2020.....	67
	Flujo de caja libre proyectado de Dunkelvolk sin implementación del planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles)	67
	Flujo de caja libre proyectado de Dunkelvolk con implementación del planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles)	68
Anexo 9.	Costo promedio ponderado del capital (WACC) proyectado 2016-2020.....	69
	WACC proyectado para el descuento de los Flujos de Caja Libre sin Planeamiento Estratégico.....	69
	WACC proyectado para el descuento de los Flujos de Caja Libre con Planeamiento Estratégico.....	70
Anexo 10.	Resumen de Problema y estrategias adoptadas con lo solicitado	71

Capítulo I. Introducción

Pride Corporation S.A.C., empresa de moda juvenil (Dunkelvolk y DVK), ha estado creciendo agresivamente en respuesta a las oportunidades existentes del mercado. En octubre de 2013, con la incorporación de un nuevo socio (Mckpital, familia Marsano), la empresa iniciaría una nueva etapa de profesionalización y crecimiento solventado. No obstante, el crecimiento de Pride Corporation S.A.C. no ha sido ordenado, producto de sus brechas en gestión estratégica para la correcta toma de decisiones; en consecuencia, la empresa está experimentando una desaceleración de sus ingresos, altos *stocks* de inventario, creciente déficit de caja para capital de trabajo y altos gastos financieros para financiarlos.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un planteamiento estratégico (2016-2020) que asegure un crecimiento sano y sostenible de la empresa y que cree valor para los accionistas. El proceso de planeamiento estratégico propuesto se ha estructurado en los siguientes seis capítulos. El capítulo II presenta los antecedentes de la empresa y un análisis profundo de su problemática; asimismo, se describe la actual visión, misión, valores y objetivos organizacionales.

El capítulo III desarrolla el análisis externo de la organización usando el análisis PESTEL (macroentorno) y el análisis de las fuerzas de la industria (microentorno), en este caso, de la industria de la moda cuya *atractividad* es de nivel medio. Finalmente, se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) que concluye que los factores aprovechables son el efecto *aspiracional* en los jóvenes de las marcas de moda, las tendencias tecnológicas y la oportunidad de salir al mercado extranjero. Sin embargo, la desaceleración económica y la poca lealtad de este público joven a las marcas generan escenarios que exigen ser revisados por las empresas.

El capítulo IV desarrolla un profundo análisis interno de la organización empleando herramientas como el modelo del negocio (Canvas), la cadena de valor y el análisis de los recursos y capacidades (VRIO); sobre la base de este último concluimos que las ventajas competitivas sostenibles de la empresa se encuentran en el diseño, la creatividad, la inyección de capital y la marca; no obstante, las oportunidades de mejora son la gestión de alianza con los centros comerciales, la calidad y la gestión de la fuerza de ventas. Finalmente, presentamos la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

El capítulo V centra la formulación y selección de estrategias desde el análisis de la Matriz FODA cruzado. Además, se reformula la visión y misión y se plantean las estrategias corporativas

empleando la Matriz de la Gran Estrategia, observándose una fuerte posición competitiva de la empresa en un mercado que crece rápidamente; en ese sentido, las estrategias estarán basadas en el desarrollo y penetración de mercado, desarrollo e innovación de productos y desarrollo de procesos, y sobre ellas están desplegadas las siete iniciativas estratégicas debidamente seleccionadas las cuales serán la base para la propuesta de los objetivos estratégicos según el *Balanced Scorecard* que asegurarán la creación de valor para los accionistas.

El capítulo VI detalla los planes funcionales del planeamiento estratégico. El plan de recursos humanos busca retener al mejor talento humano y hacer de la empresa un lugar excelente para trabajar; en ese sentido, se reestructurará el área de recursos humanos y se profesionalizarán sus principales procesos de selección, contratación, revisión de bandas salariales, evaluación por desempeño y capacitación. El plan de *marketing* buscará fortalecer el posicionamiento de la marca reforzando las ventajas competitivas de comunicación y de diseño innovador y único; para ello, se ampliarán e innovarán líneas de producto con mayor énfasis en las divisiones de damas y júnior, se potenciará al equipo de diseño, se replanteará la política de precios y descuentos según la curva de agotamientos de los productos, se implementará la plataforma de *e-commerce*, se enfatizará en la expansión del canal *retail*, se potenciará el uso de redes sociales empleando a deportistas y artistas que auspiciamos, y se desarrollará un plan agresivo de activaciones para posicionamiento y generación de tráfico hacia nuestros puntos de venta.

En el mismo capítulo exponemos el plan de operaciones apuntará a lograr eficiencia en la cadena de suministro, búsqueda de ahorros operativos, desarrollo de sistemas de soporte y un plan agresivo para licuar inventarios obsoletos. Finalmente, el plan financiero buscará asegurar rentabilidad y valor sostenible para los accionistas a través de la habilitación de recursos financieros para concretar los planes funcionales, la implementación del plan de optimización del canal *retail* (apertura y cierre de tiendas que no lleguen a su punto de equilibrio) y el control del presupuesto del planeamiento estratégico. Cabe mencionar que hemos desarrollado un plan de responsabilidad social empresarial centrado en lo laboral, ambiental, social y gobierno corporativo. Respecto a las aristas ambiental y social, aceleraremos la implementación y puesta en marcha de la Fundación *Dunkelvolk* con gestión y recursos propios. Se fomentará el cuidado del medio ambiente y se apoyarán a potenciales artistas y atletas de bajos recursos económicos que practican los deportes que inspiran a la marca (*surf*, *skate* y *BMX*).

Finalmente, el capítulo VII desarrolla la evaluación financiera del planeamiento estratégico propuesto, generando un valor de S/. 36,73 MM para los accionistas.

Capítulo II. La empresa

1. Antecedentes

Pride Corporation (creador de la marca Dunkelvolk - DKV) nació como una empresa familiar en el año 1996; fue un proyecto de tres amigos (Alejandro Sayán, Dieter Zúñiga y Facundo Gallo) que buscaban atender la necesidad de un grupo de deportistas que no encontraba la ropa adecuada para la práctica de sus deportes. En el año 2015 se crea la marca DVK para la división de mujeres con el fin de darle una nueva visión y personalidad a las nuevas colecciones.

Dunkelvolk inició con ropa de patinaje, posteriormente el de surf y años después para *skate*. A lo largo de toda su existencia, la empresa estuvo inspirada también por el arte urbano en todos sus diseños de prendas. El segmento al que estaba orientada en sus inicios fue al NSE A y parte del NSE B, sin embargo, este modelo de atención generaba conflictos entre los 2 socios, debido a la posibilidad de poder atender a los NSE B y C. Es así que, en el año 2006, uno de los socios decide alejarse de la gestión directa de la empresa, por lo cual la orientación de la marca se abre hasta en NSE C, creciendo a tasas anuales de hasta 30% desde el 2010 hasta el 2013.

Sin embargo, el crecimiento exigía un mayor capital para seguir invirtiendo en más tiendas e infraestructura propia. Frente a este escenario, la compañía decide asociarse con el fondo de inversión Mckpital de la familia Marsano (mineros peruanos en Trujillo-Retamas). El brazo *retail* de este grupo se interesa por Dunkelvolk y después de 1 año de negociaciones ingresan con el 46% de participación (2013). A la fecha el accionariado quedó de la siguiente forma: Alejandro Sayán: 50%, Pablo Sayán: 4%, Mckpital (Marsano): 46%.

2. Problemática en el año 2015

A partir del año 2013 en adelante, la empresa ha venido experimentando un crecimiento desacelerado de las ventas. A consecuencia de ello, se han mantenido altos volúmenes de *stock* de inventarios (riesgo de obsolescencia) y se han afectado los márgenes de desempeño por los altos costos fijos (principalmente de las tiendas) y por la cada vez creciente carga financiera debido a la débil posición de liquidez. Este contexto financiero de la empresa se ha desarrollado en medio de una difícil coyuntura económica del país: el consumo privado (de las familias) ha decrecido y el entorno competitivo es más desafiante aún por el ingreso de fuertes marcas internacionales; además, el rápido crecimiento del *retail* en territorio nacional (nuevos centros comerciales) ha generado que los consumidores descentralicen sus gastos en múltiples *malls*, reduciendo las ventas potenciales de las tiendas que anteriormente eran fortísimas.

A continuación, profundizaremos la problemática descrita líneas arriba:

1. En la siguiente tabla se muestra la tendencia decreciente del desempeño del negocio en el periodo 2011-2015:

Tabla 1. Resumen histórico de estados financieros de Pride Corporation S.A.C.

	2011	2012	2013	2014	2015
	S/. M	S/. M	S/. M	S/. M	S/. M
Ingresos brutos	20.829	26.288	35.013	37.623	42.681
Costo de ventas	-13.194	-15.762	-21.167	-18.660	-18.560
Utilidad Bruta	7.635	10.526	13.846	18.962	24.120
Gastos Adm./Vtas./Mkt	-4.316	-5.974	-8.707	-13.938	-19.273
Utilidad Operativa	3.319	4.552	5.139	5.024	4.847
Gastos financieros, neto	-840	-1.415	-2.173	-2.648	-2.954
Otros ingresos	54	16	39	331	414
Utilidad antes de PT e IR	2.533	3.153	3.005	2.708	2.307
Part. de los Trabajadores	-203	-252	-175	-304	-307
Impuesto a la Renta	-738	-876	-875	-1.051	-989
Utilidad Neta	1.592	2.025	1.955	1.353	1.011
RATIOS	2011	2012	2013	2014	2015
VARIACIÓN ANUAL VENTAS		26%	33%	7%	13%
MARGEN BRUTO	37%	40%	40%	50%	57%
MARGEN OPERATIVO	16%	17%	15%	13%	11%
MARGEN NETO	8%	8%	6%	4%	2%

Fuente: Pride Corporation S.A.C., elaboración propia 2016.

El crecimiento de los ingresos en los años 2014 y 2015 (7% y 13%, respectivamente) fue mucho menor al experimentado en los años 2012 y 2013 (26% y 33%, respectivamente).

A pesar de la notoria mejora del margen bruto (mejores costos de productos), esta ha sido opacada por un gasto operativo cada vez mayor, principalmente porque:

- a. El canal *retail* (45% de los ingresos) no está desempeñándose satisfactoriamente por encima de su punto de equilibrio debido a sus menores ventas y a sus altos costos fijos (en su mayoría, alquileres de tiendas).
- b. La estructura administrativa creció para atender la expansiva operación del canal *retail*. Asimismo, se profesionalizaron los procesos empresariales desde la planificación, la logística y la gestión financiera con mayor inversión en sistemas de información (ERP, RMS).

Cabe resaltar la tendencia decreciente del margen neto, la cual obedece a un débil margen operativo ya descrito y a una carga financiera mayor por los financiamientos de capital de trabajo y de activo fijo (implementación de tiendas). Los ingresos reales distan mucho de lo esperado y, por ende, la empresa tiene que endeudarse para financiar sus gastos operativos fijos.

2. Por otro lado, los altos volúmenes de *stock* de inventarios están incidiendo negativamente en la gestión de la compañía. En la siguiente tabla presentamos esta tendencia creciente de los últimos 5 años:

Tabla 2. Histórico de inventarios de Pride Corporation S.A.C. (en miles de soles)

Activo	Dic - 2011	Dic - 2012	Dic - 2013	Dic - 2014	Ago-2015
Inventarios	5.935,00	6.603,00	5.902,01	10.296,89	20.092,19

Fuente: Pride Corporation S.A.C., elaboración propia 2016.

Sin duda, este contexto se ha producido por una imprecisa planificación de la demanda, una lenta rotación de los inventarios ~~mismos~~ en una dura coyuntura de ventas desaceleradas y otros factores externos como el clima (retraso del invierno por el Fenómeno El Niño) que obligó a guardar mercadería para la siguiente temporada.

Los productos textiles tienen un ciclo de vida representado en una colección que dura 6 meses (primavera-verano u otoño-invierno). Semanas previas al fin de temporada se ejecutan los descuentos para liquidar los saldos en tiendas; después de esta fecha los inventarios se liquidan en los *outlets* que mantienen descuentos todo el año. Sin embargo, los *outlets* no tienen la capacidad para liquidar estos saldos. Estos *stocks* producen, además, innecesarios gastos logísticos (almacenamiento) y altas cargas financieras que afectan al margen ya que estos inventarios financiados meses atrás aún no se realizan.

Por todo lo antes expuesto, es claro que el problema medular es el crecimiento desacelerado de la compañía, por tanto, en el presente trabajo desarrollaremos un planeamiento estratégico de un horizonte de 5 años que asegure un crecimiento sano, sostenible y que genere valor para los accionistas.

3. Identidad de la organización en el año 2015

3.1 Visión

“Ser reconocidos globalmente como una marca emblemática del Perú, que inspira al mundo con nuestra visión de la vida a través de los deportes y el arte”.

3.2 Misión

“Crear productos de calidad, originales e innovadores, que expresan nuestra pasión por los deportes de acción, el arte y las ganas de ser diferentes”.

3.3 Valores y cultura (preceptos guía)

- a. Somos una empresa con cultura de puertas abiertas y de onda positiva.
- b. La innovación corre por nuestras venas.
- c. Vivimos la marca.
- d. Somos apasionados por un cliente satisfecho.
- e. Nunca arriesgamos la calidad del producto ni la de la experiencia de compra.
- f. La felicidad de nuestros empleados es una prioridad.
- g. Si funciona, puede funcionar mejor.
- h. No venimos con un problema, siempre venimos con una solución.
- i. No criticamos el trabajo de los demás, motivamos y construimos para avanzar.

3.4 Denominación de la empresa

Los nombres con los cuales se reconoce legal y comercialmente a la empresa son los siguientes:

- Razón Social: **PRIDE CORPORATION S.A.C.**
- Razón Comercial: **DUNKELVOLK.**

3.5 Propuesta de valor para el cliente

Entregar a los clientes una moda urbana con diseños únicos, basados en un estilo de vida donde confluyen la acción, la aventura y el arte (la denominada “Triple A”¹).

3.6 Negocio principal

Diseño plasmado en prendas de vestir modernas que estén acordes con las tendencias del mercado.

3.7 Objetivos estratégicos de la organización para el año 2015

3.7.1 Objetivo de rentabilidad

- a. Incrementar nuestra utilidad y que sea sostenible en el tiempo: 4% sobre los ingresos.

3.7.2 Objetivos de crecimiento

- a. Lograr un crecimiento progresivo de los ingresos: 10% anual.
- b. Obtener nuevos clientes potenciales: incremento en 5% anual.

3.7.3 Objetivos de sostenibilidad

- a. Alcanzar satisfactorios niveles de lealtad y satisfacción de clientes: 100% de satisfacción.

¹ La triple A, es un término utilizado al interior de la organización de Pride Corporation SAC y forma parte de la cultura de la misma. Se refiere a la esencia de marca: Arte, acción y aventura.

- b. Innovar productos alineados a los gustos y exigencias de nuestros clientes: 75% de productos de colección agotados a un 85% a fines de estación.
- c. Mantener óptima calidad de nuestro producto: 1% máximo de defectos en el año.
- d. Generar una excelente y larga relación con nuestros proveedores estratégicos: Mantener la cartera de proveedores estratégicos que garanticen nuestras operaciones.
- e. Innovar con el uso de la tecnología nuestros procesos estratégicos: Implementar reposiciones automáticas a tiendas y ventas *on-line*.
- f. Crear un excelente clima laboral que permita retener y desarrollar nuestro talento humano: Mantener un nivel de clima laboral mínimo de 80% en la encuesta de clima laboral.

Capítulo III. Análisis externo de la organización

1. Análisis PESTEL (macroentorno)

A continuación, se presentan las principales tendencias y su impacto para la empresa:

Tabla 3. Análisis PESTEL para Pride Corporation S.A.C.

Factores externos	Tendencia del macroentorno	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Políticos	Incertidumbre política por el nuevo Gobierno	Confianza para invertir en nuevas tiendas pero desconfianza en el consumidor	Amenaza
Económicos	Recuperación de la economía menor a la prevista	Reducción de la demanda de ropa	Amenaza
	Proyección de la inflación muy cercana al rango meta del BCRP	Disminución de la capacidad de gasto en el consumidor	Amenaza
	Política cambiaria inestable	Un incremento del tipo de cambio encarece los costos de importación	Amenaza
	Fenómeno El Niño de larga duración	Se reduce la oportunidad de vender prendas de mayor margen (ejemplo: casacas)	Amenaza
	TLC con condiciones comerciales favorables	Beneficios comerciales si se negocia en bloque con otras empresas del sector	Oportunidad
	Estabilidad del empleo e ingresos	Fomento de la demanda interna genera mayores ventas	Oportunidad
	Incremento acelerado de centros comerciales	Saturación de alternativas para el consumo de prendas	Amenaza
Sociales	NSE B y C en crecimiento	El crecimiento en número y capacidad de consumo genera mayores ventas potenciales	Oportunidad
	Consumismo moderno de gente joven	Enfoque intensivo en la creatividad y diseño	Oportunidad
Tecnológicos	Modernidad en los procesos	Reducción de los tiempos de respuesta de acuerdo con la información obtenida del consumidor	Oportunidad
	Importancia del <i>e-commerce</i>	Incremento de ventas por generar un nuevo canal	Oportunidad
	Interconectividad	El uso de aplicativos va a generar una mejor experiencia de compra	Oportunidad
Ecológico	Negocios con impacto social y ambiental	Potenciar ventas si se incorporan acciones de responsabilidad social y ambiental	Oportunidad
Legales	Política fiscal favorable	Menor carga tributaria (reducción de 30 a 26%)	Oportunidad
	Débil protección de la propiedad intelectual	Consumidores adquieren prendas "pirata", lo que genera una pérdida de ventas	Amenaza
	Reducción de la tasa del <i>drawback</i>	Beneficios para las exportaciones	Oportunidad
Entorno internacional	Menor dinamismo económico en países emergentes	Posible encarecimiento de costos de importación (China) y potenciales ventas a Brasil caerían	Amenaza
	Potencial crecimiento del <i>retail</i> en países de la región	Desarrollo de la marca a nivel internacional, generando mayor valor para los accionistas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Villajuana (2009).

2. Análisis de las fuerzas de la industria de la moda (microentorno)

Antes de realizar el análisis de las fuerzas de la industria, se detallará la cadena de valor de la industria de la moda en donde Dunkelvolk se desarrolla.

2.1 La industria de la moda

La industria de la moda incluye un conjunto de actividades económicas vinculadas a la investigación, diseño, producción, comercio exterior, distribución, comercialización a fin de entregar valor al cliente y/o consumidor final. Estas actividades están relacionadas básicamente a la manufactura, sin embargo, tiene componentes de servicio como el diseño mismo que es parte esencial de esta industria. El siguiente esquema resume los principales macroprocesos de la industria de la moda.

