

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**


Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Brenda Eugenia Herrera Valdivia

Código 20120616

Lima – Perú

Diciembre de 2018

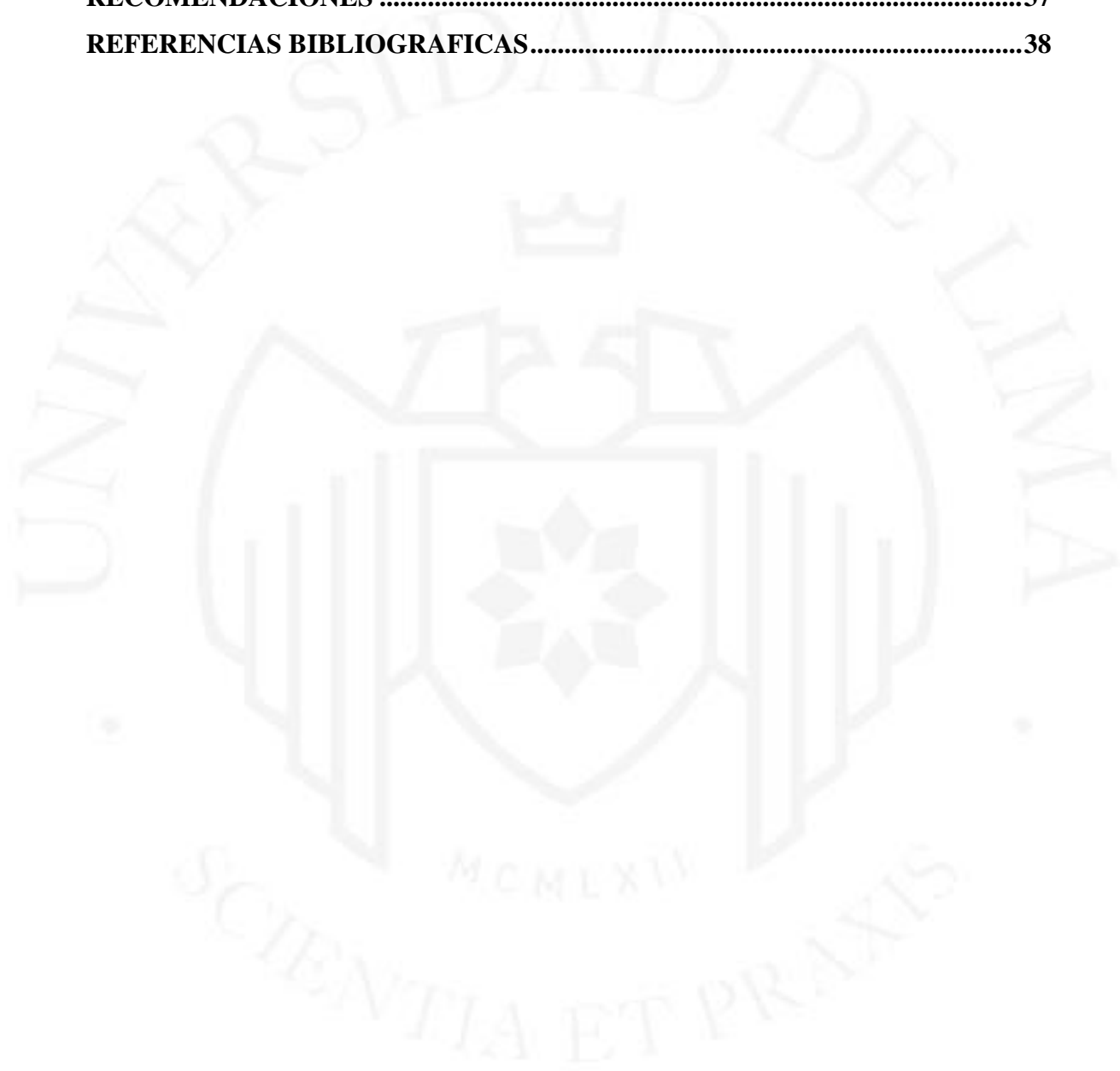


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

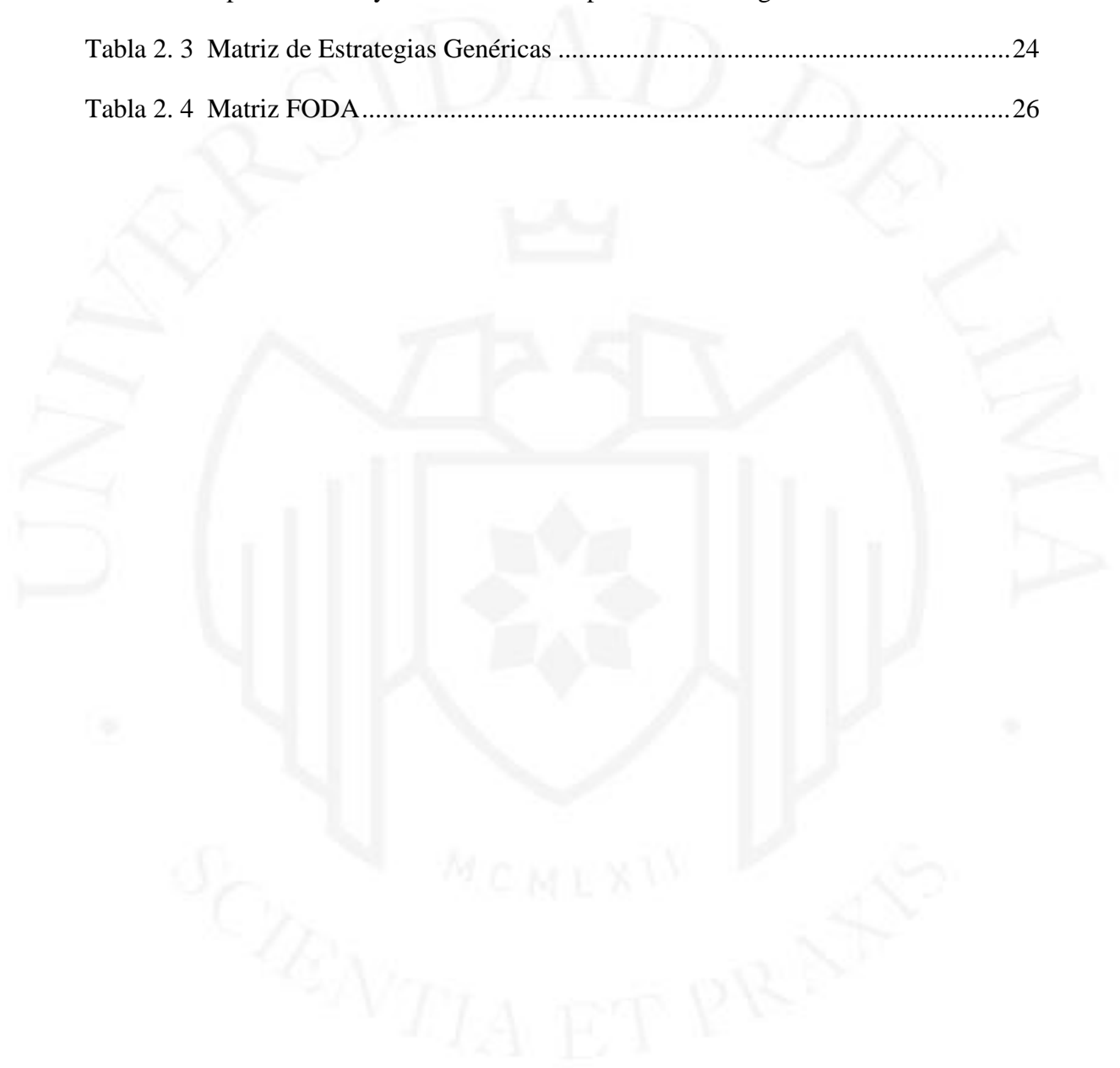
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	7
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	11
1.2 Diagnóstico Externo	14
1.2.1 Análisis PEST.....	14
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	20
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	22
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	23
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	24
2.4 Matriz FODA.....	25
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas	26
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	28
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	29
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	32

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	34
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	34
4.2 Desarrollo de un cuadro de Mando Integral con mínimo 10 índices de gestión	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	38



