

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


Renato Alonso Márquez Velásquez

Código 20101684

Lima – Perú

Agosto 2019





**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.	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.	7
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).....	10
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).	12
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	15
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores	15
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	21
CÁPITULO 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 la Estrategias Genéricas (Sustento).	23
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	27
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.	27

2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	28
-----	---	----

CÁPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA31

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	31
-----	---	----

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	32
-----	---	----

CÁPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO33

4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	33
-----	--	----

4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	34
-----	--	----

CONCLUSIONES.....36

RECOMENDACIONES.....37

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST bajo una evaluación futura para Fast Retailing.	16
Tabla 1.2 Minoristas especializados en ropa y calzado: Ventas de valor, puntos de venta y espacio de ventas: % crecimiento 2012-2017.....	17
Tabla 2.1 Matriz EFI aplicada a Fast Retailing	22
Tabla 2.2 Matriz EFE aplicada a Fast Retailing	23
Tabla 2.3 Matriz FODA cruzada aplicada a Fast Retailing.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral para Fast Retailing.	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor Fast Retailing.....	7
Figura 3.1 Organigrama propuesto.	31
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	33



INTRODUCCIÓN

El presente documento compone el informe del caso asignado para la evaluación de suficiencia profesional 2018-2 de la carrera de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima, el cual tiene como principal alcance realizar un análisis empresarial y plan estratégico de la compañía Fast Retailing (FR) tanto en un panorama internacional, como en la intención de ingresar al mercado peruano, como también, el sector textil e industria retail “fast fashion” a la que pertenece.

La compañía Fast Retailing (FR), el cual es objeto de estudio de este informe, tiene origen japonés, con expansión geográfica alrededor del mundo. Esta compañía se inició con una tienda de ropa de caballero creada en 1949 por Hitoshi Yanai, posteriormente liderada por el hijo del fundador, Tadashi Yanai. FR pertenece al sector textil, y pasó por diferentes etapas, se puede considerar que evolucionó de un nivel local-nacional (en Japón) a un nivel internacional con el transcurso de los años.

El análisis para ampliar en este informe comienza por un diagnóstico estratégico, el cual será enfocado tanto en la parte interna, como externa de la compañía FR, siguiendo cada uno de sus puntos de análisis al detalle. Posteriormente, se realiza la formulación de la estrategia de acuerdo con las herramientas de análisis según los textos de negocios disponibles. Luego, se enfoca la implementación estratégica en base a una evaluación de la estructura organizacional de la compañía FR y propuesta de mejoras que está expuesta en complemento. Finalmente, con el objetivo que este informe pueda de ser de utilidad para fines académicos y empresariales, como todo lo anteriormente mencionado, se plantea un control estratégico utilizando KPI's y herramientas aplicables a la compañía.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

Segmentos de Mercado: “Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 21).

Considerando que Fast Retailing (FR) posee diversas marcas las cuales están dirigidas a diferentes segmentos de mercado, todas con la principal necesidad de poder vestir ropa a gusto de cada tipo de consumidor, y también con algunas características o necesidades disímiles entre cada uno de los grupos o segmentos de clientes, se concluye que tienen un “mercado segmentado” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Propuestas de Valor: “Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 21). En adición a lo anterior, la propuesta de valor de FR está orientada en diversas variables. Enfocando el análisis en la compañía, como el conjunto de las UEN o marcas que la componen, se detalla los valores que contiene dicha propuesta de valor a continuación (Osterwalder y Pigneur, 2010):

Reducción de Costes: FR cubre diversos segmentos con sus diferentes marcas, las cuales poseen diferentes niveles de precios (costo para el cliente), en cada uno de ellos se enfoca en otorgar el precio justo con una alta calidad de producto. La empresa tiene una estrategia de reducción de costos, basada en compras estratégicas por economías de escala y contratos estratégicos con proveedores, lo que le permite trasladar al cliente un precio competitivo, es decir, menor precio (Takeuchi, 2012).

Novedad: Siguiendo con el ejemplo de UNIQLO, se precisa que la ropa está basada en los criterios de “elementos estilísticos”, que se considere como “la moda del futuro”, que sea “bonita y super práctica” (Takeuchi, 2012, p. 7).

Precio: Si bien es cierto, UNIQLO inicialmente tuvo un enfoque en precios bajos, posteriormente en base al aprendizaje, se llevó a cabo la estrategia enfocada en priorizar la calidad de los productos y luego, en segunda instancia, el precio, esto se toma en consideración con el objetivo de cambiar “*mindset*” de los clientes (Takeuchi, 2012).

Diseño: Para las tiendas de UNIQLO, FR se concentró en el alto diseño, creando áreas de I+D en diversos países, lo que llevó finalmente al nacimiento de una línea exclusiva con el apoyo de “Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional” (Takeuchi, 2012, p. 6). Otro ejemplo del alto diseño en FR, son las tiendas Theory, en ellas el enfoque del producto fue en un “estilo sofisticado” (Takeuchi, 2012, p. 8).

Accesibilidad: Con respecto a la localización, FR tiene como uno de sus principios localizar las tiendas en lugares de alto tránsito, fácil acceso y zonas de glamur. Según el caso LACC N° 713-S21 (Takeuchi, 2012) se detalla que, en el año 2010, FR poseía un total de 2,203 tiendas a nivel mundial, repartidas entre sus diferentes formatos y marcas. UNIQLO, la principal marca de FR, en el mismo año poseía 944 tiendas, en su mayoría situadas en Japón. Otro factor que mencionar es el precio, FR como empresa, tiene diferentes marcas de tienda con precios altos y bajos, sin descuidar la calidad. Como plan de su responsabilidad social, se enfocaron en crear un modelo de negocio en Bangladés, donde puso a disposición y alcance ropa de calidad para habitantes del lugar con escasos recursos (Takeuchi, 2012, p. 11).

Canales: FR tiene dos canales principales por los que llega a los clientes objetivo, tiendas físicas y canal online. Para entrar a mayor detalle son los siguientes:

Tiendas Propias (Gran Formato y Formato Estándar): Como se mencionó anteriormente, en casi todas sus UEN utiliza tiendas propias, las cuales son ubicadas en función al fácil acceso, alto tránsito y zonas de glamur. Entre sus tiendas propias, se pueden dividir en Gran Formato entre 2.000 a 3.300 metros cuadrados y Formato estándar entre 500 a 800 metros cuadrados (Takeuchi, 2012, p. 5).