Gráfico 1. Principales Macroprocesos de la industria de la moda



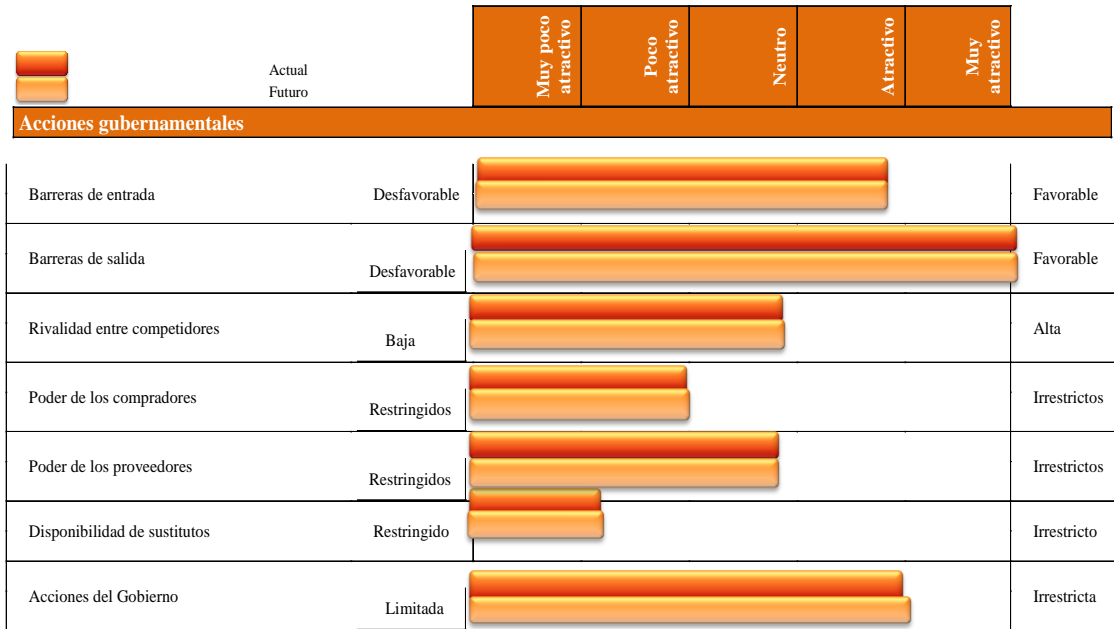
Fuente: Elaboración propia 2016.

2.2 Análisis de la *atractividad* de la industria de la moda

Para analizar el impacto de las fuerzas de la industria se utilizaron los criterios establecidos como fuerzas competitivas por Michael Porter a la luz del trabajo realizado por Hax y Majluf (2004). Ver el anexo 1: “Análisis de los siete factores de la *atractividad* de la industria”.

En la siguiente tabla se describe la clasificación de cada factor analizado para su grado de atractivo:

Tabla 4. Síntesis del atractivo de los factores de la industria



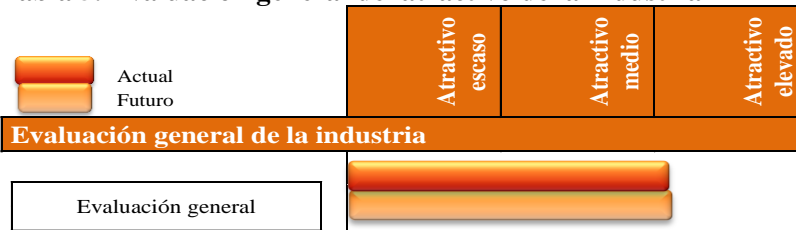
Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Hax y Majluf (2004).

Se observa que las barreras de entrada y de salida, así como las acciones del Gobierno, presentan una alta calificación, mientras que los factores de rivalidad entre los competidores, poder de los compradores, poder de los proveedores y disponibilidad de sustitutos, tienen las calificaciones más bajas.

2.2.1 Evaluación general del atractivo de la industria

Finalmente, en la siguiente tabla se muestra la clasificación general del atractivo de la industria:

Tabla 5. Evaluación general del atractivo de la industria



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Hax y Majluf (2004).

En conclusión, la industria de la moda tiene un nivel medio de atractivo. La disponibilidad de sustitutos y el alto poder de los compradores disminuyen la *atractividad* de las barreras de entrada y de salida que presenta la industria.

3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Los factores externos, así como su evaluación, se muestran en la siguiente matriz:

Tabla 6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	O1: Expectativa de crecimiento del empleo y recuperación del consumo privado, incluyendo la expansión del crédito, proyectados para el 2016.	2%	2	0,04
	O2: Tratados de libre comercio que favorecen al sector textil (USA, Brasil).	2%	3	0,06
	O3: Expectativa de crecimiento de la clase media urbana y de su capacidad de consumo.	2%	2	0,04
	O4: Tendencia creciente al consumo responsable: interés de los consumidores por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.	2%	2	0,04
	O5: Creciente uso de aplicativos (APPs) en <i>smartphones</i> y <i>tablets</i> como herramientas de compra.	15%	4	0,6
	O6: Acceso a proveedores globales importantes (China).	2%	3	0,06
	O7: Uso de tecnologías de la información y comunicación que modernizan los procesos.	5%	4	0,2
	O8: Alta identificación del público joven con las marcas de moda en un sentido <i>aspiracional</i> .	8%	2	0,16
	O9: Desarrollo del <i>e-commerce</i> en el sector <i>retail</i> .	4%	4	0,16
	O10: Expansión geográfica de los centros comerciales (provincias)	6%	4	0,24
	O11: Potencial de crecimiento del sector <i>retail</i> y moda en otros países.	1%	1	0,01
	O12: Reducción del <i>drawback</i> que favorece las importaciones	1%	1	0,01
OPORTUNIDADES		50%		1,62
AMENAZAS	A1: Desaceleración de China y menor dinamismo de la actividad económica de Brasil y de otros países de L.A.	2%	3	0,06
	A2: Recuperación de la economía peruana menor a la prevista para el 2016.	5%	3	0,15
	A3: Incremento de la devaluación del sol con respecto al dólar para el 2016.	4%	1	0,04
	A4: Fenómeno El Niño con magnitud fuerte extendida hasta fines del 2016.	1%	3	0,01
	A5: Incremento de precios como barrera de entrada para establecer nuevos puntos de venta (<i>concept stores</i>).	6%	2	0,12
	A6: Saturación de centros comerciales en Lima e ingreso de marcas extranjeras importantes en el mercado peruano (<i>H&M, Zara, Forever 21</i>).	14%	4	0,56
	A7: Baja lealtad del consumidor joven, el cual tiene costo de cambio casi nulo.	7%	3	0,21
	A8: Piratería y competencia desleal.	3%	3	0,09
	A9: Existencia de múltiples productos sustitutos.	3%	2	0,06
	A10: Comprador joven es altamente sensible al precio del producto	5%	2	0,1
AMENAZAS		51%		1,4
TOTAL		100%		3,02

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Villajuana (2009).

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es 3,02, superior al valor medio 2 (en una escala del 1 al 4), lo cual significa que estos factores tienen un impacto importante, y que deben capitalizarse o evitarse, utilizando estrategias adecuadas. Las oportunidades del entorno, son ligeramente más preponderantes que sus amenazas.

Del análisis externo se concluye, que existe una gran oportunidad en el público joven. Las marcas de moda, las tendencias tecnológicas y la oportunidad de salir al mercado extranjero, son factores que deben ser aprovechados. Sin embargo, la empresa debe tomar acciones que permitan hacer frente a la amenaza potencial, principalmente, como la desaceleración económica, el bajo costo de cambio y lealtad de este público joven, así como la saturación de centros comerciales con el ingreso de marcas internacionales reconocidas.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Diagnóstico interno inicial de la empresa

1.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio se resume a continuación en la herramienta Canvas, propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011):

Gráfico 2. Modelo Canvas para Pride Corporation S.A.C.

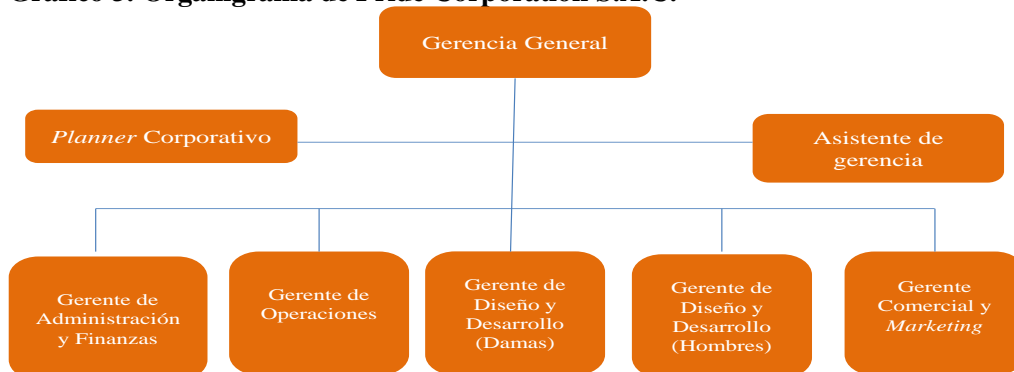
8. Asociaciones Claves	6. Actividades Claves	2. Propuesta de Valor	3. Relación con el cliente	1. Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas (poder económico) - Centros Comerciales (Malls) - Traders (proveedores) - Tiendas por Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño - Marketing estratégico (construcción de marca) - Comercialización - Control de Calidad 	Entregamos prendas de moda urbana para clientes que exigen diseños únicos basados en un estilo de vida (Acción, Aventura y Arte)	<ul style="list-style-type: none"> - Kermesses -Activaciones (Riders) - Inauguraciones de tiendas - Redes sociales (Facebook) - Blogs especializados en moda - Paneles - Revistas - Auspicios deportivos en eventos de deporte de aventura 	CLIENTES (Generan SELL IN): <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas por departamento - Mayoristas textiles (ropa) CONSUMIDORES (Generan SELL OUT): Hombres (NSE A,B,C) <ul style="list-style-type: none"> - Niños (4 - 12 años)..... 5% ing. - Adolescentes (13 - 16 años)... 5% ing. - Jovenes (17- 25 años)..... 55% ing. - Adultos (26 - 35 años)..... 10% ing. Mujeres (NSE A,B) <ul style="list-style-type: none"> - Jovenes (18 - 25 años)..... 25% ing.
	7. Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> - Contratos con tiendas por departamento. - Marca - Diseñadores - Tiendas. - Contratos con riders 		4. Canales <ul style="list-style-type: none"> Canal moderno en tiendas: - Canal Retail (32) - Canal Departamental(4) - Canal Bazar (90) - Exportaciones (2) Canal e-commerce Redes sociales para comunicar la propuesta de valor 	
9. Estructura de Costos (costo de venta + operativos)		5. Estructura de Ingresos		
Rubro	1 miles de \$/.	Rubro	En miles de \$/.	
Canal Retail	14,820 51.25%	Canal Retail	15,600	41.49%
Canal Departamental	7,140 24.69%	Canal Departamental	10,500	27.93%
Canal Bazar	5,335 18.45%	Canal Bazar	9,700	25.80%
Canal Exportación	1,620 5.60%	Canal Exportación	1,800	4.79%
Total	28,915 100.00%	Total	37,600	100.00%

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Osterwalder y Pigneur (2011).

1.2 Organización

El organigrama abreviado que representa la división del trabajo es el siguiente:

Gráfico 3. Organigrama de Pride Corporation S.A.C.



Fuente: Pride Corporation (2015).

Nótese que existen tres gerencias de línea asociadas al *marketing* (diseño y construcción de marca) y ventas, lo que indica la orientación de la empresa hacia el desarrollo de productos ba-

sados en el diseño.

1.3 Cadena de valor de Dunkelvolk

La cadena de valor de Dunkelvolk es básicamente de manufactura, sin embargo, tiene componentes de servicio que son claves para la construcción de valor, como el diseño y el servicio postventa.

Gráfico 4. Cadena de valor de Pride Corporation S.A.C.

ACTIVIDADES DE APOYO	
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> Inmueble de oficinas administrativas y sala de showroom: Av. Los Pinos, Chorrillos. Inmueble de producción y almacén: Av. Santa Natalia, Chorrillos. Puntos de venta en Lima y provincias: 32 concept stores y 50 corners en tiendas por departamento.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo financiero del grupo Marsano. Líneas de crédito con aval de accionistas. Áreas de Planificación, Finanzas y Legal.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento y selección del personal con las competencias requeridas para el puesto. Capacitación y desarrollo del talento humano. Más del 60% de colaboradores representan la fuerza de ventas. 17 colaboradores en el área de diseño. Cultura Dunkelvolk.
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ERP implementado que engrana las principales operaciones de la cadena de suministro, comercial y finanzas Sistema POS implementado ("RMS") en los concept stores (información en línea). Inteligencia comercial y de planificación a través de la explotación de datos de ventas.
APROVISIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones con proveedores estratégicos: centros comerciales, implementadores de tiendas y fábricas (y/o brokers).
ACTIVIDADES PRIMARIAS	
DISEÑO Y DESARROLLO Actualización de las tendencias de la moda mundial: <ul style="list-style-type: none"> Diseño en base a la esencia Triple A (Acción, arte y aventura) Desarrollo de muestras 	Margen
LOGISTICA DE ENTRADA <ul style="list-style-type: none"> Recepción de materia prima y mercadería Transferencia hacia el almacén central 	
LOGISTICA EXTERNA: <ul style="list-style-type: none"> Transporte eficiente de productos vía delivery. Manejo eficiente de los residuos sólidos generados. 	
OPERACIONES: <ul style="list-style-type: none"> Producción en taller propio y prestación de servicios de terceros (corte, confección, acabados y etiquetado) <ul style="list-style-type: none"> Control de stocks Control de calidad 	
LOGISTICA DE SALIDA <ul style="list-style-type: none"> Preparación eficiente de pedidos de venta a mayoristas locales y de exportación Reposición inteligente de mercadería en tiendas Seguimiento eficiente de envíos de mercadería en Lima y en provincias 	
MARKETING Y VENTAS <ul style="list-style-type: none"> Principal fuerza de ventas: concept stores Promociones y descuentos, campañas <ul style="list-style-type: none"> Eventos, publicidad Construcción de marca Relaciones con riders (artistas y deportistas) 	
SERVICIO POST VENTA <ul style="list-style-type: none"> Buen trato al cliente Gestión de reclamaciones y devolución de mercadería Soporte de ventas al canal de tiendas departamentales (promotores, muebles, merchandising, bolsas). 	

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Porter (1985).

1.4 Análisis VRIO

Para determinar las fortalezas y debilidades de Dunkelvolk se realizará el análisis VRIO de los recursos tangibles, intangibles y capacidades de la organización² sobre la base de cuatro criterios: valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. El análisis se resume en la siguiente matriz:

² El Análisis VRIO fue desarrollado por Barney (1991).

Gráfico 5. Análisis VRIO de Pride Corporation S.A.C.

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	No Sustituible	Implicancia Competitiva
1. Recursos Tangibles					
<i>Financieros</i>					
- Generación de efectivo	Sí	SI	No	No	PC
- Capital de socios	Sí	Sí	No	Sí	VCT
- Acceso a líneas de crédito y préstamos bancarios	Sí	No	No	Sí	PC
<i>Físicos</i>					
- Oficinas administrativas / Sala de Muestras	Sí	No	No	Sí	PC
<i>Tecnológicos / Organizacionales</i>					
- Sistema ERP	Sí	No	No	Sí	PC
2. Recursos Intangibles					
<i>Humanos</i>					
- Creatividad y experiencia de Diseñadores	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Marketing / Comercial (Fuerza de Ventas)	Sí	No	No	No	DC
<i>Innovación y Creatividad</i>					
- Proceso de diseño de las prendas	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Proceso de construcción de la marca	Sí	No	No	Sí	PC
<i>Reputación</i>					
- Imagen y posicionamiento de la marca	Sí	No	Sí	Sí	VCT
3. Capacidades					
- Alianzas con proveedores extranjeros	Sí	No	No	Sí	PC
- Alianzas con Centros Comerciales / Malls	Sí	No	No	No	DC
- Capacidad para atraer y retener el talento creativo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Calidad	Sí	No	No	No	DC

Donde:

VCS Ventaja Competiva Sostenible PC Paridad Competitiva
 VCT Ventaja Competiva Temporal DC Desventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Barney (1991).

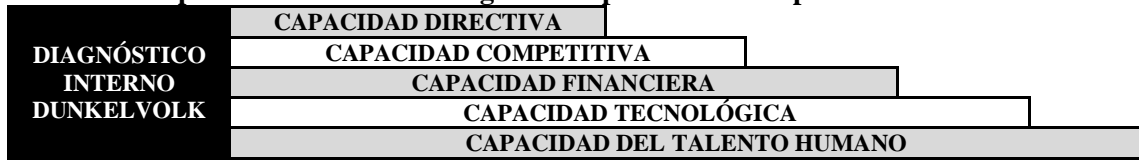
Del análisis, se observa que las principales ventajas competitivas sostenibles se encuentran en el diseño, la creatividad, la inyección de capital a través de un fondo de inversión, la construcción de una marca potente, así como la capacidad de retener a los mejores talentos creativos.

Dunkelvolk dispone de oportunidades de mejora importantes como la gestión de las alianzas con los centros comerciales, el control total de la calidad y la gestión de la fuerza de ventas.

1.5 Diagnóstico interno de la organización

Finalmente, el diagnóstico interno se centrará en determinar las fortalezas y debilidades en las cinco capacidades del negocio: la directiva, la competitiva (o de mercado), la financiera, la tecnológica (producción) y el talento humano. Para ello se clasificarán en función a su impacto (bajo, medio, alto) como fortaleza o debilidad.

Gráfico 6. Capacidades internas a diagnosticar para Pride Corporation S.A.C.



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

1.5.1 Diagnóstico de la capacidad directiva

La marca se ha construido con el tiempo y la empresa ha ganado un reconocido prestigio. Sin embargo, aún no es un referente, entre otras cosas, por no emplear las mejores prácticas administrativas de la industria de la moda. En el 2015 la Alta Dirección diseñó a su criterio un plan estratégico que no se ejecuta. Es decir, no existen acciones concretas hacia su ejecución. Sin embargo, existen acciones que generan valor pero que no están alineadas a lo que se planifica.

Existe flexibilidad empresarial, considerando que es una empresa que está transformándose de ser familiar a corporativa (de organización empresarial a organización maquina).

El nivel de coordinación entre áreas aún es pobre y la efectividad de los acuerdos es baja. La mayoría de dichos acuerdos son informales y no quedan formalizados en actas.

Por otro lado, en todo nivel de la organización los salarios no están por encima del nivel de mercado. El factor de *atractividad* no monetaria es el valor y el prestigio de la marca. Su experiencia de 20 años le permite a la empresa saber en qué espacios competir y cómo atacar a la competencia con agresividad.

1.5.2 Perfil del diagnóstico de la capacidad competitiva

La empresa cuenta con una capacidad de producción suficiente para atender la demanda según las tendencias de la moda. No obstante, pese a existir un lazo *aspiracional* con el consumidor, dada la elasticidad precio del producto, se reduce su lealtad hacia una marca de ropa en particular.

La participación de mercado posiciona a Dunkelvolk al menos dentro de los cuatro primeros (*Quiksilver*, *Billabong* y *Gzuk*) dentro de un amplio grupo de jugadores en el mercado, aunque en facturación se estima que las marcas líderes como *Quiksilver* le llevan mucha ventaja.

Por otro lado, la empresa dispone de un portafolio de productos variados y atiende a un segmento importante que consume moda juvenil. Dunkelvolk invierte en diseño y desarrollo de nuevas marcas como ninguna otra empresa lo hace en el medio.

1.5.3 Diagnóstico de la capacidad financiera

Las principales fortalezas de impacto medio en este punto son el acceso al capital y la habilidad de competir en precios, puesto que la marca es propia a diferencia de los competidores actuales.