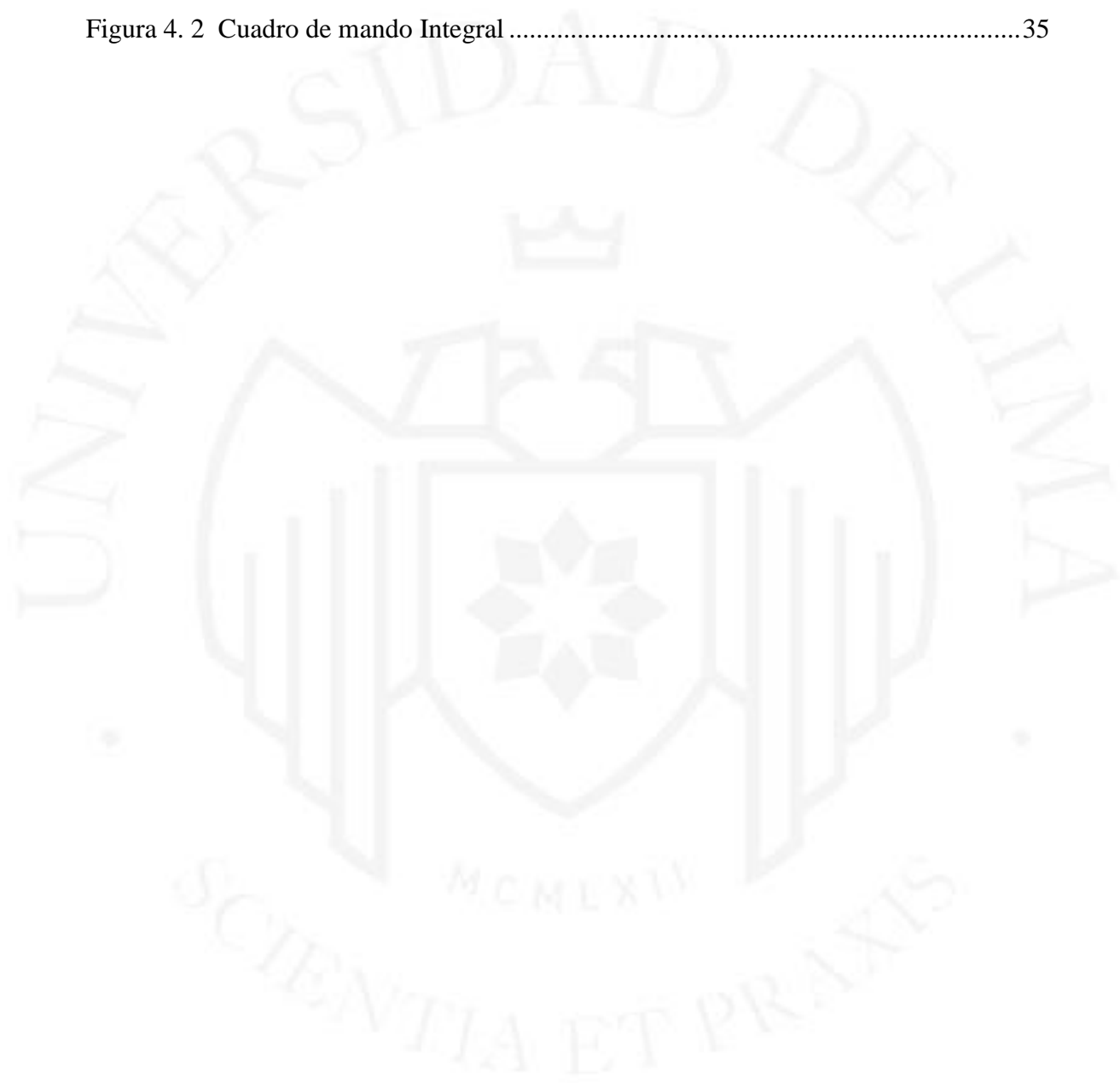
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Matriz de Fortalezas y debilidades del grupo Fast Retailing.....	22
Tabla 2. 2 Oportunidades y amenazas del Grupo Fast Retailing.....	23
Tabla 2. 3 Matriz de Estrategias Genéricas	24
Tabla 2. 4 Matriz FODA.....	26



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4. 1 Mapa estratégico de control de la empresa	34
Figura 4. 2 Cuadro de mando Integral	35



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y sustentar una propuesta de plan estratégico de una empresa perteneciente al rubro Fast Fashion que ingresará al mercado peruano.

Con la finalidad de plantear las estrategias, primero se realizó un diagnóstico y análisis del grupo empresarial para conocer cómo este se ha desarrollado desde su creación hasta la actualidad y comprender su gestión interna.

Se evaluaron también factores externos que influyen directa o indirectamente sobre la compañía, información histórica y actual del entorno local e internacional.

Finalmente, se proponen mejoras para el ingreso exitoso de la empresa al Perú basadas en conocimiento teórico y de experiencia profesional

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

El grupo Fast Retailing, nombre elegido en 1991 para reflejar su intención de satisfacer al cliente y ser eficientes con mucha más celeridad que sus competidores, posee una larga e inspiradora trayectoria, inició como una tienda de ropa para caballeros japonesa fundada en 1949 por Hitoshi Yanai quien luego heredó la misma a su hijo, Yanai quien fue el responsable del gran desarrollo de la compañía.

Para llegar a ser lo que actualmente es Fast Retailing, se pasó por cuatro etapas que fueron determinando su identidad, cada una con un factor de desarrollo organizacional distinto acorde a la coyuntura y enfoque en las necesidades cambiantes de los clientes.

- Fase 1: se cambió totalmente el concepto de la tienda, ya no eran trajes para caballeros sino ropa informal para hombres y mujeres a bajo precio, tratando de llegar así a un grupo más grande y variado de clientes.

- Fase 2: UNIQLO, tienda más representativa y con mayor presencia del grupo Fast Retailing, se expandió a lo largo de la región y se implementó por primera vez el sistema SPA (minorista de tienda especializada con marca propia).

- Fase 3: se trabajó en mejorar la calidad y enfocarse en ella con la intención de cambiar la imagen de la tienda a calidad y bajos precios. La tienda UNIQLO se convirtió en una de las más conocidas y preferidas por los ciudadanos japoneses.

- Fase 4: la compañía ingresó con fuerza al mercado internacional a través de Joint Ventures con compañías locales y se crearon las primeras tiendas de gran formato.

Durante todas las etapas mencionadas hubo fallos que permitieron ajustar la gestión de las tiendas y también fortalecer la cultura organizacional para lograr la eficiencia.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Para definir el modelo de negocio, utilizaré como herramienta el Lienzo de Modelo de Negocio “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Osterwalder, Pigneur 2010, p.15). El cual facilita la descripción del funcionamiento de cualquier empresa, en este caso lo realizaré del Grupo Fast Retailing.

Asociaciones Clave

Los socios clave de la organización según mi perspectiva son las empresas locales con quienes han realizado alianzas estratégicas tales como Joint Ventures para salir al mercado global y sus proveedores ya que sin ellos no hubieran podido iniciar el negocio como revendedores al inicio y posteriormente crear su marca propia, era vital conseguir proveedores de materia prima confiables y que aseguren el compromiso de brindarles buena calidad a bajo costo.

Lo que motivó al Grupo FR a trabajar tanto con empresas locales como con proveedores de todo el mundo fue su intención de crecimiento y desarrollo en el tiempo. Para optimizar su gestión emplearon economías de escala y la producción en masa, pero tomando en cuenta las opiniones de sus clientes para crear sus diseños en base a ello, esto le aseguraba una aceptación mayor y por consecuencia mayor generación de ventas.

Actividades clave

Takeuchi, Hiroataka (2012) afirmó que:

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” La organización para sus fines requiere de personal a todo nivel debidamente capacitado no sólo en sus labores asignadas sino también en la cultura de la compañía. Para que sus productos lleguen a los clientes utilizan el canal moderno y también la venta online que ha ido incrementando con los años. El mayor porcentaje de sus ingresos provienen de las ventas en sus tiendas físicas y en particular la marca que más

beneficios genera es UNIQLO“UNIQLO represento el 84.40% de las ventas globales de FR y el 94.50% de su beneficio de explotación en 2010 (Takeuchi, 2012, p.7).

Propuesta de Valor

El Grupo FR se caracteriza por enfocarse en el cliente debido a ello, desde sus inicios en el año 1994 crearon promesas que reflejaban su compromiso con brindar un buen servicio, estas incluían limpieza, existencias disponibles y políticas de devolución. Brindar calidad y buen precio a cada segmento al que atienden es la mayor meta que se proponen.

Relación con los clientes

El Grupo FR tiene como uno de sus pilares dar una buena atención al cliente por lo que han desarrollado principios y prácticas con la finalidad de satisfacer mejor las necesidades de su público. Su política de devolución, personal capacitado, espacios amigables, calidad y buen precio son la base de la fidelización del cliente.

Segmentos de clientes

Cada marca va dirigida a un segmento específico de clientes. Theory, se enfoca en mujeres contemporáneas sofisticadas; CDC, se enfoca en mujeres adultas y jóvenes brindándoles tanto elegancia como informalidad; PTT se enfoca en lencería, trajes de baño y ropa cómoda para mujer y UNIQLO que es la más desarrollada tiene el segmento más grande que es hombres y mujeres entre 20 y 60 años que buscan moda de calidad y a buen precio.

Recursos clave

El grupo FR para lograr su misión necesita personal capacitado y comprometido, materia prima de calidad y tiendas localizadas estratégicamente para que estén al alcance de sus clientes.

Canales

La organización utiliza el canal moderno y la venta online.

Estructura de costes

Los costos principales del negocio son los relacionados a la producción y el alquiler de sus locales ya que en el negocio del retail se necesita locales en lugares céntricos y estos son muy costosos.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingreso son las ventas, sus precios varían según la marca, pero en general son accesibles a todos los clientes.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que nos permite visualizar de forma gráfica como cada una de las actividades de una organización están orientadas a la generación de valor para el cliente o producto final y a la vez para la misma empresa. “Todas las funciones de una compañía participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida de los productos mediante la diferenciación” (Hill y Jones, 2009, p.83) Las actividades principales están relacionadas a la formulación, creación y entrega del producto o servicio y las actividades de apoyo actúan como soporte para realizar las principales de manera eficiente.

Actividades Principales

Investigación y desarrollo

Según Takeuchi (2012) afirma que: “En 2004, FR estableció un centro de I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una marca internacional. Se crearon centros similares en Tokio, Paris y Milán...” (p.6)

El grupo FR desde el inicio se preocupó por estar al tanto de las necesidades de sus clientes para poder innovar constantemente y mantenerse firmes en el mercado como una compañía que se adapta en el tiempo y brinda soluciones a las personas. No sólo se establecieron centros de desarrollo sino también se creó una especie de escuela de líderes llamada FRMIC con el objetivo de desarrollar talentos que aporten ideas innovadoras y a la vez realistas que puedan aplicarse para mejorar la empresa.