Equipo Comercial: Uno de los pilares principales de FR, mucho más marcado en la cadena UNIQLO, era el equipo comercial de las tiendas. En cada una de ellas existía el personal de ventas y encargados de tienda (que también podría ser tienda estrella o

superestrella). El enfoque en las ventas era tan crítico en FR, al nivel que un empleado de ventas podría llegar a ser dueño de una franquicia en base a su desempeño y buenos resultados (Takeuchi, 2012).

Ventas Online: FR implementó una tienda *online* inaugurada en el 2001, si bien es cierto que no era tan desarrollado o implementado, la tienda online era el 3% de los ingresos totales de UNIQLO en el 2010 (Takeuchi, 2012).

Fases del canal:

- Información: La empresa utiliza diferentes medios de comunicación tradicionales y modernos, precisamente en mayor nivel los anuncios en periódicos, radios locales, anuncios por televisión y vía web.
- Evaluación: La forma de convencer a los clientes de que los productos de FR eran los mejores del mercado se basaba en las variables de alta calidad a precios justos, la relación cercana de la empresa con los clientes y toma en consideración de sus comentarios.
- Compra: Existían dos formas de comercializar los productos, estos eran, presencialmente en las tiendas y por medio de la tienda online.
- Entrega: Por el modelo de negocio, FR realiza la entrega física en cada una de sus tiendas –“punto de venta, TPV” (Takeuchi, 2012, p. 3)-, también se podría considerar que para la tienda *online* se realizaba la entrega a domicilio.
- Posventa: Uno de los pilares de diferenciación de UNIQLO se enfocaba en la atención al cliente, esto envolvía un personal atento, local limpio y ordenado, variedad de productos, etc. Adicionalmente, se adoptó la “política de devolución” (Takeuchi, 2012, p. 3) y/o cambio de productos en periodo máximo de tiempo (3 meses después).

Relaciones con clientes: La relación de FR es muy cercana con sus clientes, dado que en cada punto de venta física (tienda) tiene personal de ventas que está a disposición de los clientes. Así mismo, se llegó a implementar el “autoservicio” que incrementaba la fluidez en el proceso de compra. Finalmente, FR, con la ideología en ofrecer lo mejor a

los clientes, estuvieron abiertos a recibir los comentarios de estos por medio del centro de atención al cliente con el objetivo de mejorar el producto final.

Fuentes de ingresos: La principal fuente de ingresos de FR, como en sus diferentes marcas, es la venta de productos (activos). Estas tienen un mecanismo de fijación de precios fijo y se considera que es según las características del producto y según los segmentos de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En primer lugar, se considera según las características del producto, dado que, en algunas marcas. Por ejemplo, UNIQLO y Theory, están enfocadas en la calidad superior dejando en segunda instancia el precio, esto con la idea de incentivar la percepción en el cliente de que los productos tienen una calidad superior (Takeuchi, 2012).

Y, en segundo lugar, según los segmentos de mercado. Por ejemplo, CDC y PTT tienen clientes que desean productos de moda simple e informal, por lo que el precio es más competitivo, sin descuidar la calidad de estos (Takeuchi, 2012).

Recursos Clave: La empresa FR tiene diferentes recursos clave, los cuales se extienden a diferentes marcas.

La primera son los recursos “físicos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, estos son en principio las tiendas de la empresa (puntos de venta), materia prima y todos los implicados en la cadena de producción. Posteriormente, los recursos “intelectuales” (Osterwalder y Pigneur, 2010) forman pieza clave del modelo de negocio de FR, dado que desarrollaron sus marcas propias, estas fueron creadas de la mano del “*modelo SPA*”. Luego, los recursos “humanos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, como se mencionó anteriormente, forman un pilar importante de FR, la primera línea de cara al cliente (personal de ventas y encargados de tienda) tienen la responsabilidad de ofrecer una agradable atención al cliente en los puntos de venta, el personal es tan importante que en base a los buenos resultados podían llegar a ser hasta dueños de una franquicia. Finalmente, los recursos “económicos” (Osterwalder y Pigneur, 2010) son propios de la empresa, es decir, autofinanciado, esto llevó a FR a un crecimiento orgánico lo que le permitió expandirse geográficamente a otros continentes mediante adquisiciones y *joint ventures*.

Actividades Clave: Una de las actividades clave de FR es ventas. “Vender es casi diez veces más importantes que producir” (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 8), las ventas tenían mayor importancia que la producción, dado que no tiene sentido que la empresa produzca grandes volúmenes si no se lograban rotar con alto nivel de ventas. Como se menciona previamente, en segunda instancia estaría la actividad de producción, en esta se considera incluida la actividad de suministro (compras) la cual también es de vital importancia, con una estructura estratégica de suministro, la empresa logra ofrecer productos de alta calidad a precio justo. Las actividades de diseño, finalmente, se puede pensar como un proceso clave para la empresa, dado que además de la calidad y precio, el diseño e innovación conllevan al desarrollo de productos, lo que es pieza clave para la propuesta de valor (Takeuchi, 2012).

Asociaciones Clave: Algunas de las asociaciones clave que se pueden rescatar de la empresa FR son las alianzas, *joint ventures* y contratos estratégicos con proveedores.

Dentro de las alianzas, dentro de la UEN UNIQLO, FR formó una alianza estratégica con un diseñador alemán, Jil Sander, con el objetivo de posicionar al negocio como una marca global (Takeuchi, 2012).

Con respecto a los *joint ventures*, la primera hecha para ingresar a China, se realizó con una empresa local de ese país. Posteriormente, para ingresar a otros países se utilizó este tipo de asociación para abarcar Corea y Singapur. Luego, con la idea de implementar un programa de responsabilidad social basado en cuidado e higiene de la comunidad local de Bangladés de bajos recursos, se crea un negocio local enfocado en la venta de productos de calidad a un precio de un dólar (Takeuchi, 2012).

Por último, FR toma con mucha consideración el suministro de insumos de calidad, lo que llevó a la empresa a firmar contrato de exclusividad con proveedores clave a nivel global que proveían materiales de calidad a un costo bajo.