Las oportunidades de mejora radican en el control efectivo de los costos y su manejo administrativo.

1.5.4 Diagnóstico de la capacidad tecnológica

En el aspecto tecnológico la empresa ha invertido en sistemas de información comercial y cuenta con el respaldo de la gerencia para la implementación de los mismos.

En cuanto a la innovación en tecnología usada para los productos, la empresa siempre está en búsqueda de las últimas innovaciones provenientes de mercados externos. Los proveedores del exterior utilizan cada vez más tecnología sofisticada que en el mercado local.

La gerencia de Dunkelvolk está convencida que la innovación y el uso de las herramientas tecnológicas tanto de *hardware* y de *software* constituye un soporte básico para el crecimiento de la empresa; por lo tanto, son fortalezas para el análisis.

1.5.5 Diagnóstico del talento humano

En cuanto a la gestión del talento humano, Dunkelvolk tiene su mayor oportunidad de mejora. Aun cuando se cuentan con herramientas y personal administrativo con capacidad, la fuerza de ventas no se siente identificada y con el *engagement* adecuado.

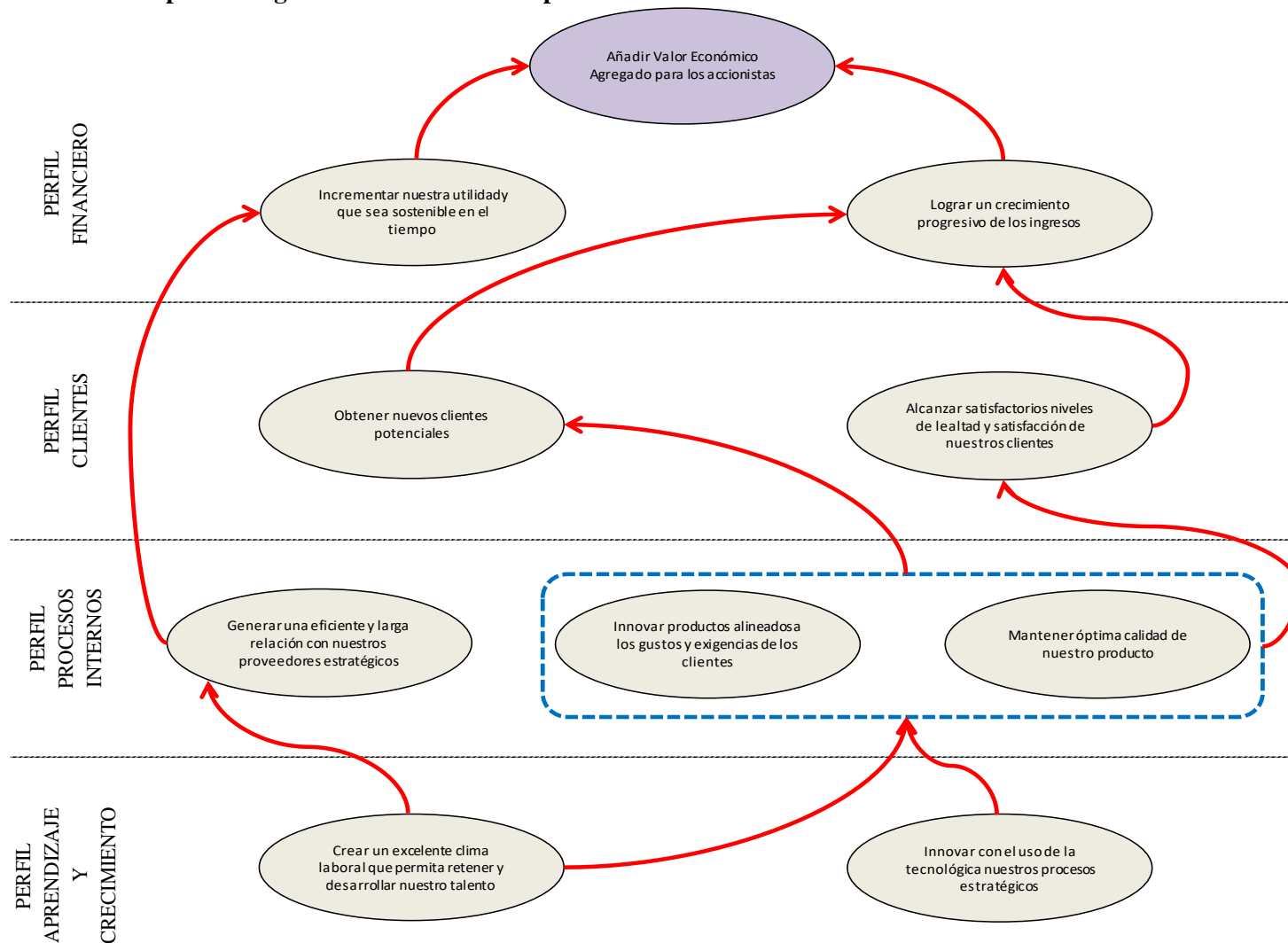
En el anexo 2 se muestra el desarrollo detallado de cada matriz del diagnóstico interno de Dunkelvolk, de acuerdo con la metodología propuesta por David (2003).

2. Diagnóstico de los objetivos estratégicos (Mapa estratégico actual)

Para la reformulación de los objetivos estratégicos actuales, los representaremos en el mapa estratégico alineado a las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton 1996), de acuerdo a una entrevista personal con el gerente de la empresa.

El mapa estratégico actual de Dunkelvolk es el siguiente:

Gráfico 7. Mapa estratégico actual de Pride Corporation S.A.C



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Kaplan y Norton (1996 y 2004).

De lo observado en el mapa, encontramos algunas oportunidades de mejora para la reformulación:

- La gestión de la cadena de suministro solo está contemplada en una parte limitada (proveedores) cuando debería ser integral.
- “Innovar productos” debe ser un objetivo de la perspectiva clientes.
- La participación de mercado o *market share* no es un indicador medido actualmente y se asume implícitamente que la cantidad de clientes tiene que crecer.
- No se considera un driver principal del negocio que es la venta por metro cuadrado por tienda.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Del input del modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis VRIO y diagnóstico interno identificamos las siguientes Fortalezas y Debilidades que caracterizan a Dunkelvolk.

El análisis de estos factores, se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	F1: Flexibilidad de la estructura organizacional.	1%	3	0,03
	F2: Habilidad para hacer frente a las fluctuaciones de precio, producto de la Inflación.	1%	3	0,03
	F3: Agresividad para enfrentar la competencia.	2%	3	0,06
	F4: Fuerza del producto y calidad (alto poder de marca aspiracional)	10%	4	0,4
	F5: Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	12%	4	0,48
	F6: Portafolio de productos variado	2%	3	0,06
	F7: Acceso a capital cuando se requiere.	2%	3	0,06
	F8: Reinversión de las utilidades.	1%	3	0,03
	F9: Habilidad para competir con precios.	1%	3	0,03
	F10: Capacidad de innovación y diseño	13%	4	0,52
	F11: Alto nivel de tecnología usada en los productos.	1%	3	0,03
	F12: Personal con experiencia para el manejo de recursos humanos.	1%	3	0,03
FORTALEZAS		47%		1,76

DEBILIDADES	D1: Carencia del uso de planes estratégicos.	10%	4	0,4
	D2: Débil comunicación y control gerencial.	3%	1	0,03
	D3: Ausencia de sistemas de toma de decisiones y control de desempeño	7%	4	0,28
	D4: Sistema de coordinación débil entre áreas de operaciones y comercial	1%	1	0,01
	D5: Ausencia de monitoreo de la participación de mercado	1%	2	0,02
	D6: Tiendas que no rinden lo necesario	12%	2	0,24
	D7: Baja liquidez, disponibilidad de fondos internos.	1%	2	0,02
	D8: Inestabilidad de costos.	4%	2	0,08
	D9: Bajo nivel de capacitaciones a colaboradores	2%	2	0,04
	D10: Bajo sentido de pertenencia de los colaboradores	2%	2	0,04
	D11: Nivel de remuneración no competitivo	1%	2	0,02
	D12: Manejo ineficiente de la cadena de suministro (mal manejo de <i>stocks</i>)	9%	2	1,8
DEBILIDADES	53%		2,98	
TOTAL	100%		4,74	

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003)

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es 4,74, superior al valor medio ponderado 2, además, la ponderación de las debilidades ligeramente es mayor al de las fortalezas, esto significa que Dunkelvolk tiene oportunidades claras para capitalizar sus recursos y capacidades internas en búsqueda de reducir los impactos de las debilidades de la organización

Se concluye que, la principal fortaleza de Dunkelvolk es el valor de la marca construida a través del valor *aspiracional* de esta, respaldado con los estándares de calidad que diferencian a Dunkelvolk de otras marcas peruanas, incluso generando la impresión de ser una marca importada que compite directamente con marcas reconocidas como *Quiksilver*. Como principal debilidad, la empresa tiene la ausencia del uso de planes estratégicos, oportunidades en el manejo de la cadena de suministro y la operación de tiendas que no rinden lo necesario para generar valor.

4. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

A continuación, se evaluará el desempeño competitivo del negocio actual como futuro de Dunkelvolk, una vez definida su posición estratégica interna y externa. Para ello, sobre la base de la situación actual de Dunkelvolk, se analizarán las cuatro variables que sugiere el marco teórico

de la Matriz PEYEA, diseñada por Rowe, Mason y Dickel (1982): fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria.

4.1 Posición estratégica interna

a. Fuerza financiera

- Respaldo financiero de grupo económico importante; ello permite que frente a eventuales proyectos de gran expansión se pueda contar con flujos propios y/o con una mayor capacidad de solvencia frente a los bancos.
- Acceso a financiamiento bancario. Se cuenta con un alto nivel de apalancamiento por capital de trabajo (compra de inventarios y gastos de operación) e implementación de tiendas.
- Posicionamiento de liquidez. Debido al lento ciclo del flujo de caja operacional es que la posición de caja es muy débil.
- Retorno de la inversión en puntos de venta. En Dunkelvolk, la TIR de las inversiones en tiendas representa el 25% y se exige como periodo de recupero a lo mucho 24 meses.
- Rotación de inventario. Se cuenta con altos volúmenes de inventario producto de una lenta rotación de los mismos generando altos costos de almacenamiento y un sacrificio del margen al rematar esta mercadería antigua.

b. Ventaja competitiva

- Capacidad de diseño e Innovación: Esta es la principal ventaja competitiva de Dunkelvolk y sobre la cual está construida la propuesta de valor. El diseño está basado en la Triple A (arte, acción y aventura).
- La calidad del producto ofrecido. Dunkelvolk cumple su propuesta de valor en ofrecer un producto de calidad superior respecto a su amplia competencia.
- La marca. Dunkelvolk ha desarrollado una identidad de marca, que los competidores no tienen, basado en la arte, acción y aventura (Triple A). Este activo, representa no solo una ventaja competitiva sino el potencial más importante de la organización para expandir su crecimiento, incluso a mercados internacionales.
- Empleo de las tecnologías de información (TI) en los principales procesos estratégicos. La empresa ha iniciado la implementación de varios proyectos de TI en sus procesos de planificación y gestión de ventas, aún queda más por hacer como el comercio electrónico.

4.2 Posición estratégica externa

a. Estabilidad del ambiente

- Actividad económica del país. En efecto, nuestra economía local se encuentra en proceso de lenta recuperación lo cual influye directamente en una desfavorable demanda interna del consumidor sobre productos como la vestimenta.
- Fluctuaciones del tipo de cambio. La creciente depreciación de la moneda local respecto al dólar americano hace que se encarezcan las importaciones. Dunkelvolk siendo un fuerte importador (70% de la compra de sus productos es al exterior) le afecta en sobremedida considerando que sus ingresos percibidos están en moneda local.
- Barreras de entrada. Existen altas barreras de entrada por el costo que representa construir marca en la mente de los consumidores, lo cual hace poco probable obtener espacios de venta en los principales centros comerciales del país.
- Tasa de inflación. Localmente la inflación alcanzará un poco más del 3%, siendo una de las más bajas de la región. Aún no representa una variable que esté impactando duramente a la industria.
- Competencia de marcas locales e internacionales. Sin duda la competencia es muy agresiva, la oferta *retail* de vestimenta es muy variada y amplia.

b. Fuerza de la industria

- Evolución del sector *retail*, el cual se encuentra en un ciclo de bajo crecimiento dada la difícil coyuntura económica del país.
- Nivel de prudencia de la banca en otorgar financiamiento a las empresas del sector. El endeudamiento del sector privado ha crecido por lo que los bancos se muestran más cautos en aprobar créditos financieros.
- Productividad de la industria. Aún la industria no logra alcanzar la óptima capacidad de operación dado el poco profesionalismo aplicado en sus procesos de gestión.
- Sostenibilidad de las utilidades de la industria. Los márgenes de las empresas están decreciendo por las menores ventas, no se está alcanzando a llegar al punto de equilibrio de la operación, las empresas están orientando a reducir sus costos para ser más eficientes.
- Empleo de TI en los procesos estratégicos de la industria. El *retail* aún no está totalmente modernizado en sus procesos de abastecimiento, comercialización (*e-commerce*) y CMR.

Luego de asignar puntaje a cada factor, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 8. Resultado de los factores de la Matriz PEYEA

FACTOR	PROMEDIO
Fuerza Financiera (FF)	1,6
Ventaja Competitiva (VC)	-2,3
Estabilidad del Ambiente (EA)	-4,2
Fuerza de la Industria (FI)	4,4

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

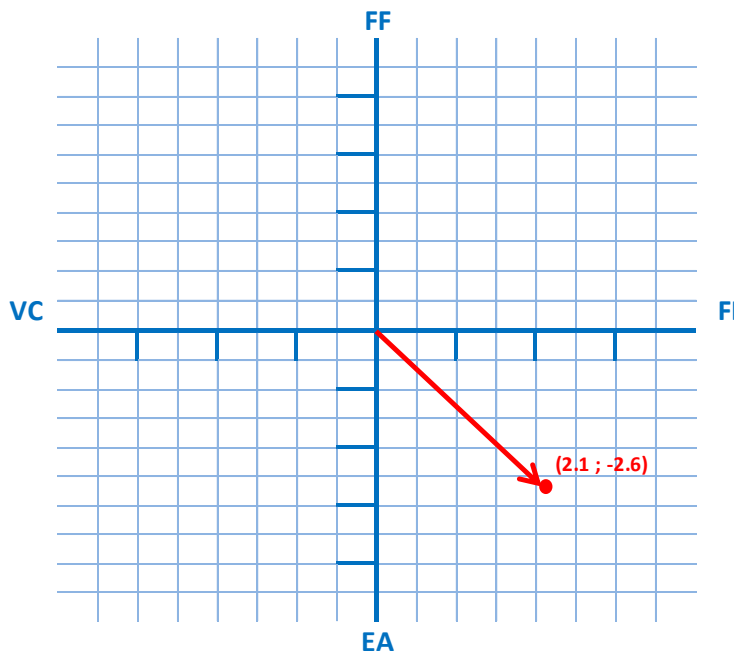
Por lo tanto, las coordenadas obtenidas son las siguientes:

- Eje X: $(VC) + (FI) = -2,3 + 4,4 = 2,1$
- Eje Y: $(FF) + (EA) = 1,6 + (-4,2) = - 2,6$

Las coordenadas de posición estratégica para Dunkelvolk se ubican en el segundo cuadrante (2,1; -2,6), lo cual significa que su posición estratégica será de tipo **competitiva**, vale decir, que en medio de la cada vez lenta y desafiante industria *retail*; Dunkelvolk compite de forma eficaz dada su sólida ventaja competitiva plasmada en su propuesta de valor de diseño, calidad y una marca muy bien posicionada. Se concluye que Dunkelvolk, al estar en la posición competitiva de la matriz, concentrará su estrategia en el desarrollo y penetración de mercado, desarrollo e innovación de productos y desarrollo de procesos.

La ubicación de las coordenadas se muestra a continuación:

Gráfico 8. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) nos ayuda a identificar a los principales competidores de Dunkelvolk y analizar sus fortalezas y debilidades, según nuestra posición estratégica. Nuestros principales competidores son: *Quiksilver*, *Rip Curl*, *Gzuck* y *Billabong*.

Para el desarrollo de la matriz MPC hemos contemplado los siguientes factores claves para el éxito empresarial en la industria de la moda:

- Innovación del producto: La oferta debe contener elementos diferenciadores que permitan ser únicos y distintivos en su diseño.
- Calidad del producto. El consumidor valora y le da mucha importancia a que el producto dure y no sufra deterioro con su uso.
- Marca posicionada. Las preferencias y gustos de los consumidores se basan mucho en marcas que brinden un sentido *aspiracional* y de status.
- Atractivo punto de venta. El espacio de venta debe incorporar elementos que den comodidad y seguridad al consumidor, como: ubicación de la tienda, orden y mercadeo, iluminación, facilidades de pago, entre otros.
- Servicio al cliente. En efecto, la fuerza de ventas representa a la marca frente a los consumidores, el “momento de la verdad” debe plasmar el alma de la marca y para ello el vendedor debe estar muy capacitado para atender con alta vocación de servicio y un eficaz impulso de venta.
- Inteligencia comercial. Ello implica la explotación de la información íntegra de comercial para generar información valiosa y oportuna a fin de tomar las mejores decisiones comerciales y de marketing como desarrollo de eficientes campañas.

Como resultado del análisis, tenemos la siguiente matriz:

Tabla 9. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA	PESO	DUNKEVOLK		QUIKSILVER		RIPCURL		GZUCK		BILLABONG	
		Valor	Ptaje.	Valor	Ptaje.	Valor	Ptaje.	Valor	Ptaje.	Valor	Ptaje.
Innovación del producto	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40	2,00	0,40
Calidad del producto	0,20	2,00	0,40	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40	2,00	0,60
Marca posicionada	0,25	2,00	0,50	4,00	1,00	3,00	0,75	2,00	0,50	2,00	0,75
Atractivo punto de venta	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	2,00	0,30	3,00	0,45	3,00	0,45
Servicio al cliente	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,30
Inteligencia comercial	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10	1,00	0,20
PUNTAJES			2,65		3,60		2,45		2,25		2,70

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Del análisis de la matriz MPC se desprende que los competidores *Quiksilver* y *Billabong* se encuentran por encima de *Dunkelvolk*, debido a sus altos niveles de calidad de producto, su excelente posicionamiento internacional de marca y su fuerza de ventas altamente capacitada y motivada por estructuras salariales más atractivas. Esto a pesar de que *Dunkelvolk* ofrece altos estándares de innovación en sus productos y posee un proceso sistematizado de inteligencia comercial que permite obtener información útil para la comercialización de sus productos.

Por otro lado, las marcas *Rip Curl* y *Gzuck* se encuentran ligeramente por debajo de *Dunkelvolk* dado su baja innovación en la oferta de sus productos y su débil desarrollo de tecnologías de la información en la gestión de ventas: se prioriza más la rotación de inventarios que la planificación inteligente de su demanda. Ello a pesar de que *Rip Curl* es una marca internacional muy posicionada en la mente de los consumidores y *Gzuck* presenta una capacitada y eficaz fuerza de ventas con una gran orientación hacia el servicio al cliente.

6. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG nos permitirá identificar propuestas estratégicas según las principales unidades de *Dunkelvolk* considerando dos dimensiones: el crecimiento del sector y la participación de los productos en el total de ingresos de la empresa.

Los productos a analizar con su respectiva importancia relativa respecto del total de ventas y el crecimiento del sector, son:

- Calzado: 18,3% (Alto crecimiento).
- Casaca: 8,3% (Bajo crecimiento).
- Polo básico: 20,2% (Bajo crecimiento).
- Hoodie (polerón): 8,8% (Bajo crecimiento).
- Blusa: 5,0% (Bajo crecimiento).
- Ropa de baño: 4,0% (Bajo crecimiento).
- Mochila: 0,9% (Alto crecimiento).
- Bikini: 0,4% (Alto crecimiento).
- Skate: 0,5% (Bajo crecimiento).
- Wetsuit: 0,1% (Bajo crecimiento).

A continuación, se presenta la matriz BCG:

Gráfico 9. BCG para Pride Corporation S.A.C.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo V. Formulación y selección de estrategias

1. Matriz de Estrategias FODA (FODA cruzado)

Del cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se ha obtenido iniciativas estratégicas las cuales se muestran en la Matriz de Estrategias FODA. Estas iniciativas estratégicas se convertirán en el punto de partida para el despliegue de las operaciones desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo.

A continuación, presentamos la Matriz de Estrategias FODA de Dunkelvolk:

Tabla 10. Matriz FODA cruzado

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Emplear FORTALEZAS para aprovechar OPORTUNIDADES	Emplear FORTALEZAS para anular AMENAZAS
	IE1: Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto (F5, F10, F6, O4, O5, O7, O11)	IE10: Generar alianzas estratégicas con otras marcas y entidades del estado para combatir la piratería (A8, A7, F3, F7, F9)
	IE2: Implementar el <i>e-commerce</i> y reforzar la plataforma de redes sociales (O5, O6, O7, F1, F2, F8, F11)	IE11: Implementar tienda en emporio de Gamarra (F3, F5, A7, A8, A9, A10)
	IE3: Internacionalizar la marca (O11, O12, O6, O2, F1, F5, F8, F10, F11)	
	IE4: Desarrollar el concepto de megatienda (O1, O3, F7, F8)	
DEBILIDADES	Aprovechar OPORTUNIDADES para eliminar DEBILIDADES	Eliminar DEBILIDADES evitando AMENAZAS
	IE5: Optimizar el uso de los metros cuadrados de cada tienda (D6, D1, D2, D5, D8, D12, O10, O3, O1)	IE12: Implementar el uso de derivados, <i>forwards</i> (F7, D1, D3)
	IE6: Generar eficiencias en la cadena de suministro (D12, D4, D3, D1, D2, O6, O3, O10)	
	IE7: Restructurar el área de recursos humanos (D9, D10, D11, D2, O1, O7, O8)	
	IE8: Implementar una plataforma de <i>business intelligence</i> (D1, D3, D4, D5, O10, O8, O3, O1)	
	IE9: Gestionar una excelente relación con los <i>riders</i> ³ (D1, D2, D4, O8, O3, O4)	

³ El termino *rider* está referido a aquellas personalidades (artistas, deportistas o celebridades) que encarnan la esencia de marca, con los cuales se realizan acuerdos o alianzas estratégicas para representar a la marca en eventos o actividades que generen impacto en los consumidores

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

2. Misión y visión reformuladas

2.1 Misión reformulada

En función al análisis interno y externo, se propone hacer énfasis en la función principal: el diseño, de manera eficiente (entiéndase al menor costo buscando mayores márgenes), y con un concepto que forma parte de la cultura: compartir un estilo de vida con los consumidores.

Tabla 11. Misión actual y misión reformulada de Pride Corporation S.A.C.

Misión actual	Misión reformulada
“Crear productos de calidad, originales e innovadores, que expresan nuestra pasión por los deportes de acción, el arte y las ganas de ser diferentes”.	“Diseñamos prendas de moda de calidad, originales e innovadoras de manera eficiente, para gente con la que compartimos nuestra pasión por los deportes de acción, el arte y las ganas de ser diferentes”.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de información de Pride Corporation (2015).

2.2 Visión reformulada

En el caso de la visión reformulada se hace énfasis en resaltar el concepto de la marca para inspirar la construcción de esta y que estemos al nivel de otras marcas internacionales.

Tabla 12. Visión actual y visión reformulada de Pride Corporation S.A.C.

Visión	Visión reformulada
“Ser reconocidos globalmente como una marca emblemática del Perú, que inspira al mundo con nuestra visión de la vida a través de los deportes y el arte”.	“Ser la marca de moda juvenil emblemática de Perú, que compite con marcas internacionales y reconocida como un icono del deporte de aventura, el arte y la acción”.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de información de Pride Corporation (2015).

3. Evaluación y priorización de iniciativas estratégicas alineadas a objetivos (Matriz de Rummelt)

La priorización de las estrategias se desarrolló de acuerdo con los criterios planteados por Rummelt (2011). Las iniciativas estratégicas serán filtradas de acuerdo con cuatro criterios, siendo seleccionadas solo aquellas que cumplan con la totalidad de ellos.

Los cuatro criterios son:

- Consistencia (C1): Es decir, que los objetivos que busca la iniciativa estratégica y sus procedimientos, políticas y normas en su implementación no deben ser contrapuestos.
- Consonancia (C2): Es decir, que la iniciativa estratégica debe representar una respuesta versátil y de adaptación con los cambios del entorno, tanto internos como externos.
- Factibilidad (C3): La iniciativa estratégica debe ser realizable dentro del presupuesto y recursos disponibles de la organización, asimismo no debería generar nuevos problemas

complejos con su implementación.

- Ventaja (C4): Las iniciativas estratégicas deben potenciar y/o mantener las ventajas competitivas de la organización con su implementación.

Luego de aplicar el criterio de Rummelt (2011) para seleccionar las iniciativas estratégicas, haremos una segunda priorización en función a cinco criterios de alineamiento fundamentales para el negocio que son:

- Alineamiento a la visión (V).
- Alineamiento a la misión (M).
- Alineamiento a los objetivos de rentabilidad (R).
- Alineamiento a los objetivos de crecimiento (C).
- Alineamiento a los objetivos de sostenibilidad (S).

El resultado de realizar estos dos filtros, nos dará como resultado las *iniciativas estratégicas*⁴ que guiarán el planeamiento estratégico. A continuación, se muestra la evaluación de alternativas, de acuerdo al planteamiento de Rummelt (2011):

Tabla 13. Matriz de Rummelt para Pride Corporation S.A.C.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRITERIOS DE RUMMELT				Decisión
	C1	C2	C3	VC	
IE1: Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE2: Implementar el <i>e-commerce</i> y reforzar la plataforma de redes sociales	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE3: Internacionalizar la marca	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE4: Implementar tienda en emporio de Gamarra	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE5: Optimizar el uso de los metros cuadrados de cada tienda	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE6: Generar eficiencias en la cadena de suministro	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE7: Restructurar el área de recursos humanos	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE8: Implementar una plataforma de <i>business intelligence</i>	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE9: Gestionar una excelente relación con los <i>riders</i>	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE10: Generar alianzas estratégicas con otras marcas	Ok	Ok	NO	Ok	No seleccionar

⁴ El término *iniciativas estratégicas* está relacionado a aquellas actividades de nivel táctico o proyectos que tienen como objetivo desplegar las estrategias seleccionadas por la organización. Este término es utilizado por Heredia (2004), en su libro “La gestión de la fábrica: Modelos para mejorar la competitividad”.

y entidades del estado para combatir la piratería					
IE11: Implementar tienda en emporio de Gamarra	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE12: Implementar el uso de derivados, <i>forwards</i>	Ok	Ok	NO	Ok	No seleccionar

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Rummelt (2011).

De acuerdo con los criterios de Rummelt (2011), de doce iniciativas estratégicas generadas en el FODA cruzado, se priorizan solo diez iniciativas.

Tabla 14. Matriz de priorización en función a criterios de alineamiento

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRITERIOS DE ALINEAMIENTO					Decision
	V	M	R	C	S	
IE1: Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE2: Implementar el <i>e-commerce</i> y reforzar la plataforma de redes sociales	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE3: Internacionalizar la marca	NO	NO	Ok	Ok	Ok	No seleccionar
IE4: Desarrollar el concepto de mega-tienda	Ok	Ok	NO	NO	Ok	No seleccionar
IE5: Optimizar el uso de los metros cuadrados de cada tienda	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE6: Generar eficiencias en la cadena de suministro	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE7: Restructurar el área de recursos humanos	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE8: Implementar una plataforma de <i>business intelligence</i>	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE9: Gestionar una excelente relación con los <i>riders</i>	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Seleccionar iniciativa
IE11: Implementar tienda en emporio de Gamarra	Ok	Ok	NO	Ok	NO	No seleccionar

Fuente: Elaboración propia 2016.

Finalmente, de las 10 iniciativas estratégicas resultantes de la matriz de Rummelt, al priorizar en función a la misión, visión y objetivos estratégicos, se obtuvieron 7 iniciativas estratégicas.

4. Estrategias genéricas

El 95% de la facturación de Dunkelvolk proviene del segmento de jóvenes de 18 a 25 años, esto para la empresa es un nicho de mercado llamado “jóvenes urbanos”. En donde la palabra urbano significa:

- Estudia o trabaja temporalmente.
- Utilizada intensivamente las redes sociales.

- Sus motivos de compra son *aspiracionales*.
- Busca tendencias actuales de la moda.
- Le encanta comprar en canales modernos (como tiendas por departamento).

Por otro lado, los mejores márgenes se obtienen por la compra en volumen de las prendas y, por ser una empresa que está migrando de ser empresarial a maquinal, debe enfocarse en eficiencia operativa.

Se concluye que la estrategia genérica de Pride Corporation a través de su marca Dunkelvolk es “Enfoque en costos”, porque ha sabido elegir un segmento determinado y ha ajustado su estrategia para responder a ese segmento con necesidades específicas; no busca ser el mejor del mercado, pero sí del segmento específico a través de eficiencias en costos por volumen. Ejemplo: para licuar inventarios excedentes la empresa realiza eventos de liquidación de prendas buscando optimizar resultados de ventas a diferencia de otras marcas de competencia directa que no lo hacen.

5. Estrategias corporativas

5.1 Matriz de la Gran Estrategia

Con respecto a la Matriz de la Gran Estrategia, Dunkelvolk se ubica en el cuadrante I, dado que tiene una fuerte posición competitiva en el mercado de la moda que crece rápidamente. Esto es confirmado por el resultado de la matriz PEYEA en donde se ubica en el cuadrante de posición competitiva. Por lo tanto, las estrategias serán intensivas, orientadas a aprovechar las oportunidades del mercado al máximo. Principalmente, la estrategia estará basada en el desarrollo y penetración de mercado, desarrollo e innovación de productos y desarrollo de procesos.

La Matriz de la Gran Estrategia para Dunkelvolk se muestra a continuación:

Gráfico 10. Matriz de la Gran Estrategia para Pride Corporation S.A.C.

	Cuadrante II	Cuadrante I
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y penetración de mercado 2. Desarrollo e innovación de producto 3. Desarrollo de procesos 4. Gestión financiera eficiente 5. Integración horizontal 6. Desinversión 7. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y penetración de mercado 2. Desarrollo e innovación de producto 3. Desarrollo de procesos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante III	Cuadrante III
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Integración horizontal 6. Desinversión 7. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido

CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

De la matriz anterior, se concluye que las estrategias básicas de Dunkelvolk estarán orientadas a intensificar sus estrategias de *marketing*, que a su vez permitan una penetración mayor en el mercado; desarrollando productos innovadores que permitan cubrir nuevos nichos de mercado y desarrollando eficientes procesos internos y de soporte.

5.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Luego de realizar el análisis de las matrices vistas anteriormente, en esta etapa del análisis se seleccionarán las estrategias alternativas, que definirán las estrategias específicas que permitirán lograr la visión empresarial, alineadas con los objetivos estratégicos.

Para seleccionar las estrategias alternativas, estas se evaluarán cuantitativamente en función de los factores internos (fortalezas y debilidades), así como de los factores externos (oportunidades y amenazas). Posteriormente se definirán las estrategias alternativas de acuerdo con el análisis realizado en la Matriz de Estrategias FODA. Se asignará cualitativamente un puntaje del 1 al 3 a cada estrategia en función al impacto sobre las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas según corresponda.

Según la Matriz de la Gran Estrategia, la cual resume el análisis estratégico realizado hasta el momento, las estrategias alternativas para Dunkelvolk son las siguientes:

- E1. Desarrollo y penetración del mercado.
- E2. Desarrollo e innovación del producto.
- E3. Desarrollo de procesos.
- E4. Integración hacia adelante.

- E5. Integración hacia atrás.
- E6. Integración horizontal.
- E7. Diversificación concéntrica.

La evaluación de las matrices de cada uno de los factores (tanto internos como externos), se detalla en el anexo 3: “Matrices de Evaluación de la MCPE”, cuyo resultado final se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15. Resultados de la Matriz MPCE para Pride Corporation S.A.C.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.						
TOTAL	4,81	3,70	3,66	2,00	2,76	2,00	2,91

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Del análisis de la matriz, se concluye que las estrategias alternativas a seguir para Dunkelvolk son las siguientes:

- E1. Desarrollo y penetración del mercado.
- E2. Desarrollo e innovación del producto.
- E3. Desarrollo de procesos.

La estrategia con mayor puntaje obtenido (4,81), es la de **desarrollo y penetración de mercado**. Lo que se ha valorado para calcular este puntaje es el impacto de la estrategia para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar el uso de las fortalezas de la compañía; así como, que impacto tienen la estrategia para hacer frente a las amenazas del entorno y mitigar las oportunidades de mejora o debilidades encontradas en el análisis interno.

Las iniciativas estratégicas específicas propuestas anteriormente (en la Matriz de Estrategias FODA) enmarcadas dentro de las estrategias alternativas seleccionadas son las siguientes:

Tabla 16. Estrategias específicas para Pride Corporation S.A.C.

E1. Desarrollo y penetración del mercado		
1	IE2	Implementar el <i>e-commerce</i> y reforzar la plataforma de redes sociales

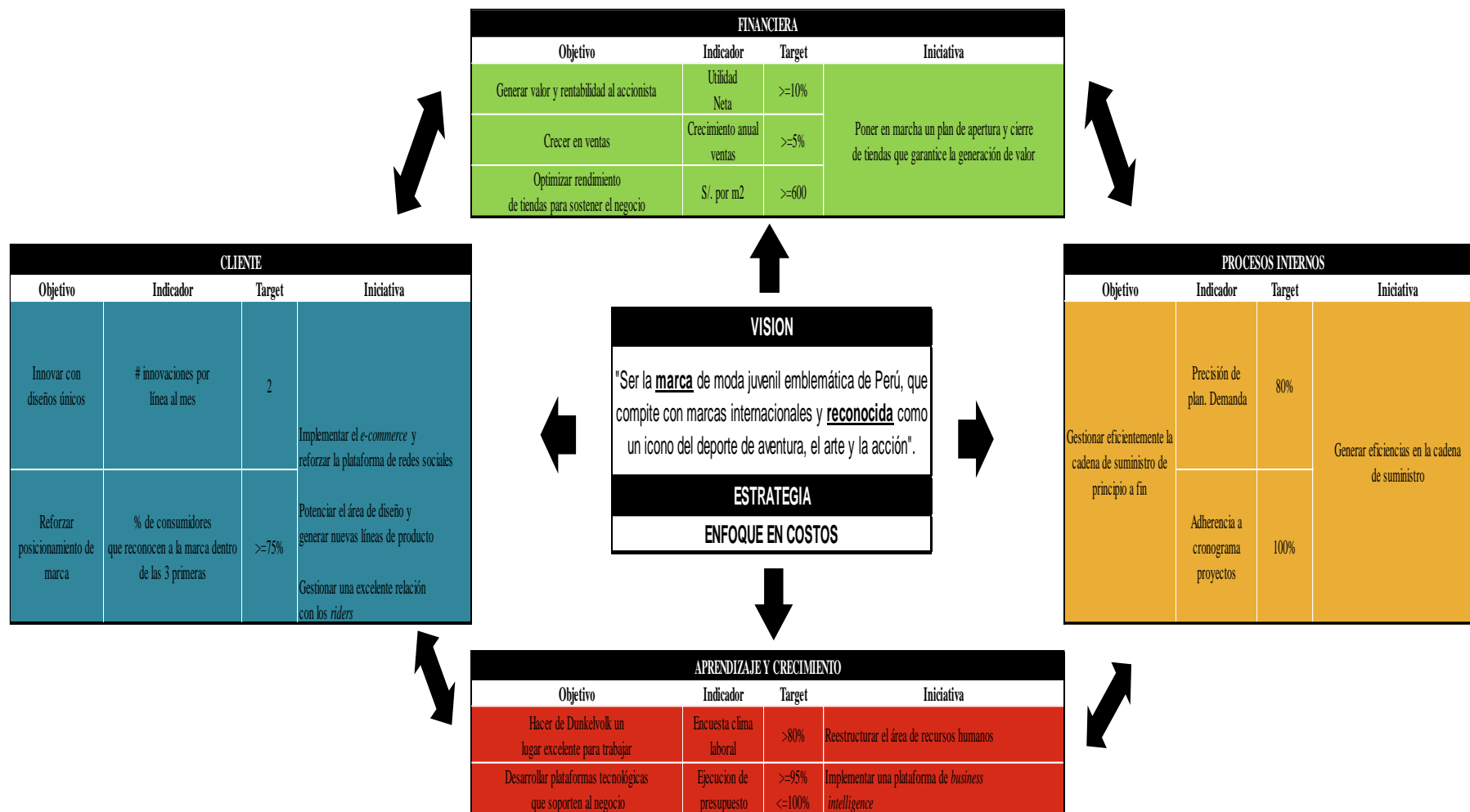
2	IE5	Optimizar el uso de los metros cuadrados de cada tienda (plan de apertura y cierre de tiendas)
3	IE9	Gestionar una excelente relación con los <i>riders</i>
E2. Desarrollo e innovación del producto		
4	IE1	Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto
E3. Desarrollo de procesos		
5	IE6	Generar eficiencias en la cadena de suministro
6	IE7	Reestructurar el área de recursos humanos
7	IE8	Implementar una plataforma de <i>business intelligence</i>

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

6. Propuesta de objetivos estratégicos según el *Balanced Scorecard*

El mapa estratégico reformulado para Dunkelvolk es el siguiente:

Gráfico 11. Mapa estratégico propuesto para Pride Corporation S.A.C.



Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de Kaplan y Norton (1996 y 2004).

La propuesta es la reducción de diez objetivos a ocho en primera instancia. Luego del análisis FODA, hemos encontrado que, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no solo debemos mejorar el clima laboral sino buscar la excelencia como lugar para trabajar, enfocándose en la fuerza de ventas como punto crítico. La implementación de soportes de sistemas e infraestructura también debe jugar un rol vital, de tal manera que brinde información que permita tomar mejores decisiones.

En la perspectiva de procesos internos, la gestión de la cadena de suministro debe reforzarse de principio a fin para encontrar oportunidades de ahorro y eficiencias para reducir inventarios, lograr mejores negociaciones, evaluar tercerizaciones, etc.; como se ve en el mapa, esto será una fuente de valor para incrementar la utilidad.