Para lograr destacarse entre sus competidores, mejoraron procesos relacionados al SPA con el objetivo de optimizar recursos y generar mayores beneficios.

Producción y operaciones

El grupo FR desarrollo economías de escala al igual que sus competidores en su mayoría a través del abastecimiento global, conseguían su materia prima de alta calidad y bajo costo en varios países lo que asegura la eficiencia de su proceso de producción y genera mayores beneficios económicos. Estandarizaron procesos y lograron ofrecer a los clientes opciones de prendas novedosas y buenas a un precio accesible. “FR compraba el material a Toray Industries en Japón, preparaba los tejidos en Indonesia y realizaba la producción final de la prenda en China. Consiguió mantener un precio bajo gracias al tamaño de los pedidos” (Takeuchi, 2012, p.4)

Marketing y Ventas

Aplicaron tanto desarrollo de producto como de mercado, en cuanto al desarrollo de producto una de sus acciones más llamativas fue que diseñaban sus prendas en base a las opiniones de sus clientes, tomaban en cuenta los comentarios para crear ropa que tenga mayor aceptación y perfeccionar detalles de sus prendas famosas. Con relación al desarrollo de mercado, las tiendas del grupo FR se expandieron a nivel mundial a través en su mayoría de alianzas estratégicas y Joint Ventures con empresas locales de otros países. Por otro lado, también trabajaron en la penetración de mercado con la finalidad de generar más ventas en los locales que ya tenían, no solo abriendo más tiendas.

Sus ventas han tenido altos y bajos durante toda la historia de la compañía, se cometieron errores al inicio de la globalización de las marcas, pero con el tiempo se encontró el camino correcto para lograr el éxito fuera de Japón. “el primer fallo consistió en trazar un plan de expansión demasiado ambicioso (Takeuchi, 2012, p.4).

Servicio a clientes

El Grupo FR desde sus inicios ha tenido en cuenta que brindar el mejor servicio a sus clientes es un pilar para el crecimiento y desarrollo de la organización. Por este motivo, para mantener la calidad de su servicio en tiendas, cuenta con personal capacitado y atento a las necesidades de los clientes; ambientes cómodos, limpios y organizados; amplio surtido de productos; rápido proceso de pago y servicio post venta que permite al cliente realizar cambios en sus compras e incluso arreglos a sus prendas en el mismo local de venta. (Takeuchi, 2012, p.11)

Actividades de apoyo

Recursos Humanos

La capacitación es un factor característico del grupo FR, su interés por que todos los colaboradores conozcan la cultura y los principios tenía como finalidad que se cree un sentido de pertenencia, que la gente se sienta a gusto trabajando en un lugar con valores y además esto genera que se proyecte una buena imagen ya que los clientes eran atendidos por personal amable y con conocimientos según el puesto que ocupaba.

Desarrollo de tecnología

La empresa ha demostrado con el tiempo su gran preocupación por mantenerse actualizados en el mercado textil y en su nivel de servicio. En sus tiendas han aplicado siempre tecnología avanzada para dinamizar las ventas, mejorar la experiencia de compra de los clientes y a la vez dinamizar el tráfico de los mismos.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Se determina que una empresa posee una ventaja competitiva cuando sus estrategias dan como resultado un desempeño superior. (Hill y Jones, 2009, p.3)

Una empresa con ventaja competitiva es más rentable y crecerá más rápido que sus competidoras. Si genera mayor utilidad que el promedio de empresas pertenecientes a la misma industria y dirigidas al mismo segmento de clientes posee una ventaja

competitiva, si consigue mantenerla en el tiempo, entonces posee una ventaja competitiva sostenida lo cual demuestra gran eficiencia y eficacia por parte del personal administrativo que idea las estrategias a implementar.

Ventaja competitiva Grupo FR

Eficiencia superior: la empresa logra ser eficiente de distintas formas, generando economías de escala logra vender sus prendas a bajo precio, teniendo buenas relaciones con sus proveedores adquieren calidad a bajo costo, manteniendo su personal a todo nivel capacitado logra un buen ambiente laboral y mejor atención al cliente. La preocupación por la innovación y la mejora constante finalmente conlleva a la generación de mayor beneficio económico para la compañía.

Calidad superior: “No es que no sigamos empeñados en bajar los precios, sino que primero está la calidad y después, el precio”. (Takeuchi, 2012, p.6) Al inicio la empresa se centraba solo en brindar bajos precios, pero con el tiempo se dieron cuenta que si querían ser un negocio sustentable en el tiempo, debían centrarse en la calidad, crear prendas con buenos materiales realmente era lo que iba a satisfacer a sus clientes y cuidar que los precios sean bajos era importante pero no determinante para una compra, mientras se mantengan accesibles iban a lograr el éxito.

Innovación superior: El grupo FR ha manifestado a lo largo de su historia lo importante que resulta la innovación para ellos, muestra de esto fue la creación de centros de innovación en ciudades importantes para la industria de la moda tales como New York, Tokio, París y Milán. Por otro lado, la creación de un centro de formación Fast Retailing Management and Innovation Center tenía como finalidad no solo formar a los futuros líderes de la compañía sino también generar ideas innovadoras que hagan crecer el negocio y generar mayor utilidad.

Respuesta al cliente: Muchos de los principios de la organización se dirigen hacia la buena atención al cliente, no solo brindarles buen servicio, vender prendas de calidad y tener espacios adecuados para realizar sus compras sino también tomar en cuenta sus opiniones y generar una mejor experiencia de compra dándoles facilidades como por ejemplo una política de devolución eficiente “aceptar la devolución y el

cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición.” (Takeuchi, 2012, p.3).

Ventaja competitiva por UEN

Para el caso consideraré las siguientes UEN según información directa de la página web del Grupo FR. Las UEN son las siguientes: UNIQLO, GU, Theory, CDC, PTT, PLST, J Brand y Otras Operaciones.

UNIQLO

Eficiencia Superior: “UNIQLO adoptó el modelo SPA desarrollado en Estados Unidos y lo perfeccionó continuamente para hacerlo más efectivo y eficaz” (Takeuchi, 2012, p.7). Se ha logrado un alto nivel de eficiencia a través del uso del modelo SPA, la creación de economías de escala en base a la producción masiva resultó beneficiosa para la empresa, “Muchos productos UNIQLO se fabrican en lotes masivos de aproximadamente un millón de artículos”. La obtención de materias primas de calidad provenientes de fabricantes locales de distintas partes del mundo permitió a la empresa ahorrar y generar mayor beneficio. Su sistema logístico asegura que en sus tiendas haya stock de todas las prendas y en su sistema de venta en línea todas las prendas sean entregadas a tiempo.

Calidad superior: UNIQLO utiliza materiales de alta calidad provenientes de fabricantes locales e internacionales altamente calificados, su tecnología aplicada a tejidos y al teñido de sus telas garantiza prendas absolutamente bien fabricadas. Aplicaban control de calidad en sus fábricas a través de la supervisión y asistencia técnica de un grupo de especialistas con experiencia en el sector textil.

Innovación Superior: Como ya se ha mencionado anteriormente, en general todo el grupo FR se preocupa por la constante innovación y desarrollo de nuevas propuestas para lanzar al mercado. UNIQLO innovó en la creación de prendas únicas y otras muy parecidas a las de sus competidores, pero a un precio muchísimo más bajo manteniendo la calidad alta, un claro ejemplo fueron los forros polares que fueron el despegue del cambio de imagen de la compañía a bajo precio y alta calidad.

Respuesta al cliente: Específicamente algo que diferencia a UNIQLO es que su centro de atención al cliente recibe anualmente muchísimos comentarios que posteriormente son analizados y tomados en cuenta para mejorar sus prendas, sobre todo las más compradas.

GU

Realizaron una especie de réplica del modelo SPA de UNIQLO, pero enfocándose en lanzar productos a muy bajo precio, enfocándose en convertirse en una tienda de moda digital lo cual brinda facilidades tecnológicas como carritos de compra inteligentes que permiten ver en una pantalla distintas combinaciones de prendas, todo esto mejora la respuesta al cliente facilitando e incentivando la compra.

Theory

Se estableció como una marca premium en Estados Unidos demostrando eficiencia en el uso de tejidos de máxima calidad. Tal como se menciona en la página web oficial de FR, Theory es líder en moda contemporánea. En cuanto a la respuesta al cliente, al ser una marca enfocada en la sofisticación, los vendedores estaban capacitados para orientar la compra.

CDC

La marca enfocada en la venta tanto de ropa elegante como informal para madres e hijas y lencería se hizo conocida en Europa por atender exclusivamente a este segmento, al igual que las demás marcas se caracteriza por su calidad de tejidos y diseño.

PTT

Esta marca global del grupo FR demostró su eficiencia e innovación en la producción y diseño de lencería, trajes de baño y ropa sencilla para mujeres. Los clientes podían encontrar estas prendas en grandes almacenes y boutiques.

PLST

Marca reconocida en Japón por brindar ropa casual constantemente adaptada a las tendencias mundiales, son eficientes en renovar sus prendas constantemente y a la vez diferenciarlas con un toque de estilo y texturas especiales.

J Brand

Marca con sede en Los Ángeles especializada en la producción de denim, su calidad es muy alta y sus diseños son exclusivos.

Otras Operaciones

Fast Retailing posee proyectos e inversiones en investigación y desarrollo y gestión de inmuebles, todas manejadas con la misma finalidad de generar soluciones eficientes para la sociedad.