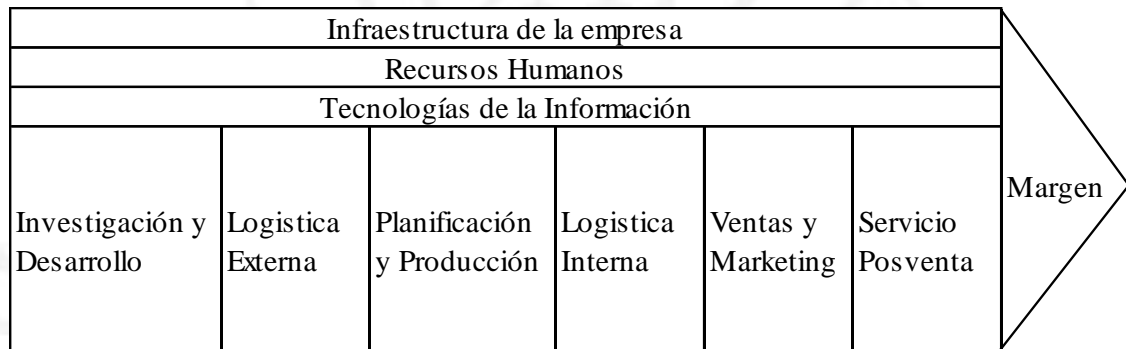
Estructura de Costes: Toda la compañía, como sus diferentes marcas, están enfocadas en conseguir una estructura de costos eficiente, de manera que se puedan conseguir provisiones de calidad al menor costo posible. Según el caso LACC N° 713-S21 (Takeuchi, 2012) menciona que UNIQLO, como otras marcas de la empresa, adopta el “*modelo SPA*” el cual sugiere tener el control total del proceso del negocio, lo que

conlleva a una reducción de costos mediante economías de escala por compra de grandes volúmenes a proveedores estratégicos alrededor del mundo.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

Figura 1.1

Cadena de valor Fast Retailing



Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

Hill y Jones (2009), la cadena de valor se define como:

Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos—participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. (p.23).

Adicionalmente a lo anterior expuesto, también se menciona que, dentro de la cadena de valor, existen actividades primarias -o principales- y de apoyo. Las actividades primarias tienen que ver con “el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta” (Hill y Jones, 2009, p.23). Y las actividades de apoyo son las que “proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía” (Hill y Jones, 2009, p.23).

Con respecto a la cadena de valor de FR, se consideran las siguientes actividades primarias: I+D, Logística interna, Planificación y Producción, Logística Interna, Ventas

y Marketing, y Servicio posventa. Y con relación a las actividades de apoyo: Infraestructura de la empresa, Recursos Humanos y Tecnologías de la información.

En detalle, a continuación, se explican las actividades primarias:

Investigación y Desarrollo: Se creó en el 2009 un centro de formación e innovación - *FRMIC Fast Retailing Management and Innovation Center*- cuyo principal objetivo fue formar los líderes del futuro para desarrollar y efectuar ideas innovadoras.

Los programas que se realizaron en centro de desarrollo estuvieron enfocados en todas las áreas funcionales y de todos los niveles, con el objetivo de poder lograr un total de ventas de 5 billones de yenes para el 2020. En suma, a lo anterior, en el mismo año de creación del FRMIC, se formó una alianza con el diseñador Jil Sander, quien desarrolló la línea “+J” (Takeuchi, 2012).

Logística Externa (compras): Esta actividad de gran importancia forma parte importante de la cadena de valor, está enfocada en el proceso de suministro de materias primas de una forma estratégica con diferentes proveedores alrededor del mundo. Dentro del “*modelo SPA*”, adoptado por algunas marcas de FR, el proceso de provisión de materias primas es una pieza fundamental para lograr el nivel de diferenciación que la empresa requiere (Takeuchi, 2012).

Planificación y Producción: Al tratarse de una empresa de bienes, dentro de la estructura de FR, el área de producción es una de las más importantes, la forma en que se ejecuta esta actividad es mediante una constante supervisión a las fabricas asociadas con la idea de verificar y garantizar la calidad de los productos. Es muy relevante para la empresa que el área de Producción trabaje muy de cerca y coordinado con el área de compras, anteriormente mencionado, realizando una planificación eficiente y así evitar provisiones sobredimensionadas que involucren costos adicionales (Takeuchi, 2012).

Logística Interna (inventarios): Siguiendo la línea de la cadena de valor, la gestión de inventarios es importante para todas las marcas de FR, dada la naturaleza del negocio, una buena gestión y planificación de inventarios puede representar un alto índice de satisfacción al cliente, consiguiendo que encuentren en cada una de las tiendas los productos que requieren, y así mismo una reducción de costos en almacenamiento. Según el caso LACC N° 713-S21 (Takeuchi, 2012), FR en el 2010 tenía uno de los niveles más altos de rotación de inventarios del mercado.

Ventas y Marketing: Para Tadashi Yanai, en nivel de importancia, las ventas están un escalón más arriba que la producción de los productos.

Al estar enfocados en ejecutar un mayor nivel de ventas, en FR la primera línea de cara al cliente debía ser la mejor capacitada y comprometida con los resultados de la empresa, entendiendo esto como actividad crítica para la compañía, se creó un eficiente plan de desarrollo para el personal de ventas. Con respecto a las actividades de Marketing, FR tenía un buen nivel de publicidad y era supervisado personalmente por el CEO, ya que consideraba parte fundamental de la conexión con los clientes y la forma de comunicarse con ellos, esta actividad se cristaliza con anuncios en los medios de comunicación tradicionales y modernos -anuncios en periódicos, radio, televisión y web- (Takeuchi, 2012).

Servicio Posventa: Complementando al área de ventas, el servicio al cliente o posventa está muy alineada con el área de ventas, esto mediante la atención a la cliente reflejada con una buena atención en los puntos de venta, ambiente adecuado de compra -surtido de productos, orden y limpieza- y el centro de atención al cliente, todas están en conjunto son un pilar fundamental para recibir retroalimentación de los clientes con el fin de mejorar los productos y servicio (Takeuchi, 2012).

En lo que respecta a las actividades de apoyo, se consideran las siguientes:

Infraestructura de la empresa: Esta actividad de apoyo definida en la cadena de valor contiene, en el caso de FR, todo lo referido la cultura organizacional de la empresa, tiendas físicas, y sistemas de control. Yanai desde su posición como CEO de FR, prefería que existiera una cultura y clima horizontal, sin crear barreras entre niveles organizacionales que interfieran en el flujo de trabajo que debe ser veloz. En algún momento se optó por contratar directivos que tenían una forma de trabajar vertical donde solo recibían y daban órdenes, esto finalmente fue un error para el CEO, por lo que propuso un cambio en dichas posiciones directivas. En lo que respecta a los sistemas de control, FR tenía claros los procesos de calidad y control, los cuales se llevaban de una manera prolija en las compras estratégicas, supervisión de las fábricas productoras de los socios estratégicos y en las tiendas físicas (Takeuchi, 2012).