En cuanto a la perspectiva de cliente, la innovación y el diseño como esencia de la empresa es obligadamente un objetivo estratégico a mantener, siempre acorde a las necesidades del cliente y consumidor.

Finalmente, en la perspectiva financiera, **se consideran tres objetivos estratégicos fundamentales, que buscan generar valor para los accionistas y que Dunkelvolk sea una empresa atractiva y sostenible en el tiempo. Estos objetivos se basan en 3 indicadores: el rendimiento de ventas por tienda (soles/m²), el crecimiento de ventas (%) y la utilidad neta como porcentaje de las ventas (%).**

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de recursos humanos

Está alineado a la estrategia de “Desarrollo de procesos” y está a cargo del Gerente de Administración y Finanzas (GAF).

El objetivo estratégico de esta área funcional es **“hacer de Dunkelfolk un lugar excelente para trabajar, reteniendo el mejor talento creativo”**.

Cabe mencionar que los objetivos específicos del área son:

- Reducir la rotación de personal en 30% al 2020.
- Mejorar el clima laboral, con valores no menores del 80% al 2017 según la encuesta de clima laboral.
- Reducir el tiempo de reclutamiento y selección en 50% al 2017.
- Al 2017, la empresa deberá tener todos los procesos de recursos humanos reestructurados (selección, capacitación, evaluación, remuneraciones).

1.1 Acciones específicas a desarrollar en el área

- Reemplazar al actual jefe de RR.HH. por un profesional con experiencia en el sector *retail* (si bien es cierto, en la sección del análisis FODA, se menciona como fortaleza al personal con experiencia en el manejo de recursos humanos, se necesita personal con experiencia específica en retail), quien ejecutará un plan que contenga:
 - a) Actualización de los perfiles de puesto por competencias y, mediante un análisis de diagnóstico, se identificarán las brechas existentes.
 - b) Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección; para ello se contará con un nuevo analista de reclutamiento.
 - c) Definición las bandas salariales por áreas funcionales.
 - d) Elaboración y difusión del plan de línea de carrera considerando un sistema de evaluación de desempeño por competencias.
 - e) Desarrollo del plan de capacitación, según las brechas de aprendizaje observadas en el diagnóstico inicial.
- Medir mensualmente la gestión vía indicadores, siendo los principales: rotación del personal, tiempo de selección y contratación, cumplimiento del plan de capacitación, clima laboral (encuesta de satisfacción) e índice de productividad.
- Reclutar y seleccionar dos diseñadores, dos especialistas de Comunicaciones (Redes Sociales) y un team manager para administrar a los embajadores de la marca (riders).

1.2 Presupuesto del plan de recursos humanos

El plan de acción está resumido en la siguiente tabla:

Tabla 17. Presupuesto del plan de recursos humanos propuesto

Acciones	Iniciativa Estratégica	Responsable	Plazo	Entregable	Costo Anual (S/.)	Contribución a la Utilidad Anual (S/.)	
Contratación del nuevo jefe de RRHH (reemplazo) y un nuevo seleccionador de personal para ventas retail.	IE7	Reestructurar el área de recursos humanos	Gerente de Finanzas	Mar-16	Contratación del nuevo jefe de RRHH y seleccionador	90,000	100,000
Ampliar el área de diseño y desarrollo	IE1	Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto	Brand Manager Hombres y Mujeres	Mar-16	Contratación de personal en Diseño para accesorios	70,000	500,000
Incorporar especialistas en Comunicaciones - Redes Sociales para los esfuerzos de Marketing.	IE2	Implementar el e-commerce y reforzar la plataforma de redes sociales	Gerente de Marketing	Feb-16	Contratación de dos Community Manager para Hombres y Mujeres	90,000	Posicionamiento de marca y mayor arrastre para incrementar afluencia a tiendas
Implementar el Team - Manager para la gestión de los embajadores de la marca que representan en los eventos que participan.	IE9	Gestionar una excelente relación con los riders	Gerente de Marketing	Mar-16	Contratación del team manager	36,000	Posicionamiento de marca
TOTAL					286,000	600,000	

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Plan de marketing

Este plan está alineado a la estrategia de “Desarrollo y penetración de mercado” y “Desarrollo e innovación de producto”, estando a cargo del Gerente de Comercial y Marketing (GCM).

El objetivo estratégico de esta área funcional es “posicionar a la marca dentro de las preferidas del mercado y reforzar nuestra ventaja competitiva de diseños innovadores y únicos”. Cabe mencionar que los objetivos específicos del área son:

- Lograr una participación de mercado de hasta el 15% al 2020.
- Posicionar la marca para que esté dentro de las 3 preferidas por el consumidor al año 2018.

2.1 Segmentación

CLIENTES

- Ocasión de uso: Tiendas por departamento y mayoristas locales

CONSUMIDORES

- Demográfico:

- Hombres (NSE A, B, C), niños (4-12 años), adolescentes (13-16 años), jóvenes (17-25 años) y adultos (26-35 años).
- Mujeres (NSE A, B, C), adolescentes (12-17 años) y jóvenes (18-25 años).
- Psicográfico: Para el caso de los jóvenes, aquellos que viven un estilo urbano, es decir que practican o viven de cerca el arte, la acción y la aventura.
- Ocasión de uso: Para el caso de jóvenes, frecuentan malls y usan intensivamente aplicativos móviles.

2.2 Posicionamiento

La esencia de Dunkelvolk es el grito de: “Arte, Acción y Aventura”. La marca busca posicionarse con creatividad, diseño, innovación, modernidad y deportes extremos.

2.3 Acciones del *marketing mix*

2.3.1 Producto

- Ampliar e innovar actuales líneas de producto en todas las divisiones para ofrecer un portafolio más variado y de calidad para el cliente.
- Crecer las divisiones de júnior y de damas en tiendas por departamento.
- Potenciar al equipo de diseño y desarrollo vía incorporación de dos diseñadores con experiencia mínima de tres años, uno para la división de caballeros (Dunkelvolk) y otro para la división de damas (DVK).

2.3.2 Precio

- Ajuste de precios por efecto de valor percibido y costo del tipo de cambio.
- Estructurar lista de descuentos de hasta 50% en *retail* y 20% en *wholesale*.
- Seguimiento de precios según curva de agotamiento de los productos.

2.3.3 Plaza

- Ampliar puntos de venta junto al crecimiento de los malls en todo el país. El primer año será agresivo, se abrirán 10 tiendas y, en adelante, 3 tiendas anuales hasta alcanzar las 60 tiendas compuesto por 20 tiendas Dunkelvolk, 20 tiendas DVK y 20 tiendas mixtas, incluyendo *outlets*.
- Desarrollar e impulsar la plataforma *e-commerce*, sobre el cual el cliente podrá visualizar los catálogos de temporada, descuentos vigentes, contenido de la Triple A, entre otros. Además, se otorgarán diversas modalidades de pago y una oportuna entrega del producto con un innovador empaque a fin de asegurar una excelente experiencia de compra.

2.3.4 Promoción

- Implementar un agresivo plan de comunicación para la nueva temporada empleando *bloggers* de moda para damas - DVK y atletas/artistas para caballeros – Dunkelvolk.
- Potenciar el uso de redes sociales para conectar con el cliente y comunicar actividades promocionales. Profesionalizaremos ello con la incorporación de dos *community manager* para las divisiones de caballeros y damas. Los *brandmanagers* estarán involucrados en esta dinámica.
- En las nuevas tiendas “aperturadas” (Lima y provincias) se incrementará el tráfico de personas efectuando un plan de activaciones y comunicación según idiosincrasia de la localidad, respetando la esencia que inspira a la marca.
- Incorporar a un *team manager* de nuestros *riders*, quien propondrá qué *riders* seguirán con la marca en función al valor aportado a la Triple A que nos inspira. A partir de allí haremos un plan de trabajo con cada uno a fin de contribuir a su crecimiento profesional y a usar adecuadamente su imagen y tiempo para las activaciones planificadas.

2.4 Presupuesto del plan de *marketing*

El plan de acción está resumido en la siguiente tabla:

Tabla 18. Presupuesto del plan de *marketing* propuesto

	Acciones	Responsable	Plazo	Entregable	Costo Anual (S/.)	Contribución a la Utilidad Anual (S/.)
P R O D U C T O	Presentación oportuna de la total colección (muestras) con productos innovadores y de calidad según tendencias y la inspiración de la Triple A.	Brand Manager	10 meses antes de la temporada	Catálogo de estación.	-	Asegurar margen objetivo
	Profundizar el diseño de productos DVK (damas) y Junior en mayores líneas (accesorios, calzado)	Brand Manager	10 meses antes de la temporada	Catálogo de estación.	-	Asegurar margen objetivo
	Profesionalizar el trabajo del Community Manager en redes sociales.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de comunicación	90,000	Posicionamiento de marca.
P R E C I O	Evaluar ajuste de precios por efecto de valor percibido y costo del Tipo de Cambio.	Gerente de Marketing	Ene-16	Lista de Precios actualizada por colección.	-	Asegurar margen objetivo
	Seguimiento de los precios según análisis de curva de agotamiento de los productos	Gerente de Marketing	en curso	Lista ajustada de Precios	-	Asegurar margen objetivo
	Estructurar Lista de descuentos de hasta 50% en retail y 20% en mayoristas (wholesale)..	Gerente de Marketing	Ene-16	Lista de Precios actualizada por colección pasada.	-	Asegurar margen objetivo
P L A Z A	Priorizar tiendas DVK (damas) y Junior caballeros y damas.	Gerente Comercial	Ene-16	Plan de expansión	2,700,000	1,200,000
	Ingreso en Provincias que tengan gran impacto.	Gerente Comercial	Ene-16	Plan de expansión		
	Incrementar presencia de la División Junior en el canal Departamental.	Gerente Comercial	Mar-16	Carta de Intención firmada con la Departamental.	200,000	215,000
	Potenciar imagen en las principales plataformas sociales como Youtube, Instagram, Pinterest.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de comunicación	-	Posicionamiento de marca.
	Evaluar el trabajo con compradores mayoristas (reducidores).	Gerente Comercial	Trimestral	4 ventas al año (25% colección pasada)	5,000	50,000
	Realización de eventos de remate en Lima y provincias a fin de licuar inventario obsoleto.	Gerente Comercial	Bimestral	2 remates en Lima y 4 en provincias	144,000	360,000

Fuente: Elaboración propia 2016.

	Acciones	Responsable	Plazo	Entregable	Costo Anual (S/.)	Contribución a la Utilidad Anual (S/.)
P R O M O C I Ó N	Activaciones en tiendas en todo el país, según idiosincrasia local.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de activaciones	40,000	Posicionamiento de marca.
	Fortalecer comunicación con contenido de la Fundación Dunkevolk (valores, ecología, apoyo a deportistas).	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de comunicación	10,000	Posicionamiento de marca.
	Realización de Eventos y Campeonatos en deportes de acción	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de Eventos y Campeonatos	30,000	Posicionamiento de marca.
	Activaciones en kermesses de colegios en Lima y Provincias (NSE A-B). Efecto aspiracional.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de activaciones	40,000	Posicionamiento de marca.
	Mejorar el uso de bloggers de moda para DVK usando los de mayor liderazgo en el mercado.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de Medios - Bloggs	35,000	Posicionamiento de marca.
	Implementar plan de comunicación para Junior y Niños en redes sociales y medios especializados.	Gerente de Marketing	Ene-16	Plan de comunicación	15,000	Posicionamiento de marca.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Plan de operaciones y logística

Este plan está alineado a la estrategia de “Desarrollo de procesos” y está a cargo del Gerente de Operaciones (GOP). El objetivo estratégico de dicha área funcional es “Ser eficientes en la cadena de suministro de principio a fin, generando valor a las operaciones”. Cabe mencionar que los objetivos específicos del área son:

- Al 2017, lograr una precisión de atención de la demanda no menor a 80%, considerando una proyección con 3 meses de anticipación.
- Generar ahorros en compras estratégicas por S/. 400 M en los dos primeros años de implementación del plan estratégico.
- Agotar inventarios de colecciones pasadas a Dic-15 en 90% en un plazo no mayor a 1 año y, en adelante, no tener más del 15% de *stock* de la colecciones pasadas.
- En los dos primeros años de implementación del plan estratégico, desarrollar 2 sistemas de soporte a las operaciones.

3.1 Acciones específicas a desarrollar en el área

- Desarrollar una metodología de planeamiento de la demanda que garantice su precisión y atención; ello exigirá optimizar toda la cadena de suministro.
- Automatizar en un plazo de ocho meses la planificación de la demanda a través de *workflows* desarrollados que incluirá el control de las colecciones y su debida emisión de órdenes de compra (locales – importaciones).
- Implementar en un plazo de diez meses una plataforma de *business intelligence* que nos permita obtener información relevante para tomar decisiones estratégicas del negocio como, lanzamiento de nuevos productos, ubicación y cierre de tiendas, entre otros.
- Formar un comité mensual de compras estratégicas en la búsqueda de la mayor eficiencia posible, como compras de alto impacto en costos (mercadería y alquileres de malls e implementación de tiendas), mejores condiciones de pago y exigencia de la calidad esperada.
- Incentivar la búsqueda de ahorros en la compañía a través de un equipo multidisciplinario

quienes mapearán todas estas oportunidades.

- Diseñar un plan de corto plazo para la rotación de inventarios de colecciones pasadas en los *outlets*, en las “carpas” ubicadas en malls, en los remates en Lima y provincias, en las ventas con reductores mayoristas y donaciones. En el anexo 4 se detalla el “Plan comercial de venta de mercadería obsoleta”.
- Apoyar al desarrollo de la plataforma *e-commerce* y su esquema logístico.

3.2 Presupuesto del plan de operaciones y logística

El plan de acción está resumido en la siguiente tabla:

Tabla 19. Presupuesto del plan de operaciones y logística

Acciones	Iniciativa estratégica	Responsable	Plazo	Entregable	Costo anual (S/.)	Contribución a la utilidad anual (S/.)	
Diseñar la web de venta <i>on-line</i> y la estructura de soporte.	IE2	Implementar el <i>e-commerce</i> y reforzar la plataforma de redes sociales	Gerente Comercial y Operaciones	feb-16	Plan de inicio del <i>e-commerce</i>	50.000	180.000
Identificación y negociación de compras estratégicas de la empresa (inventarios, implementación de tiendas y alquileres en <i>malls</i>).	IE6	Generar eficiencias en la cadena de suministro	Gerencia de Operaciones	mar-16	Reporte de compras estratégicas	-	450.000
Automatizar el proceso de planificación de la demanda.			<i>Planner</i> Corporativo	jun-16	Inicio del proyecto de automatización de proyección de demanda	54.000	400.000
Implementación de programas de mejora elaborados internamente por todas las áreas y con otorgamiento de recompensas.			Gerencia de Operaciones	Abr.-16	Reporte trimestral de proyectos de mejora	30.000	200.000
Ejecución del plan de venta de productos de colecciones pasadas			Gerencia de Operaciones	feb-16	Reporte de ventas de remate y mayorista	250.000	600.000
Levantamiento de procedimientos y procesos, implementación del <i>Quick Vins, Datawarehouse</i> y soporte TI	IE8	Implementar una plataforma de BI (<i>business intelligence</i>)	Gerente de Operaciones y Finanzas	ago-16	Inicio del proceso BI	140.000	500.000
TOTAL					524.000	2.330.000	

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Plan financiero

Este plan está alineado a la estrategia de “Desarrollo de procesos” y “Desarrollo e innovación de producto” está a cargo del Gerente de Administración y Finanzas (GAF). El objetivo estratégico del área funcional es “Generar rentabilidad y valor sostenible para nuestros accionistas”.

Cabe mencionar que los objetivos específicos son:

- Habilitar los recursos financieros para garantizar un crecimiento de ventas a ritmos no menores de 5% anual a partir del 2016.
- Poner en marcha un plan de optimización de tiendas (aperturas y cierres), que aseguren generar valor por S/ 1 MM en la utilidad neta a partir del 2016.
- Controlar el presupuesto del plan estratégico, logrando una ejecución del 100% y desviaciones no mayores al 5% a partir del 2016.

4.1 Acciones específicas a desarrollar en el área

- Optimizar los metros cuadrados de venta de nuestro canal *retail* para asegurar la rentabilidad esperada; para ello:
 - Creceremos el canal *retail* hasta alcanzar las 60 tiendas en los próximos cuatro años.
 - Reemplazaremos por espacios más comerciales y rentables a estas 10 tiendas que presentan baja venta y pérdida operativa:

Tabla 20. Tiendas con bajo *performance* de ventas

		# MESES OPERANDO A DIC-15	M2	VENTAS (S/. POR M2)				
				2016	2017	2018	2019	2020
1	TIENDA BRASIL	13	110,93	295	301	307	313	319
2	TIENDA CUZCO	23	102,92	472	482	491	501	511
3	TIENDA HUÁNUCO	21	91,33	320	326	333	339	346
4	TIENDA ICA	30	65,18	320	326	333	339	346
5	TIENDA OPEN PLAZA	44	108,53	401	409	417	426	434
6	TIENDA PLAZA LIMA NORTE	14	90,8	438	447	455	465	474
7	OUTLET ATOCONGO	13	121,5	386	394	402	410	418
8	OUTLET LAMBRAMANI	42	46,5	420	429	437	446	455
9	TIENDA OPEN PLAZA PIURA	9	115,9	405	413	421	430	438
10	TIENDA PUCALLPA	10	66,92	350	357	364	372	379

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en información de Pride Corporation (2015).

Las nuevas plazas de destino serían a) en Lima: La Rambla - San Borja, Jockey Plaza DVK, Real Plaza Centro Cívico DVK y Real Plaza Primavera DVK y b) en provincias: Miramar Ilo, Moquegua. Tacna, Real Plaza Cuzco (piso 1), Real Plaza Pucallpa, Real Plaza Juliaca y Tumbes.

- Gestionar incremento del 20% de línea de crédito para capital de trabajo en el año 2016; 20% adicional en el año 2017 y 10% adicional en el año 2018.
- Negociar con los bancos mejores plazos y TEA hasta 1 punto porcentual por debajo de las del mercado en financiamiento de corto y mediano plazo.
- Reducir los gastos financieros a una tasa promedio anual del 20% según crecimiento sostenible de nuestros ingresos.
- Controlar y mejorar los ratios de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.
- Mejorar el ciclo de efectivo en un 50%.

4.2 Presupuesto del plan financiero

El plan de acción está resumido en la siguiente tabla:

Tabla 21. Presupuesto del plan financiero

Acciones	Iniciativa estratégica	Responsable	Plazo	Entregable	Costo anual (S/.)	Contribución a la utilidad anual (S/.)	
Ejecución del plan de expansión <i>retail</i> - 13 tiendas (incluye 5 tiendas DVK)	IE5	Optimizar el uso de los metros cuadrados de cada tienda (Plan de apertura y cierre de tiendas)	Gerente de Finanzas	2016	Inversión financiera de las tiendas	2.000.000	900.000
Ejecución del plan de optimización de m ² en el <i>retail</i> (10 tiendas en los siguientes 3 años)			Gerente de Finanzas	2016	Inversión de traslado de las tiendas	700.000	300.000
TOTAL					2.700.000	1.200.000	

Fuente: Elaboración propia 2016.