1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Grupo Empresarial Fast Retailing

Fortalezas:

- Cultura organizacional muy bien definida basada en valores y principios. Poseen un documento interno que contiene 23 principios de gestión que todo colaborador debe conocer.
- Preocupación por las necesidades de la sociedad lo que los llevo a desarrollar programas de responsabilidad social.
- Celeridad en la atención al cliente. Tomaron en cuenta los comentarios para perfeccionar sus prendas y que estas tengan mayor aceptación.
- Buen manejo de su logística. Su proceso de producción por etapas que se desarrollaban en distintos lugares del mundo da como resultado el balance entre precio y calidad.

- Uso de tecnología especializada en tejidos. Tal como se menciona en la página web utilizaban una técnica especial para desarrollar las mejores telas.
- Asociación eficiente con sus socios externos, lograron Joint Ventures exitosas alrededor del mundo.
- Oferta de calidad alta y precios bajos.
- Capacidad de adaptación al cambio y al entorno.
- Atracción de jóvenes talentos. Debido al crecimiento de la empresa, muchos talentos de empresas grandes buscaban ingresar al grupo FR.
- Preocupación por el desarrollo del potencial de sus empleados. La creación del centro de formación FRMIC tenía como objetivo desarrollar personal capacitado e innovador.

Debilidades:

- Enfocaron mal su plan de expansión y tuvieron muchos fallos iniciales por generar planes de globalización demasiado ambiciosos, esto definitivamente generó pérdidas y desmotivó al personal.
- Contratación de personal con mucha experiencia que no genera buenos resultados. Contrataban a personal veterano experimentado en retail y ellos no daban los mejores resultados, al contrario, frenaban el desarrollo.
- Malas decisiones en busca de diversificación no relacionada. El grupo FR ingresó al mercado de producción y ventas de vegetales y por falta de experiencia en el mismo, no tuvieron buenos resultados.
- Crecimiento de sus pasivos. La expansión pudo haber sido la principal causa de endeudamiento mayor en los últimos años.
- Aumento considerable de sus gastos de ventas y administrativos.

Unidades Estratégicas de negocio

Según Hill y Jones (2009) afirman que: “Una unidad de negocios es una división independiente que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular” (p.10)

Cada unidad estratégica de negocio tiene sus propias funciones y áreas tales como producción, compras, comercial, entre otras. El Grupo FR es un claro ejemplo de cómo trabajar por UEN, existe personal administrativo general que está encargado de idear estrategias para todo el grupo corporativo y personal administrativo por UEN que trabaja enfocado en su segmento particular para de esta forma atender mejor la demanda y satisfacer a los clientes.

UNIQLO

Esta marca pionera del grupo FR tiene como principales fortalezas la calidad, diseño y precio de sus prendas. Su atención al cliente los diferencia de sus competidores y llegan a satisfacer gustos de moda de todas las edades. Una debilidad podría ser que sus diseños pueden ser fácilmente copiados por la competencia.

GU

Las fortalezas de esta marca son su modelo SPA similar al de UNIQLO y su aplicación de tecnología para mejorar la atención al cliente, pero una debilidad podría ser la imagen que proyecta al tener precios muy bajos.

Theory

La principal fortaleza de esta marca es su exclusividad y diseño.

CDC

La fortaleza que más resalta de esta marca es su propuesta de valor, su enfoque en atender a madres e hijas. Sin embargo, esto puede significar una debilidad y alejar a otras clientas.

PTT

Su fortaleza es ofrecer lencería de calidad y ropa cómoda para mujeres modernas.

PLST

La fortaleza resaltante de esta marca es su rapidez de enfrentar las tendencias de moda mundiales, una debilidad podría ser que si los cambios son muy rápidos, se generaría exceso de stock.

J Brand

La producción de prendas de denim es la principal fortaleza de esta marca, sus diseños y exclusividad los diferencian.

Otras operaciones

Invertir en investigación y desarrollo definitivamente es una fortaleza de FR que puede permitirle ir un paso delante de sus competidores.

1.2 Diagnóstico Externo

El Grupo FR actualmente tiene presencia en varios países del mundo y planea continuar su expansión, pero hay muchos factores a tomar en cuenta cuando hablamos de globalización de una compañía por lo que realizaré un diagnóstico de cómo se desenvuelve la empresa y si está expuesta a ser afectada por factores ajenos a esta.

1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST nos permite examinar si las fuerzas del macroambiente pueden o no influir de forma directa en el desarrollo de la organización. Las condiciones cambiantes del entorno afectan la forma en que las estrategias internas están destinadas a funcionar por lo que el macroambiente es una variable importante a tomar en cuenta cuando analizamos como se ha desenvuelto una empresa a lo largo del tiempo (Hill y Jones, 2009, p.66)

Factor Económico

- El sector textil tuvo una lenta globalización, sin embargo, ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos 20 años, con el disparo de las tiendas retail, este sector es actualmente muy rentable y mueve miles de millones de dólares anualmente. Esto significa para la empresa una oportunidad ya que se puede seguir creciendo e innovando. “Ha sido uno de los últimos sectores en globalizarse, pero avanzó con celeridad en esa dirección de la mano de tiendas especializadas como H&M y Zara.” (Takeuchi, 2012, p.9)
- Uno de los primeros países a los que el grupo FR decidió expandirse fue China y el mercado textil en ese país ha crecido considerablemente los últimos años lo que significa una oportunidad de mantenerse estables y tal vez penetrar el mercado. “China, el segundo mercado más grande y el de crecimiento más acelerado, se convirtió en el campo de batalla competitivo clave” (Takeuchi, 2012, p.10)
- El Fondo Monetario Internacional estima una contracción de PBI de Japón y un reducido crecimiento de su economía lo que puede significar una amenaza ya que si la economía se estanca se podría percibir menores ventas a largo plazo. (FMI, 2019, p.25)
- Según el MEF (2019) reportan que: “la economía peruana ha crecido 7.81% en abril del presente año 2018 lo que da pie a volver a proyectar crecimiento y ya no desaceleración lo que significa una oportunidad”
- En el Perú, tanto la importación como la exportación de bienes de consumo han aumentado en los últimos meses, lo que significa una oportunidad ya que se dinamiza la economía.

Factor Político

- La economía japonesa que influye directamente en gran parte de las actividades de Fast Retailing se mantiene estable lo que es una oportunidad de seguir creciendo globalmente.
- En los últimos años se han creado más tratados de libre comercio y también el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) lo que reduce las barreras, facilita

el comercio y por lo tanto significa para la empresa una oportunidad de facilitar negociaciones.

- La tensión política que se ha sentido durante todo el año 2018 en el Perú podría frenar los planes de inversión y crecimiento del sector retail en el 2019 lo que significa una amenaza.
- El aumento de la corrupción genera una mala imagen como país lo que puede significar una amenaza si se crea desconfianza para los inversionistas extranjeros.

Factor Social

- La moda se ha convertido en algo global y los gustos ahora son estándar lo cual significa una oportunidad para la empresa ya que puede producir las mismas prendas y venderlas en distintas partes del mundo. Tal como menciona Hirota, las tendencias y gustos de moda se propagan por internet.
- Las mujeres no están a gusto con ver que otras tienen la misma ropa que ellas, tal como menciona el autor. Esto podría ser una amenaza para las empresas de producción masiva como el Grupo FR.
- La tasa de natalidad en Japón ha ido cayendo en los últimos años, esto podría significar una amenaza ya que la fuerza laboral se puede ver afectada a largo plazo y esto afectará al mismo tiempo a los planes de expansión de la empresa en los próximos años (Ruiz, 2016, p.148).
- El comercio por internet va en aumento debido a todos los beneficios que brinda. Actualmente, las personas tienen menos tiempo para ir a tiendas, buscan opciones distintas y precios bajos por lo que la tienda en línea significa una gran oportunidad de crecimiento y aumento en ventas para el grupo FR.
- En el Perú cada vez se valora más la innovación por lo que para que una marca de ropa sea aceptada por el público, debe aportar algo distinto. Lo que significa para FR una oportunidad de crear nuevas propuestas y llamar la atención de los clientes peruanos generando así fidelización a futuro.

Factor Tecnológico

- El uso de distintas plataformas tecnológicas facilita la llegada a los consumidores. Actualmente muchas compras en línea se realizan mediante aplicaciones en smartphones lo que significa una oportunidad de crecimiento que aún no es explotada en su totalidad.
- La tecnología aplicada a las tiendas de retail es una tendencia mundial. Brindar a los clientes facilidades para escoger prendas, comprarlas rápidamente y con cualquier medio de pago es un factor clave si se sabe aprovechar y se implementa correctamente ya que puede ser una gran oportunidad para la empresa de fidelizar a los clientes y generar mayor tráfico en sus tiendas.
- Según el INEI más del 40% de los peruanos acceden a internet desde sus smartphones y esta cifra va en crecimiento lo que significa una oportunidad para generar mayores ventas vía online.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, se debe analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria en la que esta se desenvuelve. El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite medir el impacto de cada fuerza competitiva, “Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias” (Hill y Jones, 2009, p.45)

Rivalidad de competidores

La rivalidad entre competidores de la industria textiles alta, principalmente por la amplia oferta que presenta al mercado y el costo de cambio muy bajo para los clientes por el tipo de bien que es la ropa, es difícil mantener la fidelidad del cliente. A continuación, se detallan aspectos que determinan el nivel de la rivalidad entre competidores:

1. Estructura de la industria: en general la industria textil es fragmentada ya que existe gran oferta de ropa de distintas marcas y gran cantidad de tiendas. Rivalidad actual y futura alta.