Recursos Humanos: El capital humano es muy importante en FR, dado que el personal que compone la compañía, en principio en las tiendas físicas, deben estar

comprometidos con la entrega de un producto de calidad alta al mejor precio posible, como también un alto nivel de atención al cliente. La empresa tiene implementado un plan de desarrollo para el personal de ventas, los cuales tienen la posibilidad de llegar a ser dueños de una franquicia dependiendo de los buenos resultados que puedan entregar (Takeuchi, 2012).

Así mismo, FR implementó un centro de desarrollo e innovación llamado “Fast Retailing Management and Innovation Center” (Takeuchi, 2012, p. 13), esto ligado con el desarrollo de los talentos internos y/o externos a FR, creando la posibilidad de ocupar puestos de liderazgo alrededor del mundo.

Tecnologías de la información: El sector al que pertenece FR no es de alta tecnología; sin embargo, esto no exime del uso de la tecnología a las empresas que involucradas. Considerando que FR tiene una tienda online, la cual, con un alto potencial de desarrollo, permite que la TI sea una actividad de apoyo para el negocio. Así mismo, para la operatividad del negocio, es necesario tener implementado un sistema de información que permita controlar el proceso de suministro de materiales, venta, control de calidad, etc.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).

Se precisan las ventajas competitivas y el sustento de cada una de ellas a nivel empresa de Fast Retailing, como en sus diferentes marcas como sigue:

Fast Retailing: Calidad Superior y Eficiencia Superior.

Se podría considerar que FR posee todos los elementos de la ventaja competitiva; sin embargo, las más comunes y evidentes en todas marcas son la “Calidad Superior” y “Eficiencia superior”. La primera debido a que el pilar principal de la compañía para efectos de la propuesta de valor es un alto nivel de calidad en todos sus productos, independientemente de la marca y el segmento que abarque. Y el segundo, eficiencia superior, considerando que FR a lo largo de todas sus marcas emplean una cadena de valor enfocada en la reducción de costes en la cadena productiva (Takeuchi, 2012).

UNIQLO: Calidad Superior y Eficiencia Superior

Los elementos que componen la ventaja competitiva de UNIQLO son la “Calidad Superior” y “Eficiencia Superior”. La calidad superior que UNIQLO prioriza está enfocada en los productos y servicios, observado y controlado en cada área y proceso del negocio, y con mayor intensidad en la producción de productos y atención al cliente. La eficiencia superior de este negocio se baja en el “*modelo SPA*”, permite obtener un mayor nivel de eficiencia en cada proceso, desde el abastecimiento hasta la venta final del producto, otorga un mayor control al negocio de toda la cadena lo que permite generar una mayor reducción en costos e incremento de calidad (Takeuchi, 2012).

GU: Eficiencia superior

Al igual que UNIQLO, GU emplea el “*modelo SPA*” lo que le permite obtener una estructura más eficiente en costos e incrementar la rentabilidad del negocio y empresa (Takeuchi, 2012).

Marcas Globales (Theory, CDC y PTT):

- Theory: Calidad superior e Innovación superior

Con un mercado objetivo de mujeres entre 30 a 40 años, los productos de esta marca estaban diferenciados por ofrecer una calidad superior, considerando que su principal proveedor era un fabricante de telas italianas, y estilo sofisticado a sus diferentes clientes objetivo (Takeuchi, 2012).

- CDC (Comptoir des Cottonniers): Innovación superior y Capacidad de respuesta a los clientes.

Tienda de origen francés enfocada en atender un mercado femenino, su mercado objetivo es “madres e hijas” (Takeuchi, 2012, p. 5). ofreciendo moda femenina elegante e informal. En adición, también se ofrece la línea de “lencería francesa” (Takeuchi, 2012, p. 5) de esta misma marca, poniendo a disposición una mayor variedad de productos a disposición del mercado objetivo de CDC.

- PTT (Princesse Tam Tam): Innovación superior

Tienda especializada en venta de trajes de baños para mujer, lencería y ropa de estar por casa. Tomando como base el mercado

europeo, este negocio tenía “166 grandes almacenes y *boutiques*, principalmente en Francia, pero también en el resto de Europa” (Takeuchi, 2012, p. 8).

1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).

Fast Retailing:

Fortalezas

- Liderazgo en el mercado japonés. Tener la mayor participación en el mercado en Japón (país de origen de FR), representa una posición robusta en su propio país, esto es de beneficio para la empresa en términos de imagen.
- Tercera participación de mercado a nivel global en la industria. En una escala mundial, que una compañía se encuentre como una de las líderes en su sector, les permite tener alto poder de negociación con proveedores de diferentes recursos.
- Desarrollo de marcas propias. El hecho que FR tenga la capacidad de crear sus marcas propias les da un mayor nivel de autonomía e independencia.
- Presencia a nivel global en casi todos los continentes con más de 2,200 tiendas. Es un beneficio para la compañía por la gran cobertura y penetración que les permite llegar geográficamente a muchos países lo cual ayuda al incremento de las ventas.
- Cobertura de diferentes segmentos de mercado dentro del sector textil e industrial retail *fast fashion*. Incrementa la penetración de mercado.
- Control total del negocio mediante el “*modelo SPA*” en algunas de sus marcas. Ayuda a la gestión óptima de la cadena de valor de la compañía.

- Asociaciones estratégicas con proveedores de calidad a nivel global. Le da mayor competitividad a la compañía frente a otras empresas del rubro.
- Posesión de un centro de desarrollo e innovación: *FRMIC*. Permite obtener innovaciones en los productos, como también en las estrategias corporativas.
- Alta rotación de inventarios. Reduce costos fijos y variables para la compañía.
- Programas de responsabilidad social (RSE). Beneficia a la imagen de la compañía en el sentido del bien social.

Debilidades

- Globalización tardía de la empresa. Desventaja frente a competidores como Zara y H&M que supieron aprovecharla desde un inicio.
- Falta de un proceso de selección claro y estratégico para posiciones directivas. Reduce la velocidad en la toma de decisiones y causa confusiones en la cadena de mando.
- Ausencia de simplificación de áreas funcionales en común. La duplicidad de áreas incrementa costos y reduce la eficiencia.
- Bajo nivel de conocimiento y aceptación de la empresa fuera de Japón. No ayuda al posicionamiento de la compañía frente a los competidores, el desconocimiento causa desconfianza en los consumidores.
- Manejo total y toma de decisiones de la compañía concentrado en el CEO. Reduce la autonomía y velocidad en la toma de decisiones.
- Venta de productos como única fuente de ingresos. Crea mucha dependencia en la compañía, riesgo alto por consecuencias en la economía.
- Ausencia en Latinoamérica. Un continente con países emergentes que en conjunto representan altos niveles de ventas para sus competidores.