5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Los esfuerzos de RSE estarán direccionados en lo laboral, ambiental, social y gobierno corporativo. Cabe mencionar que los ejes social y ambiental son trabajados directamente en una fundación constituida por la empresa llamada “Fundación Dunkelvolk” con gestión y recursos propios cuyos objetivos serían:

- Apoyar a niños y jóvenes con potencial para el surf, *skate*, BMX y el arte, de modo que contribuyamos con su desarrollo alejados de las drogas y el pandillaje.
- Incrementar la competitividad de los artistas y deportistas extremos del Perú.
- Fomentar el cuidado del medio ambiente.

5.1 Laboral

La empresa respeta las condiciones laborales de sus colaboradores según legislación actual; las jornadas laborales más allá de lo exigido legalmente son controladas y compensadas en coordinación con el colaborador. Además, se trabaja con el sistema de SST (Salud y Seguridad del Trabajo) que vela por la salud del colaborador durante la realización de su jornada laboral.

5.2 Ambiental

Se cuenta con actividades de preservación de recursos naturales y no contaminación dentro de los ámbitos en que se desenvuelve la marca (playas, por ejemplo).

5.2.1 Proyecto “Cuidando playas”

Crearemos un taller en la playa y se reclutarán niños y jóvenes para el recojo de basura. Coordinaremos con las municipalidades para que se sumen a esta iniciativa apoyando con botes de basura, bolsas y personal.

5.2.2 Proyecto “Compra un polo, siembra un árbol”

Lanzaremos una campaña en que ofertará una línea de prendas ecológicas con diseños naturalistas. Por cada prenda que se venda se sembrará un árbol. Los *riders* se encargarán de la siembra.

5.3 Social

Impulsaremos aquellos deportes que inspiran a la marca (surf, *skate*, BMX) y cualquier expresión de arte. Los jóvenes con carencias económicas serán el centro de ello.

5.3.1 Proyecto “Creando campeones”

Se hará una búsqueda de jóvenes con gran potencial y sin recursos económicos. Recibiremos apoyo de nuestros *riders* quienes formarán parte del equipo de evaluadores. La fundación brindará apoyo a través de entrega de *skates*, tablas de surf, *lycras* y bicicletas. Los jóvenes seleccionados usarán distintivos de la marca y estarían presentes en los eventos de Dunkelvolk, como campeonatos o exhibiciones, para lograr que su confianza crezca y vayan incrementando su exposición como deportistas.

5.3.2 Proyecto “Reyes del asfalto”

Armaremos carpas Dunkelvolk en los *skateparks* de las principales ciudades para captar a niños y jóvenes que se están iniciando en el *skateboard*. Tendremos a *skaters* comprometidos y capacitados para entrenar a dichos niños y jóvenes a quienes se les entregará polos, gorras, *merchandising* y *skate* con la condición de traer más interesados en recibir clases del instructor.

5.3.3 Proyecto “My big bro”

Cada *rider* nuestro identificará a un niño que quiera destacar en un deporte; el *rider* se convertirá en su padrino por un mes, vale decir, lo integrará y enseñará lo que cada deporte significa. La Fundación facilitaría al niño la indumentaria y viáticos; además se documentará y comunicará toda esta experiencia.

5.3.4 Proyecto “Expresarte”

El objetivo es encontrar artistas que aún no han sido descubiertos en colegios de bajos recursos. Luego, se creará una simbólica galería de arte donde se expondrá a todo el público las obras de los jóvenes; las piezas ganadoras serían subastadas y ese dinero será destinado para implementar un taller en la zona. La Fundación implementará profesores de arte a fin de potenciar el talento de los jóvenes.

El presupuesto de estas iniciativas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Presupuesto propuesto para la Fundación Dunkelvolk (RSE)

PRESUPUESTO 2016

En Nuevos Soles

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INGRESOS														
DONANTES	145.000	-	145.000	-	-	145.000	-	-	-	145.000	-	-	580.000	
INGRESOS TOTALES	145.000	-	145.000	-	-	145.000	-	-	-	145.000	-	-	580.000	100%
GASTOS														
MY BIG BRO	21.965	-	21.965	-	-	-	21.965	-	-	-	21.965	-	87.862	15%
EXPRESARTE - REYES DE ASFALTO	31.166	-	31.166	-	-	-	31.166	-	-	-	31.166	-	124.664	21%
CUIDANDO PLAYAS	-	-	-	55.162	-	-	-	55.162	-	-	-	55.162	165.486	29%
CREANDO CAMPEONES	-	37.436	-	-	-	37.436	-	-	-	37.436	-	-	112.308	19%
EVENTOS	53.132	37.436	53.132	55.162	-	37.436	53.132	55.162	-	37.436	53.132	55.162	490.320	85%
SERVICIO DE TERCEROS	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	7.338	88.059	15%
GASTOS TOTALES	60.470	44.774	60.470	62.500	7.338	44.774	60.470	62.500	7.338	44.774	60.470	62.500	578.379	100%
RESULTADO													1.621	0%

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.4 Gobierno corporativo

Con una visión transparente frente a los derechos y responsabilidades entre accionistas, directores y gerentes, la empresa se enfocará en una adecuada gestión de directorios, procesos de auditoría y relación equitativa con los inversores.

Capítulo VII. Evaluación económica del planeamiento estratégico

Para evaluar financieramente el planeamiento estratégico propuesto, se efectuó el cálculo del valor de Dunkelvolk con y sin implementación del planeamiento estratégico (PE). Para ello, se utilizó el método del flujo de caja descontado con el WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital) para la valoración de una empresa. Bajo este método, el valor de la empresa es el Valor Actual Neto (VAN) que se obtiene luego de descontar los flujos de caja libre futuros a la tasa WACC. Cabe señalar que los flujos de caja libre no incluyen ningún efecto proveniente del financiamiento con deuda. Los resultados obtenidos bajo cada una de estas dos alternativas se muestran en el anexo 8.

El mayor Valor Actual Neto (VAN) generado por la implementación del planeamiento estratégico propuesto es como sigue:

Tabla 23. Mayor valor de Pride Corporation S.A.C. por implementación del PE

	En soles
Valor Actual Neto sin implementación del PE	72.601.978
Valor Actual Neto con implementación del PE	109.335.517
Mayor Valor Actual Neto	36.733.539

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el anexo 9 se muestra el cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC) bajo las dos alternativas. Esta tasa incorpora de forma ponderada el costo de oportunidad del capital del accionista (COK) y el costo de la deuda. El costo de oportunidad del capital del accionista fue calculado bajo el modelo CAPM aplicado al mercado de acciones de EE.UU. y ajustado por la prima por riesgo país de Perú.

En conclusión, **la implementación del planeamiento estratégico propuesto que incorpora estrategias de expansión más eficientemente en el mercado local genera un mayor valor para los inversionistas de S/ 36,73 millones.**

Cabe mencionar que al implementar el planeamiento estratégico propuesto los indicadores financieros proyectados 2016-2020 mejoran, lo cual evidencia que la problemática actual de la empresa estaría siendo superada. A continuación, presentamos los principales resultados:

- Ventas incrementándose a tasas anuales del 6%.
- Niveles de inventario reduciéndose a tasas anuales del 12%. El sobre *stock* crítico a Dic-15 se terminaría de licuar, en su mayoría, durante el primer año una vez que se aplique el plan comercial agresivo propuesto.
- Gastos financieros disminuyendo a tasas anuales del 15%, situándose en 3% de las ventas (versus 7% real del 2015).
- El margen operativo alcanzaría el 14% de las ventas (versus 11% real del 2015).
- El margen neto se situaría en 7% anual de las ventas (versus 2% real del 2015).

Estos resultados se pueden visualizar en el anexo 5 que contiene las proyecciones por el periodo 2016-2020 de los principales estados financieros: el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo.

Asimismo, en el anexo 6 se presenta un cuadro comparativo proyectado de las principales partidas del Estado de Resultados de la empresa y sus respectivos ratios financieros de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, para el periodo 2016-2020 (con y sin planeamiento estratégico). Ello nos demuestra, también, que el planeamiento estratégico propuesto genera valor versus el *statu quo*.

Finalmente, en el anexo 7 se muestra una proyección de las ventas de Dunkelvolk a nivel nacional para el periodo 2016-2020, utilizando la técnica de regresión logarítmica en función del gasto familiar en calzado y vestido.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A fin de que Dunkelvolk logre un crecimiento sano y sostenible en el tiempo y, por ende, genere valor para sus accionistas deberá implementar estas tres estrategias que se despliegan en 7 iniciativas estratégicas:

- Desarrollo y penetración de mercado, cuyas iniciativas estratégicas serán la implementación de una plataforma de *e-commerce* y reforzamiento de la plataforma de redes sociales, optimizar las ventas por metro cuadrado gracias a un plan de cierre de tiendas de menor valor a la compañía y apertura de tiendas con importante potencial, así como gestionar una excelente relación con los *riders*.
- Desarrollo e innovación de producto, cuyas iniciativas estratégicas serán el desarrollo de nuevas líneas de producto y, por ende, la potenciación del área de diseño.
- Desarrollo de procesos, cuyas iniciativas estratégicas serán el esfuerzo intensivo por generar eficiencias a lo largo de la cadena de suministro, así como la implementación de una plataforma de *business intelligence*. Finalmente, se reestructurarán todos los procesos de gestión del capital humano.

La implementación de estas tres estrategias⁵ genera valor para los accionistas en 36,73 millones de soles dentro de un horizonte de 5 años (2016-2020).

Recomendaciones

Todo proceso de planeamiento estratégico (PE) merece ser atendido en sus puntos críticos para asegurar el logro de los objetivos que se persigue; en ese sentido, la empresa deberá dar un salto profesional de gran relevancia y responsabilidad; para ello se requerirá:

- El Directorio comprometerá la implementación del PE a la Alta Gerencia, comprendido por el CEO y su cuerpo gerencial.
- La Alta Gerencia deberá comunicar a todos los estamentos de la organización usando un plan atractivo de colaboración y *feedback*.
- Se emplearán las métricas desarrolladas en el *Balanced Scorecard* del PE y se evaluarán periódicamente su cumplimiento.
- El Directorio y la Alta Gerencia revisarán anualmente los supuestos del PE a fin de ir otorgando flexibilidad de gestión.
- Evaluar alternativas que busquen adaptar el PE al entorno cambiante (análisis de sensibilidad).

⁵ En el *Anexo 10* se describe un cuadro resumen conceptual de los principales problemas de la organización asociadas a sus respectivas estrategias por adoptar.

Bibliografía

- Alva, Edgar (2012). *Fundamentos de Contabilidad. Un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación (Apuntes de Estudio N° 62).
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, N° 1, p. 99-120.
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP (2016). Reporte de Inflación Junio 2016. [En línea]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Bloomberg Markets (2016). *United States Rates & Bonds yields*. [En línea]. New York: Bloomberg. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>.
- Damodaran, Aswath (2016a). *Betas by sector (US)*. [En línea]. New York: Stern School of Business at New York University. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.
- Damodaran, Aswath (2016b). *Annual returns on Stock, T-Bonds and T-Bills: 1928-Current (US)*. [En línea]. New York: Stern School of Business at New York University. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html.
- Damodaran, Aswath (2016c). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª ed. México: Pearson Educación.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Heredia, José Antonio (2004). *La gestión de la fábrica: Modelos para mejorar la competitividad*. 1º ed. México: Ediciones Díaz de Santos.
- INEI (2010). *Metodología del cambio de año base 2009 del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana*. Lima: Dirección Técnica de Indicadores Económicos, Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI (2016a). *Perú: Oferta y demanda global, 1950-2015*. [En línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/cuadr

os/c01003.xlsx>

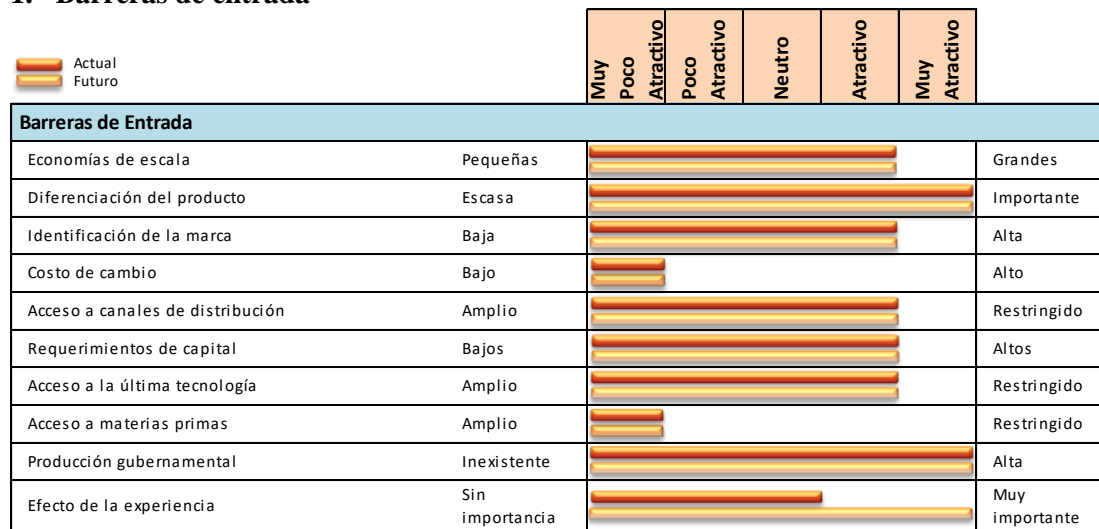
- INEI (2016b). *Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana*. [En línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. 1a ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Malca, Óscar (2005). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Mintzberg, Henry (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. 2ª ed. Buenos Aires: Editorial. El Ateneo.
- Moody's (2016). *Government of Peru - A3 Stable: Semi-Annual Update*. [En línea]. Boston: Moody's Investors Service, Inc. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: <<https://www.moody.com/credit-ratings/Peru-Government-of-credit-rating-601500>>.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 11a reimp. New York: Simon and Schuster.
- Pride Corporation. *Manual de Función y Organización* (2015).
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph; y Jaffe, Jeffrey (2012). *Finanzas Corporativas*. 9na. ed. México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Rowe, Alan; Mason, Richard; y Dickel, Karl (1982). *Strategic management and business policy: A methodological approach*. 1ra. ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Rummelt, Richard (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The difference and why it matters*. 1ra. ed. New York: Crown Publishing Group.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2013). *El plan de marketing en la práctica*. 18ª ed. Madrid: Editorial Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC).
- Tong, Jesús (2013). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico (Biblioteca Universitaria).
- Tong, Jesús (2003). *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación (Documento de Trabajo N° 55).

- Villajuana, Carlos (2009). *Los siete tejidos estratégicos: Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*. 1ª ed. Lima: Fondo Editorial UCH.

Anexos

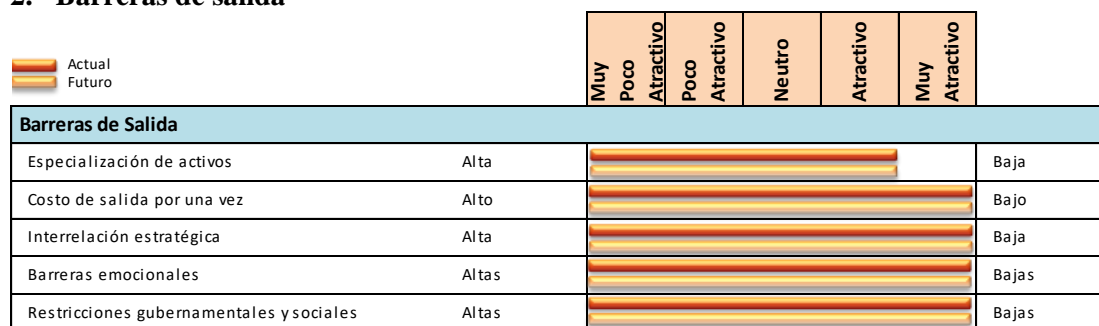
Anexo 1. Análisis de los siete factores de *atractividad* de la industria

1. Barreras de entrada



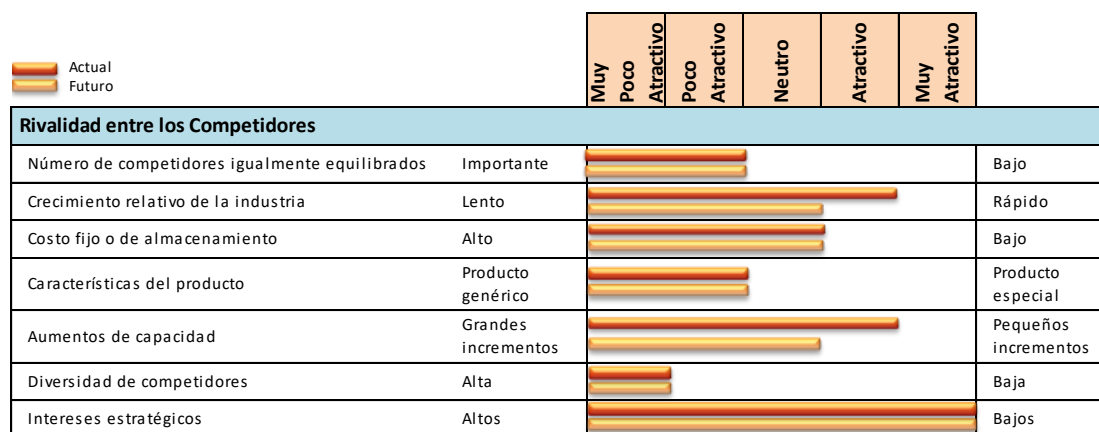
Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Barreras de salida



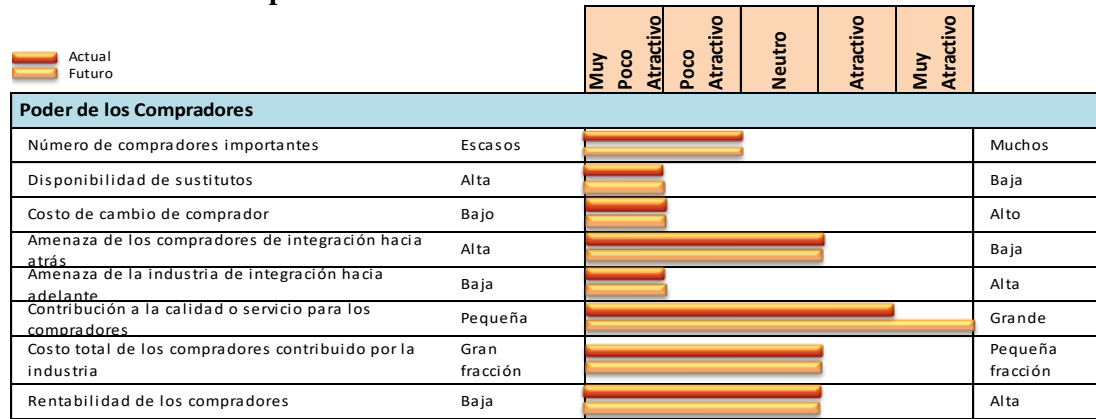
Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Rivalidad entre los competidores



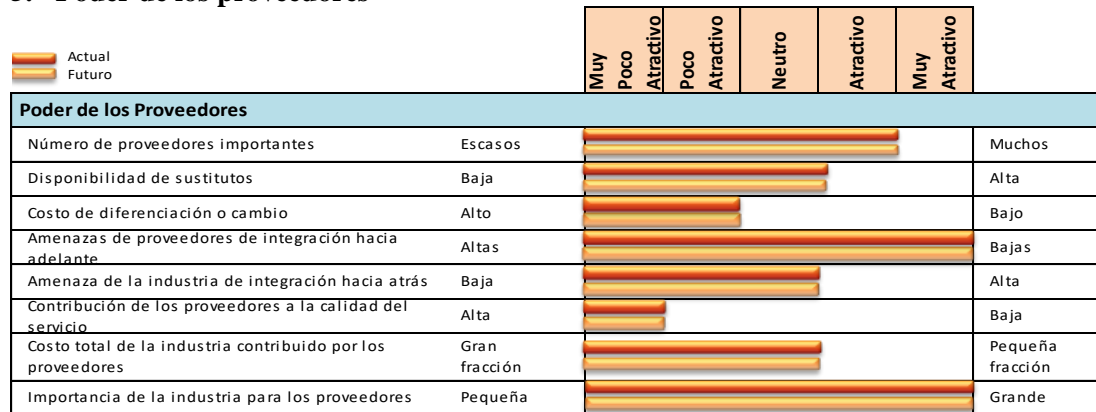
Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Poder de los compradores

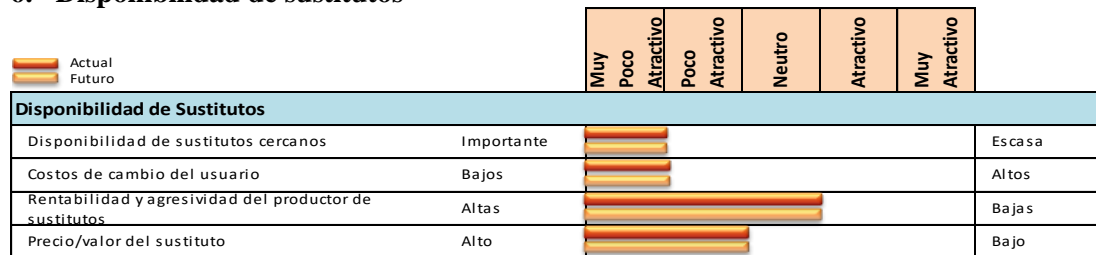


Fuente: Elaboración propia 2016.