2. Crecimiento de la demanda: en los últimos años la demanda de ropa se ha mantenido. Sin embargo, se proyecta para los próximos años una demanda más grande por prendas con gran diseño y bajo precio. Rivalidad actual y futura alta.

3. Costo de cambio para clientes: es muy bajo ya que una prenda es muy fácil de reemplazar por otra que esté de moda o por cambio de temporada. Rivalidad actual y futura alta.

4. Diferenciación de producto: en el mercado compiten muchas marcas de ropa, lo que diferencia a las marcas que posee el Grupo FR es que tienen buenos diseños, alta calidad y buen precio. Sin embargo, otros competidores del Fast Fashion también ofrecen prendas con similares características por lo que para diferenciarse se deben trabajar aspectos como el servicio al cliente o políticas de devolución. Rivalidad actual y futura alta.

5. Barreras de Salida: las barreras de salida son altas debido a la inversión que se realiza en abrir fábricas de producción y alquiler de grandes locales en ciudades importantes del mundo que resultan muy costosas. Rivalidad actual y futura alta.

Amenaza de nuevos ingresos

La amenaza de ingreso de potenciales competidores es alta a pesar de que se requiere mucha inversión para lograr ser una cadena mundial de Fast Fashion. Existen en el mercado otras grandes empresas textiles internacionales que controlan gran parte del mercado de moda tanto de marcas de lujo como Fast Fashion y estas también tienen intención de abrir tiendas en países como el Perú que representa una gran oportunidad de crecimiento ya que por sus condiciones económicas actuales es muy atractivo para la inversión sobre todo en rubros no desarrollados por completo como lo es el textil en nuestro país. Las nuevas cadenas de moda que decidan ingresar tendrán que invertir mucho pero el retorno de esa inversión es seguro.

1. Capital a invertir: el capital a invertir para una fábrica textil y posteriormente una tienda para vender sus prendas es alta ya que los espacios comerciales actualmente son muy costosos. Amenaza actual y futura baja.

2. Economía de escala: la mayoría de las marcas grandes de fast fashion utilizan economías de escala para un desarrollo más eficiente y generación de más ahorro y mayores beneficios. Amenaza actual y alta.

3. Barreras Legales: hay pocas barreras legales para el sector textil incluso el estado impulsa el crecimiento del mismo. Amenaza actual y futura alta.

4. Marcas ya posicionadas: en el sector retail hay muchas marcas reconocidas, las que son mencionadas en el caso por ejemplo, son las más importantes a nivel mundial. H&M, ZARA, GAP, Pull and Bear entre otras, ya tienen ganado la gran mayoría del mercado y los clientes los toman como referencia de calidad. Amenaza actual y futura alta.

5. Guerra de precios o reacción fuerte de competidores: en el mercado de venta de ropa existe demasiada competencia, mucha publicidad, muchos descuentos y promociones estacionales. Amenaza actual y futura alta.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que a pesar de que las marcas en este caso las del Grupo FR buscan que los fabricantes de sus prendas sean de primera y brinden la mejor calidad posible, si algún proveedor decide subir sus precios o cambiar sus condiciones, es medianamente sencillo encontrar a otro que ofrezca lo mismo.

1. Fuerza del proveedor respecto a la empresa: se mantienen buenas relaciones con los proveedores y estos han sido elegidos cuidadosamente, pero en caso alguno fallara, reemplazarlos es una opción viable. Poder de negociación actual y futuro bajo.

2. Insumos estratégicos: se buscan tejidos de alta calidad y bajo costo afortunadamente se puede encontrar esto en varias partes del mundo y más en el Perú. Poder de negociación actual y futuro bajo.

3. Diferenciación: la diferenciación de producto es baja, se puede lograr solo a través de diseños y precios bajos. Poder de negociación actual y futuro bajo.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existe una gran oferta de distintas marcas de las que pueden elegir. Además, las promociones y descuentos pueden desviar la atención fácilmente a cualquier tienda de Fast Fashion.

1. Compra a altos volúmenes: por lo general no se acostumbra a comprar ropa en grandes volúmenes. Poder de negociación de los clientes actual y futuro bajo.

2. Producto diferenciado: las prendas del Grupo FR se diferencian por su calidad, pero no es una diferenciación muy marcada o visible. Poder de negociación de los clientes actual y futuro alto.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta ya que como se ha mencionado previamente, hay muchas marcas en el mercado textil que ofrecen calidad, buenos diseños y bajos precios. Los clientes tienen un amplio portafolio de opciones y no necesariamente se logra fidelizarlos totalmente con una marca. Amenaza de productos sustitutos actual y futura alta.

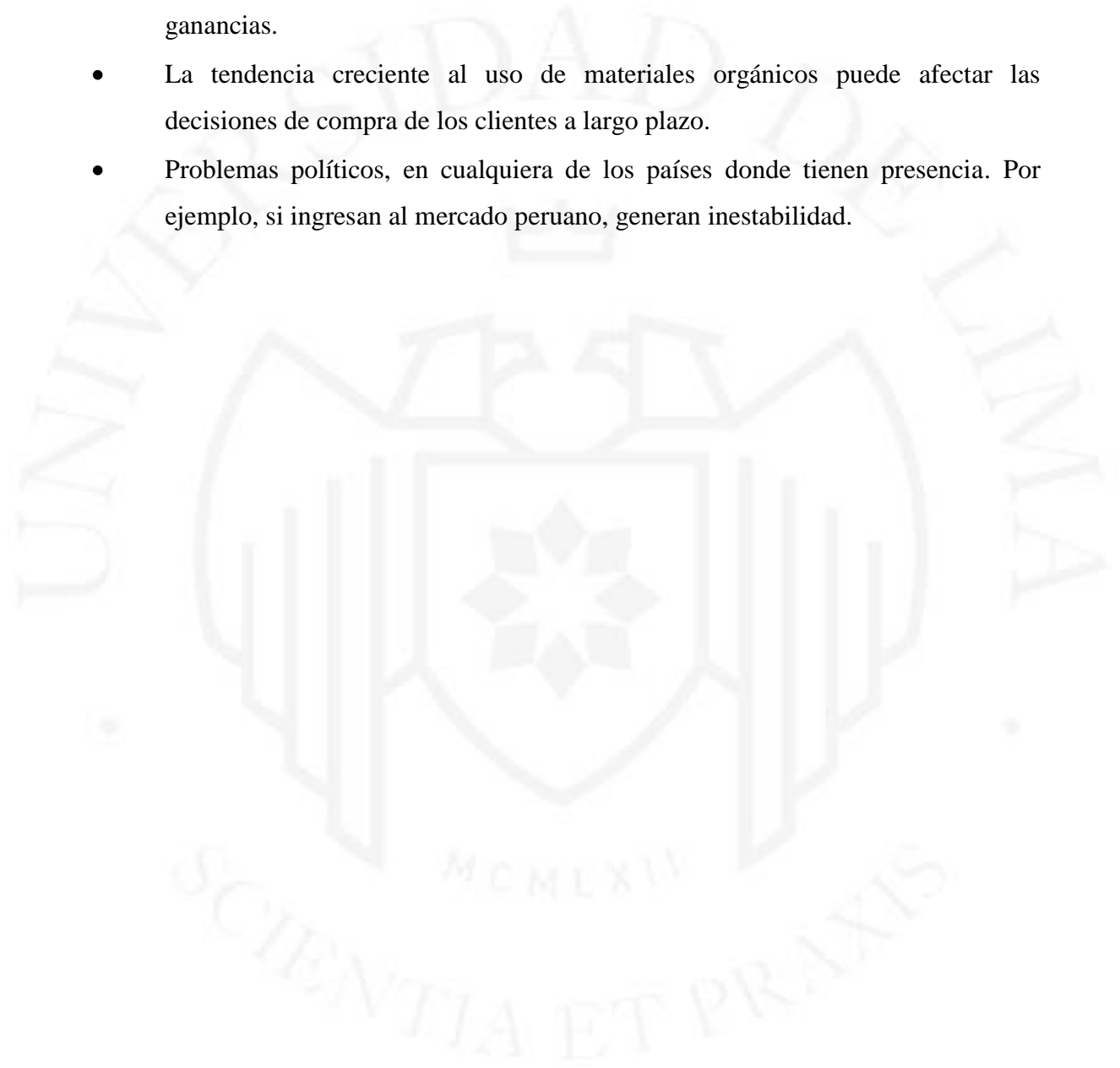
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- El sector retail aún no está desarrollado en su totalidad, muchos países representan oportunidad de crecimiento para estas empresas. En Latinoamérica, Perú es el país más atractivo para invertir teniendo en cuenta el tamaño del mercado, riesgo país y saturación del sector.
- El desarrollo de la tecnología permite que se pueda brindar a los clientes mejores experiencias de compra y se faciliten los procesos al mismo tiempo.
- El aumento de los centros comerciales en países en desarrollo abre las puertas a llegar a más clientes y generar mayores ventas.
- El ecommerce continua en aumento y el sector moda es el que tiene mayor acogida en ese formato de venta.
- Los países en donde el grupo Fast Retailing tiene sus tiendas y en los que desea ingresar en los próximos años, mantienen economías estables.
- Las redes sociales facilitan la labor de marketing de hacer llegar sus promociones al segmento de clientes deseado.