UNIQLO

Fortalezas:

- Liderazgo en el mercado japonés.
- Productos de alta calidad con un precio menor, costo menor y mayor nivel de margen de ventas.
- Gran número de tiendas en Japón.
- Control total del negocio mediante el “*modelo SPA*”.
- Contratos de exclusividad con un grupo de fabricantes estratégicos.
- Programas de responsabilidad social (RSE).
- Buen nivel de atención al cliente y experiencia de compra en las diferentes tiendas.
- Gran variedad de productos.
- Buena gestión de canales de comunicación y publicidad (periódicos, televisión, radio e internet).
- Colaboración activa de diseñador.

Debilidades:

- Ausencia en la región de Latinoamérica.
- Bajo nivel de tiendas fuera de Japón.
- Bajo nivel de utilización del canal *online*.
- Tarde globalización de la marca.
- Oferta concentrada en prendas “básicas”.
- Bajo tamaño promedio de tienda.
- Ausencia de aprovisionamiento global, solo concentrado en Asia.
- Productos limitados

GU:

Fortalezas

- Control total del negocio mediante el “*modelo SPA*”.
- Alta calidad con un precio menor, costo menor y mayor nivel de margen de ventas.
- Precios competitivos.

Debilidades

- Falta de implementación del canal de venta online.
- Cobertura limitada a Japón, ausencia en otros países.
- Bajo nivel de tiendas

Marcas Globales (Theory, CDC y PTT):

Fortalezas

- Alta especialización en cada segmento objetivo.
- Alto nivel de calidad en sus productos
- Negocios bien posicionados en cada país.

Debilidades

- Enfocados en un mercado limitado.
- Ausencia de globalización, no tienen presencia fuera de sus respectivos países.
- Mercado objetivo principalmente mujeres.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)

En este punto el análisis PEST (Hill y Jones, 2009) será enfocado al mercado peruano actual, considerando ciertas variables en cada uno de los factores que se consideran con cierto nivel de relevancia en el ámbito local peruano.

Tabla 1.1

Análisis PEST bajo una evaluación futura para Fast Retailing.

	Evaluación Futura					
	12 meses	Impacto	1 - 3 años	Impacto	3 - 5 años	Impacto
Factores Político-Legales						
Coyuntura política actual.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Tratados con otros países	Positivo	Oportunidad	Positivo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Factores Económicos						
Perú en el “ <i>top 10</i> ” de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Alta presencia de tiendas por departamento	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	
Crecimiento económico sostenido.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento del sector retail en provincias.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Incremento en la cantidad de Centros Comerciales	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Reactivación del sector m-ino.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Globalización.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factores Sociales-Cultural						
Mercado peruano acostumbrado al canal tradicional.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mercado juvenil (Millennials) en crecimiento.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Incremento del turismo en el país.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tendencias de descuentos o precios bajos	Negativo	Amenaza	Negativo		Negativo	
Consumidor mejor informado.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factores Ambientales						
Fenómeno del Niño Costero	Negativo	Amenaza	Negativo		Positivo	Oportunidad
Factores Tecnológicos						
Nuevas tecnologías en proceso de ventas	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Internet Retailing	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Tabla 1.2

Minoristas especializados en ropa y calzado: Ventas de valor, puntos de venta y espacio de ventas: % crecimiento 2012-2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Valor de Ventas (Millones de Soles)	1,996.5	2,167.4	2,546.6	2,740.7	2,945.1	3,193.0
Puntos de Venta	14,162.0	14,459.0	14,700.0	14,962.0	15,204.0	15,434.0
Espacio de venta '000 metro cuadrado	763.7	824.6	854.9	888.1	926.4	965.5

Fuente: Euromonitor International. (2018)

Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas

En el mercado peruano las empresas establecidas en la industrial retail “fast fashion” son las marcas Topi Top, Bata, H&M, Tommy Hilfiger, Zara y otros. Para poder determinar el nivel de intensidad de la rivalidad de la industria, se analizarán los siguientes puntos:

Estructura competitiva de la industria: Un estudio realizado por Euromonitor International (Euromonitor, 2018) indica que en el 2017 el 54% del *Market Share* total de la industria se concentró en 5 marcas (Topi Top - 20.2%, Bata – 13.8, H&M – 7.5%, Tommy Hilfiger – 7.0% y Zara – 5.6%). Adicionalmente, el número de competidores en el mercado es alto. Por lo anterior, para según este estudio en el año 2017, se puede considerar que la estructura competitiva de la industria sigue siendo fragmentada, con una tendencia a consolidarse entre las principales marcas globales como Zara y H&M, esto refuerza la posición de alta rivalidad.

Demanda de la industria: Según pronósticos realizados por Euromonitor International (Euromonitor, 2018), se puede considerar que la industria retail “fast fashion” tendrá un crecimiento estimado del 20.5% entre el 2017 y 2022, incrementando de 3,193 millones de soles a 3,848. Esto describe, claramente, un incremento de la demanda para las empresas de la industria y caracteriza una rivalidad baja.

Condiciones de los costos: Los costos fijos de este tipo de empresas regularmente son altos, dado que deben incurrir en plantas de producción, costos de alquiler, personal,

servicios, licencias, etc. Adicionalmente, al tratarse de un sector retail, los resultados de las empresas y el beneficio neto de las mismas están basados en el gran volumen de ventas no solo en el mercado peruano, también el mercado global. Lo anterior describe una rivalidad alta para la industria.

Barreras de salida: Para poder analizar las barreras de salida, se debe considerar en el mercado peruano la existencia de marcas peruanas y extranjeras.

Con respecto a las marcas peruanas, por ejemplo, Topi Top, las barreras de salida son altas, dado que tienen una inversión alta en implementación de plantas propias y una estructura organizacional local en Perú, así mismo, no todas las tiendas físicas en las que están ubicados son mediante contratos de alquiler, algunas de ellas son de propiedad de la empresa.

Considerando las empresas extranjeras, en su mayoría, tienen contratos de alquiler para la implementación de sus tiendas, por lo que la dificultad de deshacerse de ellas es menor. Con respecto a las plantas de producción, no tienen fabricación local en Perú, por lo que se consideran barreras bajas de salida.

En esta situación, para FR, eventualmente las barreras de salida serían de un nivel bajo y representaría una rivalidad baja.