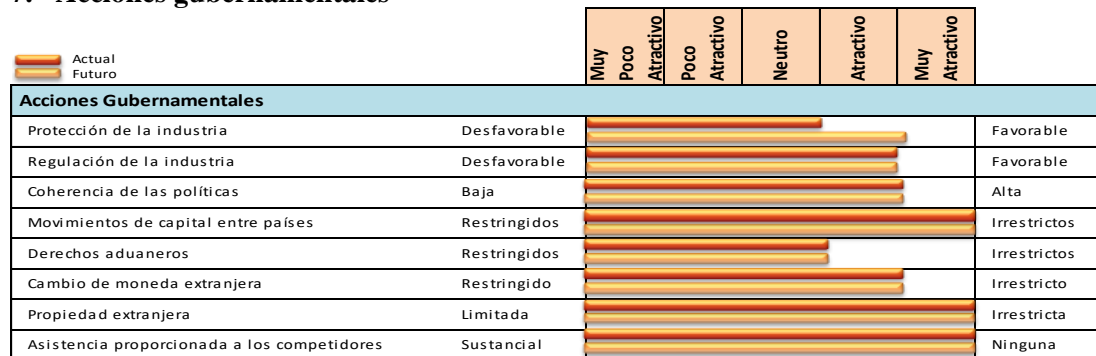
5. Poder de los proveedores



6. Disponibilidad de sustitutos



7. Acciones gubernamentales



Fuente: De todas las tablas del anexo: Elaboración propia 2016.

Anexo 2. Matrices de diagnóstico interno de Dunkelvolk

Tabla A. Matriz de diagnóstico de la capacidad directiva para Dunkelvolk

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa.						
Uso de planes estratégicos.						
Evaluación y pronóstico del medio.						
Flexibilidad de la estructura organizacional.						
Comunicación y control gerencial.						
Orientación Empresarial.						
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.						
Habilidad para manejar la Inflación.						
Agresividad para enfrentar la competencia.						
Sistema de toma de decisiones y control.						
Sistema de coordinación.						

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Tabla B. Matriz de diagnóstico de la capacidad competitiva de Dunkelvolk

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza del producto y calidad.						
Lealtad y satisfacción del cliente.						
Participación del mercado.						
Bajos costos de distribución y ventas.						
Inversión en I + D para desarrollo de nuevos productos.						
Grandes barreras en entrada de productos de la compañía.						
Ventajas sacadas del potencial mercado.						
Concentración de los consumidores.						
Portafolio de productos.						
Programas postventa.						

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Tabla C. Matriz de diagnóstico de la capacidad financiera de Dunkelvolk

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando se requiere.						
Reinversión de las utilidades.						
Facilidad para salir del mercado.						
Rentabilidad, retorno de inversión.						
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.						
Comunicación y control gerencial.						
Habilidad para competir con precios.						
Inversión de capital.						
Estabilidad de costos.						

Tabla D. Matriz de diagnóstico de la capacidad tecnológica de Dunkelvolk

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación.						
Nivel de tecnología usada en los productos.						
Valor agregado de nuestro producto.						
Economía de escala.						
Calidad de nuestros productos.						
Aplicación de tecnología de computadoras.						
Nivel de coordinación entre áreas.						

Tabla E. Matriz de diagnóstico de talento humano de Dunkelvolk

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia técnica.						
Capacitaciones a nuestros trabajadores.						
Pertenencia.						
Motivación.						
Nivel de remuneración.						
Índices de desempeño.						

Fuente: De todas las tablas del anexo: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Anexo 3. Matrices de Evaluación de la MCPE

Considerando el impacto de los factores internos y externos, y luego de realizar el análisis de la selección y evaluación de alternativas, se obtiene lo siguiente:

Tabla F. Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Fortalezas

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	
		FORTALEZAS	F1	0,50%	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1	0,005
F2	0,50%		1	0,005	1	0,005	1	0,005	1	0,005	2	0,01	1	0,005	1	0,005
F3	5,00%		1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
F4	7,50%		2	0,15	2	0,15	2	0,15	1	0,075	1	0,075	1	0,075	1	0,075
F5	15,00%		3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3
F6	2,50%		3	0,075	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05
F7	2,50%		3	0,075	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05
F8	2,50%		3	0,075	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05
F9	1,00%		3	0,03	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
F10	12,50%		3	0,375	2	0,25	2	0,25	1	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125
F11	0,25%		3	0,0075	2	0,005	2	0,005	1	0,0025	1	0,0025	1	0,0025	1	0,0025
F12	0,25%		3	0,0075	2	0,005	2	0,005	1	0,0025	1	0,0025	1	0,0025	1	0,0025
TOTALES		50%	-	1,305	-	0,84	-	0,84	-	0,5	-	0,705	-	0,5	-	0,725

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Tabla G. Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Debilidades

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PESO	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL
DEBILIDADES	D1	8,00%	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	D2	3,00%	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06
	D3	4,00%	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
	D4	2,00%	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
	D5	3,00%	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
	D6	2,00%	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
	D7	2,00%	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
	D8	6,00%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
	D9	2,50%	3	0,075	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
	D10	2,50%	3	0,075	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
	D11	1,00%	3	0,03	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	D12	14,00%	3	0,42	2	0,28	2	0,28	1	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
TOTALES		50%	-	1,18	-	0,86	-	0,92	-	0,5	-	0,63	-	0,5	-	0,66

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Tabla H. Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Oportunidades

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PESO	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL	PUNT	TOTAL
OPORTUNIDADES	OP1	5,00%	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
	OP2	3,00%	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
	OP3	5,00%	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	OP4	3,00%	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
	OP5	3,00%	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
	OP6	5,00%	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
	OP7	5,00%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
	OP8	7,00%	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
	OP9	5,00%	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	OP10	6,00%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
TOTALES		47%	-	1,18	-	0,99	-	1,09	-	0,47	-	0,89	-	0,47	-	0,8

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Tabla I. Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE) para Dunkelvolk, Amenazas

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PESO	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL	PUNT	TO-TAL
AMENAZAS	A1	6,00%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
	A2	6,00%	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
	A3	5,00%	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	A4	5,00%	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	A5	5,00%	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	A6	7,00%	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
	A7	5,00%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
	A8	6,00%	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
	A9	4,00%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
	A10	4,00%	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
TOTALES		53%	-	1,14	-	1,01	-	0,81	-	0,53	-	0,53	-	0,53	-	0,72

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de David (2003).

Anexo 4. Plan comercial de venta de mercadería obsoleta

A fines del año 2015 contamos con un *stock* antiguo (colecciones menores o iguales a Otoño-Invierno 2015) valorizado en S/ 5,2 MM, es decir, 26 % de los inventarios de la empresa (estándar del mercado entre 8% - 10%). Estos inventarios representan 154.000 prendas, las cuales serán destinadas a venta por la GC a través de estas acciones:

a. Canal *outlets*: proyectamos vender en el 2016 una suma de 79.000 prendas:

m2 Outlets	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
128 Callao	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	2,304	1,152	1,152	1,152	1,152	3,456	16,128
106 Chorrillos	954	954	954	954	954	1,908	954	954	954	954	2,862	13,356
122 Atocongo	878	878	878	878	878	1,757	878	878	878	878	2,635	12,298
46 Lambramani	414	414	414	414	414	828	414	414	414	414	1,242	5,796
28 Iasa	252	252	252	252	252	504	252	252	252	252	756	3,528
107 Lurín	963	963	963	482	482	482	482	482	482	963	2,889	9,630
65 Royal Plaza	-	-	-	585	585	1,170	585	585	585	585	1,755	6,435
60 Plaza Sol Piura	-	-	-	540	540	1,080	540	540	540	540	1,620	5,940
65 Minka	-	-	-	585	585	1,170	585	585	585	585	1,755	6,435
Total	4,613	4,613	4,613	5,842	5,842	11,202	5,842	5,842	5,842	6,323	18,970	79,546

Cabe mencionar que esta venta es natural a la proyección de ventas del 2016.

b. Eventos tipo “Remates”: Estas acciones de venta se realizan en Lima y se descentralizan en provincias. En este 2016 apuntamos licuar 45.000 prendas:

Remates	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
Chiclayo		4,000										4,000
Lima			12,000						12,000			24,000
Prov 1				3,000								3,000
Prov 2					3,000							3,000
Prov 3							4,000					4,000
Prov 4								3,000				3,000
Prov 5										4,000		4,000
Total	-	4,000	12,000	3,000	3,000	-	4,000	3,000	12,000	4,000	-	45,000

c. Carpas en *malls/stripcenters*: Negociaremos con *malls* ciertos espacios para uso temporal de implementación de carpas; este año 2016 licuaremos 5.000 prendas:

Carpas en Malls	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
Megaplaza Independencia		700							700			1,400
Megaplaza Villa El Salvador				1,000							1,000	2,000
Megaplaza Puente Piedra					800				800			1,600
Total	-	700	-	1,000	800	-	-	-	1,500	-	1,000	5,000

d. Reduccionistas: Tenemos identificado a dos reduccionistas de ropa textil que suelen comprar masivamente productos textiles a casi al costo. En esta acción pensamos colocar 20.000 prendas durante el año.

e. Donación y/o destrucción de mercadería (beneficio tributario): 5.000 prendas.

Anexo 5. Estados financieros proyectados con planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Efectivo	2.311.099	941.093	179.138	206.852	5.131.849	16.910.972
Cuentas por Cobrar Comerciales	9.310.066	8.787.054	7.765.559	6.722.756	5.658.319	4.571.922
Inventarios	20.393.541	17.565.349	16.494.775	15.186.060	13.347.787	11.201.271
Cuentas Por Cobrar Diversas	450.130	251.192	251.192	251.192	251.192	251.192
Gastos Pagados Por Anticipado	784.573	784.573	784.573	784.573	784.573	784.573
Impuesto pagado por anticipado	341.491	341.491	341.491	341.491	341.491	341.491
Intereses Diferidos	595.623	0	0	0	0	0
Activo Corriente	34.186.522	28.670.753	25.816.729	23.492.924	25.515.211	34.061.421
Cuentas por Cobrar - Relacionadas	618.432	618.432	618.432	618.432	618.432	618.432
Inmuebles, Mobiliario y Equipo (neto)	14.162.714	14.895.417	13.637.521	12.348.501	11.747.752	10.161.900
Activos Intangibles (neto)	1.113.114	1.113.114	1.113.114	1.113.114	1.113.114	1.113.114
Impuesto a la renta diferido	49.667	49.667	49.667	49.667	49.667	49.667
Intereses Diferidos	328.339	0	0	0	0	0
Activo No Corriente	16.272.266	16.676.630	15.418.734	14.129.714	13.528.965	11.943.113
ACTIVO TOTAL	50.458.787	45.347.384	41.235.463	37.622.638	39.044.176	46.004.535
Tributos Por Pagar	1.632.822	953.025	885.991	930.839	1.126.868	1.556.425
Remuneraciones Por Pagar	1.123.124	222.612	222.612	222.612	222.612	222.612
Cuentas por Pagar Comerciales	3.156.016	2.407.802	2.462.113	2.216.634	1.995.628	1.730.840
Obligaciones Financieras	23.465.817	16.495.921	12.489.279	6.341.863	1.091.335	562.325
Cuentas Por Pagar Diversas	153.602	140.067	140.067	140.067	140.067	140.067
Pasivo Corriente	29.531.381	20.219.428	16.200.063	9.852.016	4.576.511	4.212.270
Obligaciones Financieras	5.554.696	7.192.995	4.061.021	2.057.225	2.412.489	2.011.783
Impuesto a la renta diferido	1.178.385	1.178.385	1.178.385	1.178.385	1.178.385	1.178.385
Pasivo No Corriente	6.733.081	8.371.381	5.239.407	3.235.610	3.590.874	3.190.168
PASIVO TOTAL	36.264.462	28.590.808	21.439.469	13.087.627	8.167.385	7.402.438
Capital Social	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
Capital Adicional	6.356.700	6.356.700	6.356.700	6.356.700	6.356.700	6.356.700
Reservas	231.976	231.976	231.976	231.976	231.976	231.976
Excedente de Revaluación	3.030.133	3.030.133	3.030.133	3.030.133	3.030.133	3.030.133
Resultados Acumulados	-1.035.446	-24.484	2.537.767	5.577.184	10.316.202	16.657.982
Resultado del período	1.010.962	2.562.250	3.039.418	4.739.018	6.341.780	7.725.304
PATRIMONIO NETO	14.194.326	16.756.576	19.795.994	24.535.012	30.876.792	38.602.096
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	50.458.787	45.347.384	41.235.463	37.622.638	39.044.176	46.004.535

Fuente: Elaboración propia 2016.

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ventas	42.680.675	55.839.073	59.144.871	62.810.423	66.804.848	70.745.814
Ventas Totales	42.680.675	55.839.073	59.144.871	62.810.423	66.804.848	70.745.814
Costo de Ventas	-18.560.486	-24.816.953	-25.120.433	-26.273.813	-27.709.836	-29.049.950
Utilidad Bruta	24.120.189	31.022.120	34.024.438	36.536.610	39.095.012	41.695.864
Gastos de operación	-19.273.172	-24.253.274	-27.332.284	-27.779.303	-28.432.739	-29.076.323
Gastos Operativos	-19.273.172	-24.253.274	-27.332.284	-27.779.303	-28.432.739	-29.076.323
Utilidad Operativa	4.847.017	6.768.846	6.692.154	8.757.308	10.662.273	12.619.540
Gastos Financieros	-2.954.368	-2.900.715	-2.166.517	-1.700.997	-1.347.085	-1.272.148
Otros Ingresos	414.489	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Antes de Imp.	2.307.139	3.868.131	4.525.637	7.056.310	9.315.188	11.347.392
Particip. a los trabajadores	-307.151	-309.450	-362.051	-564.505	-745.215	-907.791
Impuesto a la Renta	-989.025	-996.431	-1.124.168	-1.752.787	-2.228.193	-2.714.296
Utilidad Neta	1.010.962	2.562.250	3.039.418	4.739.018	6.341.780	7.725.304

Fuente: Elaboración propia 2016.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de efectivo de actividades de operación						
Total cobros realizados	-	66.413.117	70.812.443	75.159.103	79.894.157	84.566.458
Pago Gasto operativo		-21.670.217	-27.302.499	-28.042.996	-29.012.855	-29.742.258
Pago Compras de mercadería		-28.529.752	-27.800.178	-28.920.264	-30.025.585	-31.296.969
Pago Impuestos		-6.534.203	-5.365.200	-6.514.532	-7.365.187	-8.366.244
Total Pagos realizados	-	-56.734.172	-60.467.878	-63.477.792	-66.403.626	-69.405.471
Neto de efectivo proveniente de A.O.	-	9.678.945	10.344.565	11.681.311	13.490.530	15.160.987
Flujo de efectivo de actividades de inversión						
Inversión Tiendas Propias		-2.360.000	-1.565.388	-1.565.388	-2.087.184	-944.000
Inversión <i>Comers</i>		-236.000	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000
Inversión en Plataforma <i>Business Intelligence</i>		-826.000	0	0	0	0
Inversión en Automatización de la Estimación de la Demanda		-318.600	0	0	0	0
Neto de efectivo proveniente de A.I.	-	-3.740.600	-1.801.388	-1.801.388	-2.323.184	-1.180.000
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento						
Prestamos - Compra de Activos		3.504.600	1.565.388	1.565.388	2.087.184	944.000
Pago de Obligaciones Financieras del año anterior		-7.179.873	-7.518.332	-8.037.570	-5.100.000	0
Pago Gastos Financieros		-2.550.255	-1.749.902	-1.258.277	-875.426	-875.426
Pago de Deuda Mediano Plazo (Capital)		-732.363	-1.185.672	-1.679.030	-1.882.449	-1.873.715
Pago de Deuda Mediano Plazo (Interés)		-350.460	-416.615	-442.721	-471.659	-396.723
Aporte de socios		0	0	0	0	0
Pago de Dividendos		0	0	0	0	0
Neto de efectivo proveniente de A.F.	-	-7.308.351	-9.305.133	-9.852.209	-6.242.350	-2.201.863
Aumento (disminución) neto de efectivo	-	-1.370.005	-761.955	27.714	4.924.996	11.779.124
Saldo de efectivo al inicio del periodo	-	2.311.099	941.093	179.138	206.852	5.131.849
Efectivo al finalizar el ejercicio	-	941.093	179.138	206.852	5.131.849	16.910.972

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 6. Principales partidas del estado de resultados, real vs. proyectado

En S/. MM	<u>REAL</u>					<u>PROYECTADO</u>				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	20.83	26.29	35.01	37.62	42.68	48.60	50.33	51.98	52.78	54.11
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	20.83	26.29	35.01	37.62	42.68	55.84	59.14	62.81	66.80	70.75
Margen Bruto										
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	7.64	10.53	13.85	18.96	24.12	27.62	28.59	29.50	29.97	30.72
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	7.64	10.53	13.85	18.96	24.12	31.02	34.02	36.54	39.10	41.70
Gastos Operativos										
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	4.32	5.97	11.07	13.94	19.27	23.50	23.91	24.39	24.76	25.28
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	4.32	5.97	11.07	13.94	19.27	24.25	27.33	27.78	28.43	29.08
Margen Operativo										
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	3.32	4.55	2.78	5.02	4.85	4.12	4.68	5.10	5.21	5.44
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	3.32	4.55	2.78	5.02	4.85	6.77	6.69	8.76	10.66	12.62
Gastos Financieros										
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.84	1.41	1.81	2.33	2.95	2.55	1.92	1.58	0.88	0.88
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.84	1.41	1.81	2.33	2.95	2.90	2.17	1.70	1.35	1.27
Margen Neto										
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	1.59	2.03	-0.40	1.35	1.01	1.04	1.83	2.33	2.87	3.02
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	1.59	2.03	-0.40	1.35	1.01	2.56	3.00	4.67	6.17	7.52

Fuente: Elaboración propia 2016.