Amenazas

- Los productos, en este caso las prendas pueden ser fácilmente imitadas por lo que competir puede resultar difícil.
- Los constantes cambios de tendencias pueden generar problemas de sobre stock.
- La competencia cada vez más fuerte por precios bajos puede afectar las ganancias.
- La tendencia creciente al uso de materiales orgánicos puede afectar las decisiones de compra de los clientes a largo plazo.
- Problemas políticos, en cualquiera de los países donde tienen presencia. Por ejemplo, si ingresan al mercado peruano, generan inestabilidad.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI es un instrumento que nos permite formular estrategias a través de la evaluación de las fortalezas y debilidades que identificamos en una organización. “El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa” (Hill y Jones, 2009, p.18)

En la siguiente matriz se analizan las fortalezas y debilidades del Grupo Fast Retailing.

Tabla 2. 1

Matriz de Fortalezas y debilidades del grupo Fast Retailing

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Cultura organizacional muy bien definida basada en valores y principios.	0.10	4	0.4
2. Celeridad en la atención al cliente.	0.12	4	0.48
3. Uso de tecnología especializada en tejidos.	0.09	3	0.27
4. Asociación eficiente con sus socios externos.	0.10	3	0.3
5. Oferta de alta calidad y precios bajos.	0.15	4	0.6
Debilidades			
1. Mal enfoque de su plan inicial de expansión global.	0.06	2	0.12
2. Contratación de personal con mucha experiencia que no genera buenos resultados.	0.10	1	0.10
3. Malas decisiones en busca de diversificación no relacionada.	0.09	2	0.18
4. Crecimiento de sus pasivos.	0.10	1	0.10
5. Aumento considerable de sus gastos de ventas y administrativos.	0.09	2	0.18
Total	1		2.73

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

Para interpretar correctamente el resultado de la matriz, debemos tomar en cuenta que un valor muy por debajo de 2.5 indicaría que una organización es débil internamente. Por otro lado, un valor por encima de 2.5 caracteriza a organizaciones con una posición fuerte, reconocen bien sus fortalezas, sacan provecho de ellas y neutralizan en lo posible sus debilidades.

Analizando los resultados de la matriz, con un valor como resultado de 2.73, podemos afirmar que el Grupo FR es fuerte internamente. Esencialmente, porque tiene

una cultura organizacional muy fuerte lo que a la vez está ligado a que sus trabajadores tengan como objetivo brindar el mejor servicio a los clientes quienes finalmente son los que mantienen a las tiendas del Grupo FR como líderes en la industria fast fashion.

Los puntos débiles son manejables y gran parte de ellos se dieron al inicio del crecimiento de la organización; no causan situaciones que puedan crear inestabilidad, pero si se deben tomar en cuenta para tratar de neutralizarlas. Por ejemplo, contratar a personal con mucha experiencia administrativa en otros rubros o intentar diversificarse de forma no relacionada son fallas que no sería conveniente repetir con la finalidad de que la organización continúe desarrollándose de manera exitosa.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz EFE es un instrumento que nos permite formular estrategias a través de la evaluación de factores externos, oportunidades y amenazas que pueden influir en la organización. “Los cambios que siempre ocurren en el ambiente externo, trastornan el modelo de negocios de una compañía” (Hill y Jones, 2009, p.116)

En la siguiente matriz se analizan las oportunidades y amenazas del Grupo Fast Retailing.

Tabla 2. 2
Oportunidades y amenazas del Grupo Fast Retailing

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El sector retail aún no está desarrollado en su totalidad.	0.15	4	0.6
2. La tecnología permite brindar mejores experiencias de compra.	0.12	2	0.24
3. Aumento de centros comerciales en países en vías de desarrollo.	0.12	4	0.48
4. Crecimiento del e commerce	0.10	3	0.3
5. Las redes sociales facilitan la labor de marketing de difusión de promociones.	0.10	2	0.2
Amenazas			
1. Las prendas pueden ser fácilmente imitadas por los competidores.	0.10	3	0.3
2. Los constantes cambios de tendencias pueden generar problemas de sobre stock.	0.06	2	0.12
3. Fuerte competencia por precios bajos.	0.09	3	0.27
4. Tendencia al uso de materiales orgánicos.	0.08	1	0.08
5. Problemas políticos.	0.08	2	0.16
Total	1		2.51

Fuente: Hill y Jones (2009)
Elaboración propia.

Para interpretar correctamente el resultado de la matriz, debemos tomar en cuenta que obtener como resultado un valor de 4 indica que una empresa responde muy bien a las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector en donde esta se desenvuelve.

Por otro lado, un valor muy cercano a 1 indicaría que las estrategias de la empresa no son las correctas para aprovechar al máximo las oportunidades y hacer frente a las amenazas externas.

Analizando los resultados, el valor de 2.51 nos indica que la empresa responde bien ante las oportunidades sobre todo al aumento de centros comerciales en países en vías de desarrollo. También, observamos que logra de cierta forma enfrentar y cuidarse de las amenazas la rodean manteniendo por ejemplo sus precios bajos para hacer frente a la gran cantidad de competidores de la industria fast fashion.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Con la finalidad de obtener un modelo de negocio eficiente se debe trabajar en formular e implementar estrategias empresariales que se adecuen a las necesidades de la organización. Para explicar me basaré en la siguiente cita: “Una estrategia genérica de negocios da a una compañía una forma específica de posición competitiva y una ventaja frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio” (Hill y Jones, 2009, p.160)

Tabla 2. 3
Matriz de Estrategias Genéricas

Estrategias	Liderazgo en costos	Diferenciación
Factores		
Diferenciación de producto	Alta	Alta
Segmentación de mercado	Alta	Alta
Competencias distintivas	Alta	Alta

Fuente: Hill y Jones (2009)
Elaboración propia.

Analizando la matriz, podemos observar que aplican dos estrategias genéricas de negocio que son liderazgo en costos y diferenciación, se destacan en ambas y por esta razón considero que lo adecuado sería concluir en el uso de la estrategia de diferenciación ampliada.

La diferenciación ampliada se aplica en mercados masivos como lo es el retail, se requiere tecnología para mejorar procesos con la finalidad principal de bajar sus costos sin dejar de lado el nivel de diferenciación que les da una competencia distintiva clave frente a sus competidores.

El Grupo FR, segmenta su mercado a través de sus marcas, cada una enfocada especialmente a un grupo de clientes con necesidades específicas. El nivel de calidad y diseño de todas sus marcas los distingue de la competencia.

Al aplicar la diferenciación ampliada se logra generar rentabilidad y hacer frente a sus competidores ya que el diseño los diferenciaría de los mismos.

2.4 Matriz FODA

El análisis FODA es la comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desenvolvimiento de una organización. El objetivo de la matriz es “identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades” (Hill y Jones, 2009, p.18).

Este análisis busca facilitar la interpretación del entorno interno y externo de la organización, permitiendo comparar y generar diversas estrategias alternativas posibles a aplicar en la empresa. En conjunto, las estrategias adecuadas elegidas tendrán como objetivo crear y sostener una ventaja competitiva.

Tabla 2. 4

Matriz FODA

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	F.1 Cultura organizacional muy bien definida basada en valores y principios. F.2 Celeridad en la atención al cliente. F.3 Uso de tecnología especializada en tejidos. F.4 Asociación eficiente con sus socios externos. F.5 Oferta de alta calidad y precios bajos. F.6 Preocupación por el desarrollo del potencial de sus empleados.	D.1 Mal enfoque de su plan inicial de expansión global. D.2 Contratación de personal con mucha experiencia que no genera buenos resultados. D.3 Malas decisiones en busca de diversificación no relacionada. D.4 Crecimiento de sus pasivos. D.5 Aumento considerable de sus gastos de ventas y administrativos.
Oportunidades - O	Estrategia - FO	Estrategia - DO
O.1 El sector retail aún no está desarrollado en su totalidad. O.2 La tecnología permite brindar mejores experiencias de compra. O.3 Aumento de centros comerciales en países en vías de desarrollo. O.4 Crecimiento del ecommerce O.5 Las redes sociales facilitan la labor de marketing de difusión de promociones. O.6 Economías estables en el mundo.	F2 - O2 Implementar tecnología como espejos pantalla y pagos más rápidos en tienda. F4 - O3 Emprender negociaciones con los centros comerciales más concurridos de Latinoamérica para abrir nuevas tiendas. F5 - O4 Ampliar su oferta de prendas en su sitio web, incentivando el consumo en ese canal a través de promociones especiales.	D1 - O3 Crear alianzas estratégicas con empresarios y proveedores locales en países Latinoamericanos en desarrollo como el Perú. D5 - O4 Incentivar más la venta en línea con el objetivo de aumentar el nivel de ventas y disminuir a futuro gastos administrativos.
Amenazas - A	Estrategia - FA	Estrategia - DA
A.1 Las prendas pueden ser fácilmente imitadas por los competidores. A.2 Los constantes cambios de tendencias pueden generar problemas de sobre stock. A.3 Fuerte competencia por precios bajos. A.4 Tendencia al uso de materiales orgánicos. A.5 Problemas políticos.	F3 - A1 Desarrollar tejidos novedosos que sean difíciles imitar por los competidores. F5 - A3 Buscar nuevos proveedores que puedan ofrecer costos más bajos y así poder afrontar mejor la competencia.	D1 - A5 Realizar un estudio profundo de mercado antes de ingresar a un nuevo país. D2 - A1 Contratar personal joven e innovador que aporte ideas acordes a las necesidades del entorno actual.