En conclusión, analizando las cuatro variables en conjunto de esta primera fuerza, esta industria en Perú tiene una rivalidad alta, la cual está enfocada en poder percibir mayor participación de mercado, teniendo en cuenta que existirá una demanda creciente durante los próximos años, el mercado tiene un gran potencial de desarrollo donde las empresas extranjeras buscarán tener una posición de liderazgo frente a las empresas peruanas de la industria.

Riesgo de entrada de los competidores potenciales

Esta fuerza se determina en función a ciertas variables aplicables a la industria. Si bien es cierto, a nivel global se pueden definir como las principales marcas a H&M, Inditex (Zara), GAP, Fast Retailing, y considerando que este mercado está en pleno crecimiento y es atractivo para inversiones extranjeras, se puede creer que la entrada de competidores potenciales es alta. La mayoría de las marcas extranjeras conocidas ya tienen presencia en Perú; sin embargo, esto no deja de hacer un mercado atractivo para otros competidores potenciales.

Con respecto de las variables de esta fuerza, se detallan a continuación (Hill y Jones, 2009, pp. 46-48):

Economías de escala: Tiene una relevancia alta en el sector, la mayoría de las empresas pertenecientes a este mercado deben realizar una estrategia de suministro y compras basada en economías de escala para conseguir una estructura de costos más competitiva.

Lealtad de marca: El cliente perteneciente a este mercado tiene una lealtad de marca baja, dado que al tratarse de un sector con muchos proveedores retail “*fast fashion*”, el cliente tiene la decisión de poder elegir entre las diferentes empresas presentes en la industria, sin tener alguna desventaja entre escoger una u otra.

Ventajas absolutas en costos: Las ventajas distintivas que pueden desarrollarse en esta industria están relacionadas con la productividad y eficiencia en la producción como también en la eficacia de las ventas. Mientras se desarrollen en gran medida lo anterior mencionado, se generará un mayor nivel de ingresos y una estructura de costos más eficiente que resulte con una utilidad mayor o reducción de precios, esto último una tendencia muy reclamada por el consumidor peruano.

Costo de cambio para el cliente: El costo de cambio para el cliente es relativamente bajo, dado que no representa un costo relevante en precios, ni incremento de energía y tiempo en caso ingrese un nuevo competidor al mercado. Lo más probable es que si hubiera un competidor nuevo en el mercado, se posicione con precios de igual nivel que los competidores ya presentes en el. Por la naturaleza del producto, esto no simbolizaría un efecto negativo en el cliente si hubiera un cambio.

Límites de las barreras que impiden la entrada: En definitiva, actualmente, se puede sentir la amenaza del ingreso al mercado de Amazon, el cual ya tiene presencia en la región, específicamente en Chile. Por todo lo anterior, se puede considerar que el riesgo de entrada de competidores potenciales es alto.

Amenaza de sustitutos

Los principales competidores de las tiendas de retail “*fast fashion*” son las tiendas por departamento.

En el mercado peruano las principales tiendas por departamento presentes son Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris. Claramente, no se tratan del mismo producto exactamente, dado que la principal diferencia entre las tiendas por departamento y las “fast fashion”, es que esta última tiene sus propias marcas y diseños, por el contrario, las tiendas por departamento son una especie de consolidador de marcas donde en espacios limitados cada una de ellas expone y vende sus prendas, existen diferentes calidades y precios que podría alguna de ellas satisfacer las necesidades de un consumidor que no logra encontrar algo en alguna tienda “fast fashion”, por esta razón se considera a las tiendas por departamento un tipo de producto sustituto.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores de estas tiendas de retail “*fast fashion*” son directamente los consumidores finales, para definir el poder de negociación de los compradores se debe tener en consideración que en el mercado existen muchas empresas competidoras, por lo que los consumidores finales tienen diferentes opciones para poder elegir, con un costo de cambio casi nulo. No existe un ambiente de negociación en este tipo de industria, pero esta variable se puede definir por el nivel de demanda y oferta que pueda existir en el mercado, existe una oferta alta y también una alta demanda, pero si un cliente no encuentra lo deseado en términos de producto y precio, fácilmente podría elegir a otro proveedor. Por las razones anteriores, el poder de negociación de los compradores es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del tipo de empresas que pertenecen a esta industria están definidos en su mayoría por proveedores de maquinarias, telas, tejidos, procesos de producción, terrenos en alquiler, etc.

El poder de negociación de los proveedores de FR está definido en función al volumen de compra, como se sabe, la empresa aplica economías de escala con sus proveedores pertenecientes a sus procesos de abastecimiento y producción, por lo tanto, se puede decir que los proveedores de FR tienen un poder de negociación bajo, ya que las relaciones con FR representan un gran volumen de ingresos para ellos.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Perú en el “top 10” de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.
- Crecimiento económico sostenido.
- Crecimiento del sector retail en provincias.
- Incremento en la cantidad de Centros Comerciales
- Consumidor mejor informado.
- Incremento del turismo en el país.

Amenazas

- Globalización.
- Coyuntura política actual.
- Fenómeno del Niño Costero.
- Mercado peruano acostumbrado al canal tradicional.
- Tendencias de descuentos o precios bajos.
- Ingreso potencial de Amazon a Perú.

CÁPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

El análisis mediante la matriz EFI considera las fuerzas y debilidades de Fast Retailing, y así mismo se asigna los pesos y calificación pensando en el plan de expansión en el mercado peruano.

Tabla 2.1

Matriz EFI aplicada a Fast Retailing

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Fuerzas			1.94
Alta rotación de inventarios.	0.18	4	0.72
Tercera marca con mayor share (UNIQLO) en el industrial a nivel global.	0.05	4	0.20
Desarrollo de marcas propias.	0.08	3	0.24
Asociaciones estratégicas con proveedores de calidad a nivel global.	0.12	4	0.48
Cobertura de diferentes segmentos de mercado	0.10	3	0.30
Debilidades			0.79
Globalización tardía de la empresa.	0.12	2	0.24
Bajo nivel de conocimiento y aceptación de la empresa fuera de Japón	0.10	2	0.20
Manejo total y toma de decisiones de la compañía concentrado en el CEO.	0.05	1	0.05
Venta de productos como única fuente de ingresos.	0.10	1	0.10
Ausencia en Latinoamérica.	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.73

Fuente: David (2003)

Elaboración propia.

Las fuerzas internas resultan con un ponderado total de 1.94, mientras que las debilidades obtuvieron 0.79. Esto refleja que las fuerzas propias de Fast Retailing son más favorables a la empresa, dándole un mayor peso y relevancia a sus fuerzas sobre sus debilidades.