RATIOS FINANCIEROS REAL VS. PROYECTADO

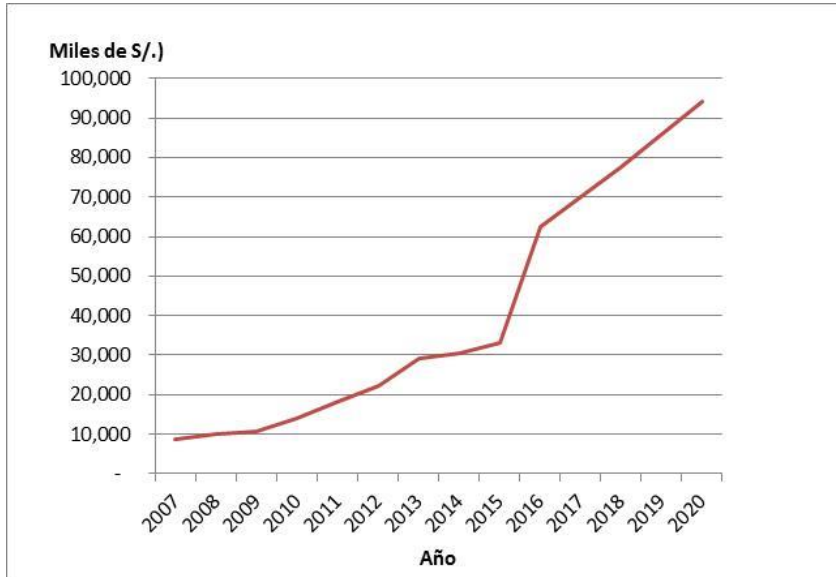
	<u>REAL</u>				<u>PROYECTADO</u>				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Liquidez</u>									
Razón corriente									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	1.21	1.12	1.25	1.16	1.34	1.44	1.73	3.14	6.44
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	1.21	1.12	1.25	1.16	1.42	1.59	2.37	5.51	7.97
Margen de seguridad									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.21	0.12	0.25	0.16	0.34	0.44	0.73	2.14	5.44
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.21	0.12	0.25	0.16	0.42	0.59	1.37	4.51	6.97
Prueba ácida									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.51	0.65	0.54	0.39	0.42	0.43	0.50	0.90	2.49
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.51	0.65	0.54	0.39	0.48	0.49	0.69	2.30	4.98
Prueba absoluta									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.13	0.17	0.13	0.08	0.03	0.02	0.03	0.08	1.14
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.13	0.17	0.13	0.08	0.05	0.01	0.01	1.06	3.90
<u>Gestión</u>									
Rotación de cuentas por cobrar									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	67	62	74	74	68	60	52	44	36
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	67	62	74	74	59	51	42	34	26
Rotación de inventarios									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	145	108	158	302	344	311	276	247	214
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	145	108	158	302	279	247	220	188	154
Rotación de cuentas por pagar									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	66	75	88	55	51	41	36	32	28
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	66	75	88	55	46	37	34	30	25
<u>Solvencia</u>									
Activo Total / Pasivo Total									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	1.44	1.47	1.29	1.39	1.53	1.76	2.24	3.65	7.09
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	1.44	1.47	1.29	1.39	1.59	1.92	2.87	4.75	6.15
Pasivo total / Patrimonio Neto									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	2.28	2.12	3.46	2.55	1.89	1.32	0.81	0.38	0.16
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	2.28	2.12	3.46	2.55	1.71	1.09	0.54	0.27	0.19
Pasivo No Corr. / Activo No Corr.									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.15	0.14	0.72	0.41	0.46	0.28	0.12	0.15	0.09
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.15	0.14	0.72	0.41	0.50	0.34	0.23	0.27	0.27
<u>Rentabilidad</u>									
Margen Neto / Ventas									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.08	-0.01	0.04	0.02	0.02	0.04	0.04	0.05	0.06
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.08	-0.01	0.04	0.02	0.05	0.05	0.07	0.09	0.11
ROE									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.36	-0.05	0.18	0.07	0.07	0.11	0.12	0.13	0.12
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.36	-0.05	0.18	0.07	0.15	0.15	0.19	0.20	0.20
ROA									
<i>Sin Planeamiento Estratégico</i>	0.11	-0.02	0.04	0.02	0.02	0.05	0.07	0.09	0.10
<i>Con Planeamiento Estratégico</i>	0.11	-0.02	0.04	0.02	0.06	0.07	0.12	0.16	0.17

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Ventas proyectadas de Dunkelvolk, 2016-2020

En Miles de S/.	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Reales	62.566	69.971	77.696	85.742	94.108
T.C.P.A. (%)	11,8	11,83	11,04	10,36	9,76

Fuente: Elaboración propia 2016.



Fuente: Elaboración propia 2016.

Información estadística utilizada:

- Ventas anuales de Dunkelvolk 2007-2015
- Consumo Privado en el Perú 1950-2015 (INEI 2016a)
- Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana 1994-2015 (INEI 2016b)
- Estructura de ponderaciones de la Canasta del IPC de Lima Metropolitana – Rubro Calzado y Vestido (INEI 2010)

Función de la regresión logarítmica utilizada: $\ln \frac{\text{Ventas Reales DKV}}{\text{Gasto Familiar Real en Vestido y Calzado}} = a + b (\text{Tiempo})$

Donde:

b: T.C.P.A. x 100

Anexo 8. Flujos de caja libre proyectados de Dunkelvolk, 2016-2020

Flujo de caja libre proyectado de Dunkelvolk sin implementación del planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles)

En Soles	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos					
Cobros de ventas	57.912.984	60.288.984	62.289.229	63.252.255	64.888.665
Egresos					
Compras de mercadería	-25.959.752	-23.466.690	-24.112.674	-24.423.861	-24.944.588
Pagos de gastos de ventas	-15.203.377	-17.144.661	-17.222.504	-17.196.213	-17.272.826
Pagos de gastos de administración	-4.006.469	-4.698.701	-4.935.974	-5.185.227	-5.447.065
Pagos de gastos de marketing	-2.046.214	-2.606.650	-2.833.188	-3.009.580	-3.220.087
Pagos de impuestos	-6.108.836	-4.905.865	-5.206.366	-5.315.418	-5.507.607
Flujo de Caja de Operaciones	4.588.336	7.466.417	7.978.524	8.121.956	8.496.492
Inversiones					
<i>Inversión en Activo Fijo</i>					
Inversión en Corners	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000
Flujo de Caja de Inversiones	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000
a Flujo de Caja Libre	4.352.336	7.230.417	7.742.524	7.885.956	8.260.492
b Valor Terminal					79.038.486
a+b Flujo de Caja Libre Total	4.352.336	7.230.417	7.742.524	7.885.956	87.298.978
WACC	11,32%	11,14%	10,95%	10,69%	10,45%
Factor de descuento	0,898331	0,808262	0,728469	0,658133	0,595859
Flujo de Caja Libre Descontado	3.909.838	5.844.073	5.640.188	5.190.011	52.017.869
Valor Actual Neto (VAN)	72.601.979				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Flujo de caja libre proyectado de Dunkelvolk con implementación del planeamiento estratégico, 2016-2020 (en soles)

En Soles	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos					
Cobros de ventas	66.413.117	70.812.443	75.159.103	79.894.157	84.566.458
Egresos					
Compras de mercadería	-28.529.752	-27.800.178	-28.920.264	-30.025.585	-31.296.969
Pagos de gastos de ventas	-15.548.774	-19.918.576	-20.322.596	-20.908.779	-21.150.233
Pagos de gastos de administración	-4.025.549	-4.639.895	-4.795.333	-4.933.371	-5.193.482
Pagos de gastos de marketing	-2.095.894	-2.744.029	-2.925.066	-3.170.705	-3.398.542
Pagos de impuestos	-7.379.795	-6.004.562	-7.020.017	-7.857.672	-8.870.824
Flujo de Caja de Operaciones	8.833.353	9.705.203	11.175.826	12.998.045	14.656.407
Inversiones					
<i>Inversión en Activo Fijo e Intangibles</i>					
Inversión Tiendas Propias	-2.360.000	-1.565.388	-1.565.388	-2.087.184	-944.000
Inversión <i>Comers</i>	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000	-236.000
Inversión en Plataforma <i>Business Intelligence</i>	-826.000	-	-	-	-
Inversión en Automatización de la Estimación de la Demanda	-318.600	-	-	-	-
Flujo de Caja de Inversiones	-3.740.600	-1.801.388	-1.801.388	-2.323.184	-1.180.000
a Flujo de Caja Libre	5.092.753	7.903.815	9.374.438	10.674.861	13.476.407
b Valor Terminal					127.935.274
a+b Flujo de Caja Libre Total	5.092.753	7.903.815	9.374.438	10.674.861	141.411.682
WACC	11,29%	11,06%	10,80%	10,60%	10,53%
Factor de descuento	0,898567	0,809058	0,730224	0,660264	0,597341
Flujo de Caja Libre Descontado	4.576.178	6.394.641	6.845.443	7.048.224	84.471.030
Valor Actual Neto (VAN)	109.335.517				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 9. Costo promedio ponderado del capital (WACC) proyectado 2016-2020

WACC proyectado para el descuento de los Flujos de Caja Libre sin Planeamiento Estratégico

Beta desapalancado de la Industria (US) ⁽¹⁾

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Apparel (Vestido)	63	1.06	27.86%	13.84%	0.85	3.43%	0.88

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Beta desapalancado (β_U)	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Deuda (D), en miles de S/. ⁽²⁾	23,917	17,898	11,261	4,261	261
Patrimonio (E), en miles de S/. ⁽²⁾	15,232	17,086	19,449	22,399	25,504
D + E	39,149	34,984	30,710	26,660	25,765
D/E	1.57	1.05	0.58	0.19	0.01
Tasa Imp. a la Renta en Perú (T_C)	28%	27%	27%	26%	26%
Beta apalancado (β_L) ⁽³⁾	1.87	1.55	1.25	1.00	0.89
Tasa libre de riesgo (R_f) ⁽⁴⁾	1.851%	1.851%	1.851%	1.851%	1.851%
Rendimiento del mercado [$E(R_m)$] ⁽⁵⁾	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
Prima por riesgo del mercado [$E(R_m) - R_f$]	7.65%	7.65%	7.65%	7.65%	7.65%
Peru default spread ⁽⁶⁾	1.33%	1.33%	1.33%	1.33%	1.33%
Relative Equity Volatility Multiplier ⁽⁷⁾	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39
Prima por riesgo país (R_{CR})	1.85%	1.85%	1.85%	1.85%	1.85%
Costo del Capital Propio ($COK_{US\$}$) ⁽⁸⁾	18.05%	15.58%	13.28%	11.38%	10.49%
Tasa de inflación Perú ⁽⁹⁾	2.90%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Tasa de inflación EE.UU. ⁽¹⁰⁾	1.20%	2.20%	2.00%	2.00%	2.00%
COK_{Soles} (R_c) ⁽¹¹⁾	18.35%	15.55%	13.28%	11.38%	10.49%
Costo de la Deuda Soles (R_d)	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
D/(D+E)	0.61	0.51	0.37	0.16	0.01
E/(D+E)	0.39	0.49	0.63	0.84	0.99
Tasa Imp. a la Renta en Perú (T_C)	28%	27%	27%	26%	26%
WACC ⁽¹²⁾	11.32%	11.14%	10.95%	10.69%	10.45%

(1) Fuente: Damodaran (2016a)

(2) A valor en libros.

(3) $\beta_L = \beta_U \times [1 + (D/E)(1 - T_C)]$.

(4) Rendimiento anual de los Bonos del Tesoro de EE.UU. a 10 años. Fecha de consulta: 29/05/2016. Fuente: Bloomberg Markets (2016)

(5) Rendimiento promedio geométrico de los retornos sobre el índice S&P 500 (1928-2015). Fecha de consulta: 29/05/2016. Fuente: Damodaran (2016b)

(6) Fuente: Moody's (2016)

(7) Fuente: Damodaran (2016c)

(8) $COK = R_c = R_f + \beta_L \times [E(R_m) - R_d] + R_{CR}$

(9) Fuente: BCRP (2016)

(10) Fuente: PwC (2016)

(11) $COK_{Soles} = COK_{US\$} \times (1 + \text{Infl. Perú}) / (1 + \text{Infl. EE.UU.})$

(12) $WACC = R_c \times [E/(D+E)] + R_d \times [D/(D+E)] \times (1 - T_C)$

WACC proyectado para el descuento de los Flujos de Caja Libre con Planeamiento Estratégico

Beta desapalancado de la Industria (US) ⁽¹⁾

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Apparel (Vestido)	63	1.06	27.86%	13.84%	0.85	3.43%	0.88

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Beta desapalancado (β_U)	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Deuda (D), en miles de S/. ⁽²⁾	23,689	16,550	8,399	3,504	2,574
Patrimonio (E), en miles de S/. ⁽²⁾	16,757	19,796	24,535	30,877	38,602
D + E	40,446	36,346	32,934	34,381	41,176
D/E	1.41	0.84	0.34	0.11	0.07
Tasa Imp. a la Renta en Perú (T_C)	28%	27%	27%	26%	26%
Beta apalancado (β_L) ⁽³⁾	1.78	1.42	1.10	0.95	0.92
Tasa libre de riesgo (R_f) ⁽⁴⁾	1.851%	1.851%	1.851%	1.851%	1.851%
Rendimiento del mercado [$E(R_m)$] ⁽⁵⁾	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
Prima por riesgo del mercado [$E(R_m) - R_f$]	7.65%	7.65%	7.65%	7.65%	7.65%
Peru Default spread ⁽⁶⁾	1.33%	1.33%	1.33%	1.33%	1.33%
Relative Equity Volatility Multiplier ⁽⁷⁾	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39
Prima por riesgo país (R_{CR})	1.85%	1.85%	1.85%	1.85%	1.85%
Costo del Capital Propio (COK) _{US\$} ⁽⁸⁾	17.29%	14.54%	12.12%	11.00%	10.77%
Tasa de inflación Perú ⁽⁹⁾	2.90%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Tasa de inflación EE.UU. ⁽¹⁰⁾	1.20%	2.20%	2.00%	2.00%	2.00%
COK _{Soles} (R_c) ⁽¹¹⁾	17.58%	14.51%	12.12%	11.00%	10.77%
Costo de la Deuda _{soles} (R_d)	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
D/(D+E)	0.59	0.46	0.26	0.10	0.06
E/(D+E)	0.41	0.54	0.74	0.90	0.94
Tasa Imp. a la Renta en Perú (T_C)	28%	27%	27%	26%	26%
WACC ⁽¹²⁾	11.29%	11.06%	10.80%	10.60%	10.53%

(1) Fuente: Damodaran (2016a)

(2) A valor en libros.

(3) $\beta_L = \beta_U \times [1 + (D/E)(1 - T_C)]$.

(4) Rendimiento anual de los Bonos del Tesoro de EE.UU. a 10 años. Fecha de consulta: 29/05/2016. Fuente: Bloomberg Markets (2016)

(5) Rendimiento promedio geométrico de los retornos sobre el índice S&P 500 (1928-2015). Fecha de consulta: 29/05/2016. Fuente: Damodaran (2016b)

(6) Fuente: Moody's (2016)

(7) Fuente: Damodaran (2016c)

(8) $COK = R_c = R_f + \beta_L \times [E(R_m) - R_d] + R_{CR}$

(9) Fuente: BCRP (2016)

(10) Fuente: PwC (2016)

(11) $COK_{Soles} = COK_{US\$} \times (1 + Infl. Perú) / (1 + Infl. EE.UU.)$

(12) $WACC = R_c \times [E/(D+E)] + R_d \times [D/(D+E)] \times (1 - T_C)$

Anexo 10. Resumen de Problema y estrategias adoptadas con lo solicitado

PROBLEMA PRINCIPAL	CAUSAS	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	INICIATIVAS A EJECUTAR PARA AFRONTAR EL PROBLEMA
Crecimiento desacelerado de las ventas	Saturacion de marcas extranjeras	Desarrollo e innovacion de productos (Extensiones de línea)	Potenciar el área de diseño y generar nuevas líneas de producto (innovar)
	Fuerza de ventas desmotivada	Desarrollo de procesos	Reestructurar el área de recursos humanos y enfocarla al sector retail y fuerza de ventas
	Sobreoferta de retail	Desarrollo y penetracion de mercados	Implementar el e-commerce y reforzar la plataforma de redes sociales
	Tiendas que no rinden lo que tienen que rendir		Ejecutar un plan de aperturas y cierre de tiendas (invertir inteligentemente en los lugares en donde hay oportunidad de maximizar las ventas) Gestionar una excelente relacion con los riders (el objetivo es asegurar tener alto trafico en las activaciones y aperturas de nuevas tiendas)

PROBLEMAS COLATERALES	CAUSAS	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	INICIATIVAS
Altos Stocks	Mercadería que no se llegó a vender y compras sobredimensionadas	Desarrollo de Procesos	Generar eficiencias a lo largo de la cadena de suministro
Margenes Decrecientes	Altos gastos operativos y de administración		Implementar plataforma de business intelligence
Altos Gastos Financieros	Mayor apalancamiento debido a que los ingresos insuficientes para cubrir los gastos operativos		Gestionar mejores condiciones comerciales (lineas de credito y plazos de pago) con las entidades bancarias.

Notas biográficas

Eú Carlinho Vigo Rolando

Nació en Trujillo, el 19 de octubre de 1984. Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con una especialización en Gerencia de Proyectos y Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de ocho años de experiencia en el área de *supply chain management*, planeamiento estratégico y dirección de proyectos, tanto en el ámbito estatal como en empresas privadas de consumo masivo. Es el fundador de la empresa Océano Azul Soluciones Integrales EIRL (OASI), empresa de soluciones en *supply chain*, en donde actualmente ocupa el cargo de *Business Manager*.

Mauricio Fernando Valencia Brenis

Nació en Lima, el 10 de febrero de 1979. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un Máster en Gerencia y Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene más de 4 años de experiencia en consultoría y auditoría financiera en el sector privado y 9 años de experiencia liderando equipos en gestión financiera y administrativa en empresas inmobiliarias, de esparcimiento y *retail*. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Administración y Finanzas en Pride Corporation S.A.C.

Manuel Eduardo Valencia Brenis

Nació en Lima, el 2 de julio de 1974. Cuenta con el grado de Bachiller en Contabilidad por la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 10 años de experiencia en contabilidad financiera y control interno, principalmente en empresas privadas del sector de generación eléctrica. Actualmente se desempeña como *Controlling Analyst* en IC Power, *holding* de capitales israelíes con inversiones en once países en los sectores de generación y distribución eléctrica.