Fuente: Hill y Jones (2009)
 Elaboración propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Uno de los primeros pasos del proceso de administración estratégica es definir y declarar la misión y visión organizacional, ambos conceptos en conjunto, determinarán

claramente la razón de ser de la organización y hacia donde desea llegar en el tiempo. Por otro lado, es también importante tener en claro los valores y políticas internas bajo las que se rige la organización ya que definen la conducta y posición que se desea adoptar como empresa.

A continuación, se presenta la visión, misión y políticas actuales del Grupo Fast Retailing.

Visión:

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo.”

Luego de haber realizado un diagnóstico empresarial del Grupo Fast Retailing, puedo concluir en que su visión está correctamente alineada a sus objetivos. Esta compañía siempre ha intentado ir más allá de solo vender ropa y calzado, buscan generar un impacto positivo en la sociedad y en el mundo en general, trabajando en pro de los derechos humanos y el medio ambiente.

Misión:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.

Enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y desarrollar la compañía en línea con la sociedad.”

Una misión bien formulada, debe reflejar claramente el propósito de la organización por lo que considero que la actual misión es correcta, pero podría ser mejorada siendo más concisa. Por ejemplo, propondría la siguiente: “Creamos y comercializamos ropa de excelente calidad, innovadora y exclusiva con el fin de lograr la satisfacción de las personas y enriquecer a la sociedad.”

Políticas:

El Grupo FR cuenta tanto con políticas como con principios en los cuales basan sus actividades y decisiones. Los principios quedan muy bien definidos en su documento interno, en este se puede apreciar los valores que se deben aplicar en las gestiones diarias. Por otro lado, las políticas van más enfocadas hacia su gestión empresarial, las que más resaltan son la política de devolución que permitía a los

clientes devolver sus prendas durante los tres primeros meses desde la adquisición y su política de precios que tenía como finalidad reducir el precio de venta al público.

El Grupo FR también ha implementado de manera voluntaria como parte de sus políticas y principios de transparencia, el Gobierno Corporativo.

Según Salvochea (2012), podemos definir gobierno corporativo de la siguiente manera “Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directorio y alta administración” (p.18).

Fast Retailing considera que parte del crecimiento y el éxito se basa en la transparencia, por lo que tienen implementadas medidas que garantizan la independencia de sus poderes internos y la vigilancia de la junta directiva que son quienes toman las decisiones clave de la organización. Considero que esto es importante ya que de esta forma reafirman que son una empresa confiable y que van en contra de cualquier tipo de corrupción o actividad que atente contra la ética.

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Bajo la premisa de lograr el éxito de una empresa, se deben definir objetivos claros y medibles. Por ejemplo, en qué sector operará, qué recursos utilizará, qué estrategias se requiere implementar y a que UEN serán destinadas, entre otros, todo con la finalidad de generar beneficio a la totalidad de la organización.

El Grupo Fast Fast Retailing al ser tan grande tiene objetivos estratégicos por UEN y también a la vez por áreas dentro de las mismas, por lo que, por fines prácticos de resolución del presente caso, se mencionaran a continuación los objetivos a nivel general de la compañía.

- Maximizar el valor de FR en 5%.
- Hacer crecer las ventas en 10% anualmente.
- Reducir costos de producción en 5%.
- Fidelizar a un 15% más de clientes cada año.
- Atraer 20% más clientes nuevos en mercados ya consolidados.
- Mejorar en 30% la rapidez de respuesta al cliente.

- Mejorar en 10% los procesos con el uso de nueva tecnología.
- Abrir tres tiendas nuevas en Latinoamérica en los próximos dos años.
- Formar 10% más de líderes anualmente en su centro de formación FRMIC.
- Implementar un proyecto de responsabilidad social nuevo al año.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Teniendo en cuenta la premisa de que la empresa Fast Retailing planea ingresar al mercado peruano en el año 2019 y tomando en cuenta el análisis de su modelo de negocios presentaré mi propuesta en cuanto a sus UEN.

Según mi experiencia profesional, cualquier marca que desee ingresar a un nuevo mercado, tiene que primero realizar un estudio para conocer la situación actual y los competidores a quien se enfrentará además de un análisis de inteligencia comercial que permita conocer que otras marcas han ingresado recientemente o están próximas a obtener licencias para ingresar. Luego de este análisis y de conocer mejor las necesidades de los clientes en este caso peruanos, se decide que UEN son las indicadas para ingresar o si estas tienen que ser adaptadas para tener éxito.

Tal y como he considerado en el presente caso, el Grupo FR posee ocho UEN y la más desarrollada y conocida mundialmente es UNIQLO por lo que propondría que al ingresar al mercado peruano lo hagan al inicio sólo con esa marca al igual que lo hizo por ejemplo, Forever 21 que ingresó al Perú sólo con ropa informal para mujeres jóvenes y luego con los años y la aceptación del cliente peruano, fueron trayendo sus demás formatos o UEN como son la ropa deportiva, tallas grandes, ropa para caballeros y accesorios. Al ingresar sólo con una UEN tienen posibilidad de consolidarse rápidamente enfocándose en la propuesta de valor de UNIQLO y midiendo la aceptación de la marca. Considero que UNIQLO podría ser un fuerte competidor para las marcas de Fast Fashion presentes en el Perú ya que aportaría una propuesta nueva de diseños innovadores y a bajo precio que llamarían la atención del cliente peruano que en su mayoría comparte el gusto por la ropa informal.

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.

Las estrategias tienen como objetivo crear y sostener una ventaja competitiva que le permita a la organización posicionarse por encima de sus competidores. Podemos dividirlos en cuatro grupos: globales, corporativas, de negocios y funcionales. Las estrategias globales, están referidas a la expansión de las operaciones de la empresa fuera de su país de origen; las corporativas, se enfocan en qué hacer para maximizar la utilidad y mantener una ventaja competitiva en el tiempo; las estrategias de negocios, se enfocan en cómo posicionar a la empresa en el mercado y finalmente las funcionales, están destinadas a mejorar la operatividad de la organización.

Estrategias en el ambiente global

De acuerdo con el análisis, el Grupo FR para su internacionalización ha utilizado efectivamente la estrategia global ya que tiene alta presión por disminuir los costos y baja presión por adaptarse localmente. Considero que tiene alta presión por costos bajos ya que su principal característica es precios bajos y la presión por adaptarse es baja ya que en los últimos diez años el internet ha permitido que la moda y los estilos sean globales. Los gustos entre consumidores de distinta nacionalidad son similares y hasta se pueden considerar estándar por lo que no hay necesidad de cambiar una prenda demasiado para venderla en un país específico. Esto claramente significa una oportunidad, más aún en el mercado peruano.

Estrategias corporativas

En un inicio al crear su marca propia, el Grupo FR aplicó la integración vertical ya que expandió sus operaciones para generar sus propias telas o insumos lo cual los ayudó a mejorar la calidad de sus prendas y especializarse en su tecnología propia de tejidos. Por otro lado, como se menciona en el caso, se hizo uso de Joint Ventures con empresas locales de distintos países lo que permitió facilitar el ingreso a otros mercados.

En el caso de UNIQLO ingresando al Perú, considero que es importante que tengan presencia en los principales centros comerciales de Lima para lo que sería conveniente aliarse con cadenas de centros comerciales tales como Real Plaza que les

permita tener una posición privilegiada y lograr el alcance de visibilidad que necesitan al ser nuevos en el mercado peruano.

Estrategias genéricas

Según el análisis de la empresa y la situación actual del mercado peruano, considero que la estrategia genérica más adecuada a implementar en su próximo ingreso al Perú sería la diferenciación ampliada. Ya se ha mencionado previamente en la matriz de estrategias genéricas que Fast Retailing utiliza la diferenciación y liderazgo en costos, pero teniendo en cuenta la alta competitividad que se ha generado en los últimos cinco años, enfocarse en controlar la estructura de costos y a la vez trabajar en diferenciar lo más posible a la marca es lo indicado para atraer más clientes y consolidarse como un fuerte competidor. La estrategia de diferenciación ampliada permitiría que se genere mayor rentabilidad y se logre ser más competitivos.

Estrategias Funcionales

Considero que las principales áreas funcionales para Fast Retailing son: investigación y desarrollo, producción y operaciones, marketing y ventas y como apoyo fundamental, recursos humanos.

Investigación y desarrollo: para ingresar a nuevos mercados y mantener en ellos su posición de marca diferenciada e innovadora se requiere estar al tanto de las necesidades cambiantes de los clientes y buscar mejores y más eficientes formas de atenderlos.

Producción y operaciones: si consideramos el próximo ingreso de Fast Retailing al Perú se deben adaptar los procesos de acuerdo con el comportamiento de compra de los peruanos, la rotación del stock y las prendas destacadas en la tienda, que en este caso propuse sea UNIQLO, dependerán de la aceptación de los clientes peruanos y con el tiempo y la experiencia se podrán crear patrones que permitan agilizar los procesos logísticos y hacerlos más eficientes.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Considerando que el Grupo FR es una cadena internacional de la industria fast fashion que tiene como objetivo ingresar al mercado peruano debemos tomar en cuenta cómo otras cadenas del mismo sector han ingresado al Perú en los últimos años. Por ejemplo, las tiendas H&M y Forever 21, que vendrían a ser competencia directa de FR, iniciaron con una estructura organizacional por producto simple enfocada en maximizar el valor de sus ventajas competitivas. Ambas cadenas tuvieron impacto en el mercado peruano, atrayendo a gran cantidad de clientes por sus bajos precios e innovación.