Con respecto al valor total ponderado, una referencia como mínimo de una empresa internamente fuerte es de 2.5, FR obtiene un valor total ponderado de 2.73, lo que refleja que la posición interna es relativamente fuerte para un ingreso al mercado peruano.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Al igual que la matriz anterior, la matriz EFE es diseñada pensando en el mercado peruano, situándose en el escenario que FR implemente alguna marca en Perú y considerando las estrategias actuales de la compañía.

Tabla 2.2

Matriz EFE aplicada a Fast Retailing

Factores externos clave	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Oportunidades			1.31
Perú en el “top 10” de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.	0.20	2	0.40
Crecimiento económico sostenido.	0.12	3	0.36
Crecimiento del sector retail en provincias.	0.09	3	0.27
Incremento en la cantidad de Centros Comerciales	0.10	2	0.20
Incremento del turismo en el país.	0.08	1	0.08
Amenazas			0.84
Coyuntura política actual.	0.10	2	0.20
Fenómeno del Niño Costero.	0.08	1	0.08
Mercado peruano acostumbrado al canal tradicional.	0.08	2	0.16
Tendencias de descuentos o precios bajos.	0.05	4	0.20
Ingreso potencial de Amazon a Perú.	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.15

Fuente: Fuente: David (2003)

Elaboración propia.

Se toma como referencia un valor total ponderado de 4.00, lo que representa que una empresa hace frente a las oportunidades y amenazas de la mejor manera posible, y un valor de 1.00 indica que la empresa no aprovecha las oportunidades y evitan las amenazas.

En el caso de FR, evaluando el ingreso al mercado peruano, se podría decir que, con las estrategias actuales de la compañía, tendría un buen manejo del negocio y buena posición en una eventual presencia de la industria retail “*fast fashion*” de Perú.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).

La estrategia genérica que se define para Fast Retailing es Diferenciación ampliada. Esta estrategia se aplica en “compañías que han desarrollado estrategias de

negocios para mejorar simultáneamente su diferenciación y su estructura de costos” (Hill y Jones, 2009, p. 172). Se sustenta esta estrategia en ambos pilares, en la diferenciación y estructura de costos.

La primera razón, diferenciación, llevada a un nivel de negocio UNIQLO, representada por tres pilares importante que finalmente se traducen en toda la compañía FR, estos son: Calidad de Producto, Calidad de Servicio y Posicionamiento Corporativo.

La segunda razón, estructura de costos, estaba enfocada en obtener un liderazgo en costos mediante contratos de exclusividad con proveedores estratégicos a nivel global, que les permitía tener una cadena de aprovisionamiento eficiente y de alta calidad al menor costo posible.

Adicionalmente a los dos pilares antes mencionados, es importante indicar que FR tiene una oferta a un mercado masivo, es decir, tiene ofertas para diferentes segmentos, esto también es importante para sustentar que la estrategia genérica es Diferenciación Ampliada.

2.4 Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3

Matriz FODA cruzada aplicada a Fast Retailing

Fortalezas - F	Debilidades - D
F1 - Alta rotación de inventarios.	D1 - Globalización tardía de la empresa.
F2 - Tercera marca con mayor share (UNIQLO) en el industrial a nivel global.	D2 - Bajo nivel de conocimiento y aceptación de la empresa fuera de Japón
F3 - Desarrollo de marcas propias.	D3 - Manejo total y toma de decisiones de la compañía concentrado en el CEO.
F4 - Asociaciones estratégicas con proveedores de calidad a nivel global.	D4 - Venta de productos como única fuente de ingresos.
F5 - Cobertura de diferentes segmentos de mercado	D5 - Ausencia en Latinoamérica.

(continua)

(continuación)

Oportunidades – O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
O1 - Perú en el “top 10” de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.	O1-F3 Ingresar al mercado peruano con UNIQLO o GU.	O1-D1 – Ingreso a mercados emergentes con diferentes marcas.
O2 - Crecimiento económico sostenido.	O3-F5 Enfoque en ciudades distintas a Lima con otras marcas.	O1-D2 – Promocionar la empresa por canales de comunicación modernos (internet).
O3 - Crecimiento del sector retail en provincias.	O2-F1 Estrategia de penetración de mercado.	O5-D1 Aprovechar el incremento de turismo para situarse en ciudades turísticas (Cusco, Arequipa, Iquitos, etc.).
O4 - Incremento en la cantidad de Centros Comerciales	O4-F2 Implementación de tiendas en Centros Comerciales con tiendas ancla.	
O5 - Incremento del turismo en el país.		
Amenazas – A	Estrategias - FA	Estrategias DA
A1 - Coyuntura política actual.	A4-F4 Estrategia de precios competitivos.	A3-D1 Asociaciones estratégicas o <i>joint ventures</i> con empresas posicionadas en Perú.
A2 - Fenómeno del Niño Costero.	A2-F1 Desarrollar promociones de ventas en épocas de mal clima.	A5-D4 Desarrollo del canal online para la venta de productos por internet.
A3 - Mercado peruano acostumbrado al canal tradicional.	A3-F5 Ingreso con una marca adecuada para un segmento de precios bajos.	
A4 - Tendencias de descuentos o precios bajos.		
A5 - Ingreso potencial de Amazon a Perú.		

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.

Visión

La visión de una empresa contiene “cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (Hill y Jones, 2009, p. 14). Entendiendo lo anterior, FR tiene la idea de ser líder en el mercado global de la industria retail “*fast fashion*”, así mismo, con un enfoque en tener un impacto positivo en el área de influencia donde tienen sus negocios y en todo el mundo.

Se propone la siguiente visión para la empresa FR: “Vistiendo a un mundo mejor”.

Misión

La misión de una empresa “describe qué hace la compañía” (Hill y Jones, 2009, p. 14). FR se dedica a producir y comercializar prendas de vestir a un mercado masivo, separando los diferentes gustos, preferencias y precios por segmentos de mercado en

nivel de influencia local (Japón) e internacional con sus diferentes tiendas de marcas propias.

La misión propuesta abarca en líneas generales el negocio actual, que debería ser y cual será. Así mismo, tendrá una orientación al cliente, haciendo referencia a quienes son y que es lo que desean.

Se propone la siguiente misión para la empresa FR: “Poner al alcance de todas las personas del mundo prendas de vestir de alta calidad a un precio asequible según sus gustos y preferencias, ofrecer la mejor experiencia de compra y participar activamente en la mejora continua en términos empresariales, sociales y humanos”.