Por tanto, considero que FR en su ingreso al Perú debe continuar con una estructura organizacional por producto ya que para este modelo de negocios es la más adecuada. Facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el control de las áreas clave por UEN, se aprovechan mejor los recursos, se mantiene la innovación constante y al mismo tiempo se puede hacer frente rápidamente a los constantes cambios del entorno competitivo lo que no podría lograrse con agilidad por ejemplo, con una estructura organizacional por procesos.

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa

Al ingresar al Perú, el Grupo FR deberá adaptarse al entorno tal y como lo ha hecho en su ingreso a otros países ya que el comportamiento de los consumidores no es el mismo. Tomando en cuenta lo mencionado, considero que deben enfocarse en las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de producto ya que en industria de la moda peruana la oferta es amplia y el ingreso de una nueva marca como UNIQLO debe ser lo suficientemente atractiva, brindando tendencia de moda a precios bajos logrará hacer frente a sus competidores diferenciándose con los diseños innovadores que caracterizan a UNIQLO.

Por otro lado, la empresa en Perú tendría alta presión por reducir costos y baja presión por adaptar sus productos con lo que mantendría su estrategia de

estandarización global que ya tiene experiencia aplicando correctamente en otros mercados.

Finalmente, para que las estrategias mencionadas sean implementadas y aplicadas de forma correcta, propondría que al menos la mitad de los puestos estratégicos de la organización como gerente de marketing, ventas y logística sean ocupados por personal local con experiencia en tiendas retail de moda. Este personal siendo capacitado con los principios y políticas de la organización y bajo la supervisión general de un miembro del grupo Fast Retailing podría generar mejores resultados e ideas innovadoras pero realistas según el mercado peruano y por consecuencia mayores utilidades sostenidas en el tiempo.

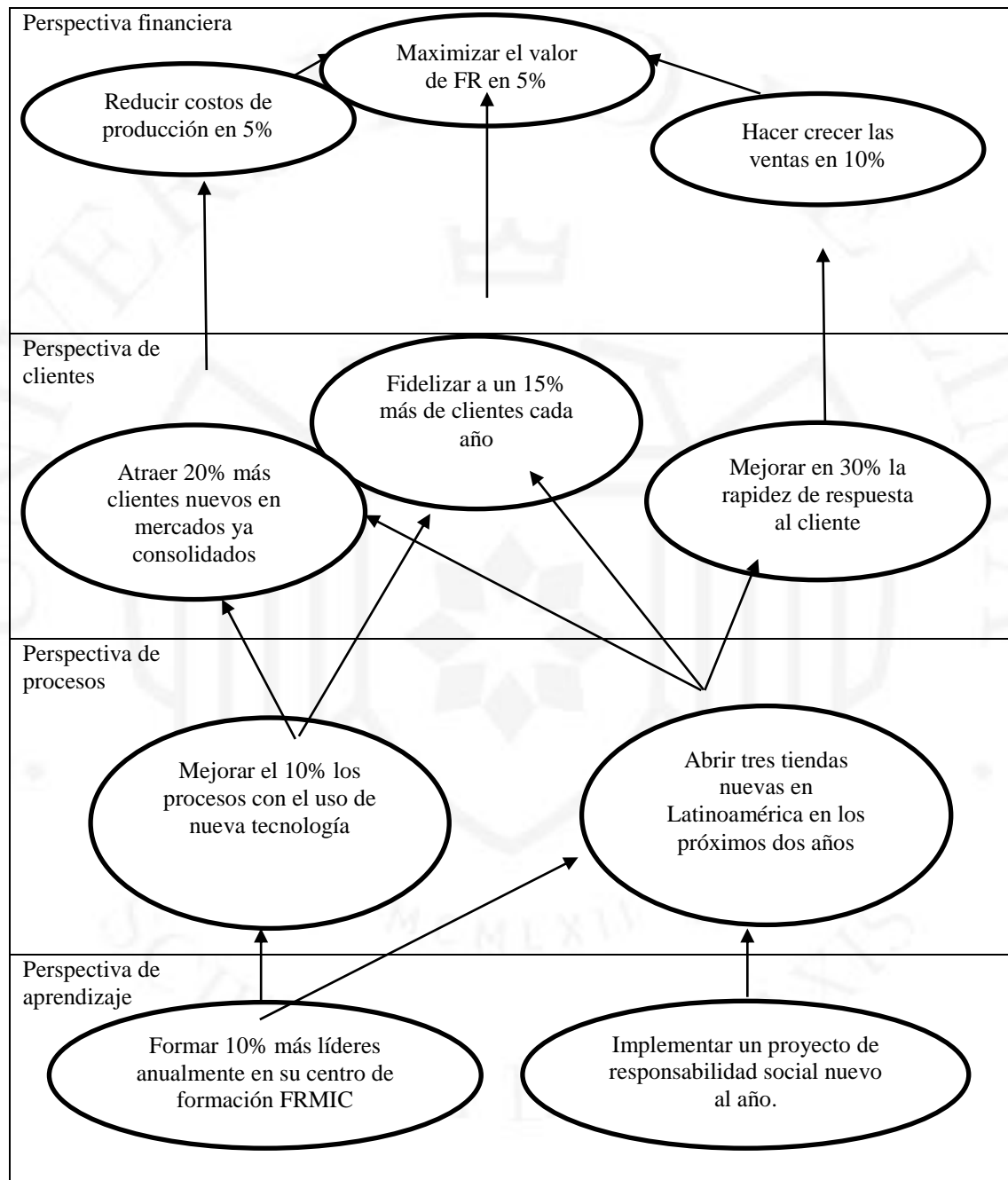


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4. 1

Mapa estratégico de control de la empresa



Fuente: Hill y Jones (2009)
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un cuadro de Mando Integral con mínimo 10 índices de gestión

Figura 4. 2

Cuadro de mando Integral

Objetivo BSC	Objetivo	Indicador BSC	Resultado del indicador
Maximizar el valor de FR	110%	Rentabilidad sobre el patrimonio	100%
		Rentabilidad sobre las ventas	92%
Reducción de costos	100%	Aumento de proveedores	97%
		Generación de tecnología	96%
Crecimiento sostenido	95%	Participación de mercado en nuevas zonas	100%
Fidelización de los clientes	95%	% de clientes satisfechos	99%
Atraer nuevos clientes en nuevos mercados	120%	% de nuevos clientes	110%
Rapidez en la respuesta al cliente	90%	Aumento de centros de atención	87%
		Políticas de devolución	
Mejorar procesos con tecnología	93%	Crecimiento de inversión en tecnología	90%
Abrir más tiendas en zonas estratégicas	90%	Número de tiendas nuevas	85%
Mantener al personal capacitado	90%	% de personal capacitado	88%
Mantener y crear proyectos de responsabilidad social	100%	Número de proyectos exitosos	110%

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se concluye en lo siguiente:

- *Conclusión 1:* El Grupo Fast Retailing posee la experiencia suficiente para ingresar de manera exitosa al mercado peruano. Con la aplicación de las estrategias correctas y manteniendo su propuesta de valor, puede ser un competidor fuerte para las cadenas Fast Fashion ya presentes en el Perú.
- *Conclusión 2:* La inversión en investigación y desarrollo es lo que logra que cualquier empresa se mantenga competitiva. Innovar es un factor clave en el mundo globalizado en el que vivimos.
- *Conclusión 3:* Mantener satisfechos a sus colaboradores influye directamente en el éxito que obtienen. Invertir en capacitar y formar futuros talentos será a largo plazo lo que determinará la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.
- *Conclusión 4:* Al llegar a un límite de crecimiento, la única forma de continuar es la expansión global. Ingresar a nuevos mercados brinda mayores posibilidades de generar rentabilidad y desarrollo.
- *Conclusión 5:* La industria de la moda es una de las más competitivas y cambiantes por lo que mantenerse a la par de los cambios e incluso adelantarse a ellos es lo que diferenciará si una empresa se mantiene como líder o fracasa con el tiempo.

RECOMENDACIONES

Según lo analizado se puede proponer lo siguiente:

- Mejorar el diseño de su tienda online para el Perú. Una web intuitiva y simple facilita la posibilidad de que más personas accedan a comprar por ese medio que en nuestro país aún es visto con cierta desconfianza.
- Ingresar al mercado peruano con tecnología aplicada a sus tiendas. Si se logra implementar un sistema de pago distinto y rápido y se colocan máquinas innovadoras que mejoren la experiencia de compra, será más fácil llamar la atención del cliente peruano y empezar a crear un vínculo que a futuro pase a ser fidelización a la marca.
- Ingresar al Perú sólo con su tienda principal, UNIQLO. Una oferta simple pero concisa de prendas evitaría saturar el mercado. Luego de posicionarse y ser conocidos en el mercado peruano podrían ampliar sus líneas de negocio.
- Mantener al personal de ventas en tienda correctamente capacitado y motivado para brindar el mejor servicio a los clientes ya que esto diferenciará a UNIQLO de otras cadenas de fast fashion competidoras.
- Invertir en ingresar su primera tienda a uno de los principales centros comerciales de Lima ya que de esta forma podrán atraer al público objetivo y tener la misma presencia que sus competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Hill, Ch., y Jones, G. (2015) *Administración estratégica: un enfoque integral*. México DF.: Cengage Learning.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España.: Deusto.
- Ruiz, J. F. (2016). Japón después de ser el número uno. Del alto crecimiento al rápido envejecimiento. *Con fines*, 12 (22)140-148. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63349778008>
- Salvochea, R. (2012) *Mercados y buen gobierno corporativo. La revolución del "Corporate Governance"* Buenos Aires: Thompson Reuters La Ley.
- Takeuki, H. (2012) *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>