Políticas

Las políticas estarán basadas y enfocadas en los tres pilares de diferenciación de FR (UNIQLO), esto son Calidad de Producto, Calidad de Servicio y Posicionamiento Corporativo, se definen las siguientes políticas:

- Todos los proveedores deberán pasar un proceso de calificación de calidad.
- Personal propio de FR supervisará las fabricas con una frecuencia semanal.
- Proceso de suministro y productivo controlado plenamente por FR.
- Evitar la falta de productos en tiendas y escasez de existencias.
- Excelencia en atención al cliente en cada una de las tiendas a todo nivel.
- Política de devolución y cambio de productos por un máximo de 30 días después de la compra.
- Inclusión laboral. Contratar una persona con discapacidad en cada tienda.
- Reciclaje de lana para ser donadas a los más necesitados.
- Generar ideas innovadoras de productos y procesos.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Ser líderes del sector textil global para el año 2025.
- Ventas totales por 5 billones de yenes para el año 2020.
- Beneficio neto de 1 billón de yenes para el año 2020.
- Incrementar las ventas del canal online en un 50% para el año 2020.
- Abrir la primera tienda en Latinoamérica para el año 2019.

2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.

Según Takeuchi (2012) explica que las UEN de Fast Retailing están separadas de bajo criterios no estandarizados, las UEN son: UNIQLO, Marcas nacionales (GU y GOV Retailing) y Marcas Globales (Theory, CDC y PTT).

La propuesta de redefinición de UEN para la empresa son las siguientes:

- UNIQLO Japón
- UNIQLO Internacional
- GU
- Marcas Globales (Theory, CDC, PTT)

Las modificaciones principalmente fueron en dos UEN que FR tenía definidas.

La primera, UNIQLO, se separa en dos dado que las estrategias, procesos y liderazgo deben ser observados de manera independiente para Japón y para los demás países donde esta marca tiene presencia. Según un reporte realizado por Euromonitor International (Euromonitor, 2017), UNIQLO representó para FR en el 2016 el 82% de las ventas totales, y al ser una marca global, se sugiere que esta sea dividida en una operación local (Japón) y otra operación Internacional.

La segunda, las marcas nacionales, se elimina GOV (unión de GU, One Zone y View Company) y se mantiene GU como una sola UEN, dado que las que salieron de la primera fueron absorbidas por UNIQLO formando parte de dicha marca. Otra razón por la que se sugiere mantener a GU como una UEN, es por el protagonismo que ha ganado

en los últimos años. Según un informe realizado por Euromonitor International (Euromonitor, 2017) en el año 2016, GU representó el 11% de las ventas de FR, con un panorama de expansión internacional. Adicionalmente, resultó dentro del Top 3 de las Marcas más importantes de vestimenta en Japón. Por lo anterior, se mantiene a GU como una marca por separado dado el protagonismo que representa para FR en términos de ventas y resultados.

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.

Estrategias Globales: Para poder determinarla se deben observar dos variables, la primera es el nivel de presión para reducir costos y la segunda es el nivel de presión para adaptarse localmente. Con respecto a la primera variable, se puede considerar que FR se sitúa en un mercado que últimamente tiene tendencias de los consumidores por exigir precios bajos para productos con alta calidad, así mismo, con respecto a los competidores, tienen la obligación de generar una estructura de costos más eficiente que les permita satisfacer la demanda de sus clientes en términos de precios e internas empresariales de obtener un mejor margen. Por lo tanto, se define como una presión alta de reducir costos.

La segunda variable, la presión de adaptación local, se puede definir que es baja, dado que por la naturaleza de los productos que FR produce y comercializa, tienen como principal característica las tendencias de moda, las cuales son estilos muchas veces mundiales. La demanda local por adaptación de productos es baja en los diferentes países; sin embargo, es posible que por regiones se tengan ciertas exigencias para mejoras del producto, no obstante, esto último no es suficiente para considerar que la presión es alta para FR. Según lo señalado anteriormente, la estrategia global de FR es “Estrategia de estandarización global”. Hill y Jones (2009) define esta estrategia como:

Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global. (p. 279)

Estrategias Corporativas: Con respecto a las estrategias corporativas de FR, se pueden encontrar (Takeuchi, 2012):

- Integraciones Horizontales:

Compra accionaria de Link Internacional (ahora Link Theory Japan o Theory) en el 2004.

Adquisición de CDC en el 2005.

Adquisición de empresas nacionales de calzado One Zone y View Company, las cuales formaron parte de GOV con GU.

- Alianzas estratégicas: Formación de una alianza estratégica con Jil Sander, un diseñador alemán. Esto con el fin de poder crear una línea exclusiva de diseñador vendidas en tiendas seleccionadas de UNIQLO. (Takeuchi, 2012)
- *Joint ventures*: Primera *Join venture* con una empresa local de Corea llamada Lotte Shopping. Y luego con Wing Tai Retail en Singapur en el 2008. (Takeuchi, 2012)

Estrategias de Negocios: En la mayoría de los negocios de FR, se sigue una estrategia combinada entre Diferenciación y Liderazgo en costos.

La diferenciación está enfocada en una calidad superior de producto y servicio complementada por un posicionamiento corporativo superior. Y el liderazgo en costos, es llevado estratégicamente mediante el “*modelo SPA*” en algunas marcas, como UNIQLO y GU, y mediante contratos de exclusividad con fabricantes globales que les permite obtener economías de escala.

Estrategias Funcionales: En base a las variables de la ventaja competitiva FR, que son Calidad superior y eficiencia superior, y la cadena de valor anteriormente descrita. Las áreas funcionales estratégicas y clave para FR son Logística, Producción, Marketing y Ventas.

Logística:

- Desarrollar investigación de mercado de proveedores en otros continentes como Norteamérica y Sudamérica. Esto aportará a las

estrategias corporativas a implementar en cada uno de estos mercados nuevos para FR.

- Desarrollar una estrategia de integración vertical hacia atrás con fabricas proveedoras con el fin de incrementar los beneficios a largo plazo. Beneficio de incremento de rentabilidad a largo plazo y control de la cadena de suministro.

Producción:

- Desarrollar sistemas de producción coordinados con las fabricas asociadas. Reduce el nivel de sobre stock y posibles mermas en la producción.
- Recibir inputs desde los cajeros de las tiendas hasta las fabricas para un mejor planeamiento de producción. Incrementa el nivel de exactitud en el “backlog” de producción en base a historia de nivel de ventas.

Marketing y Ventas:

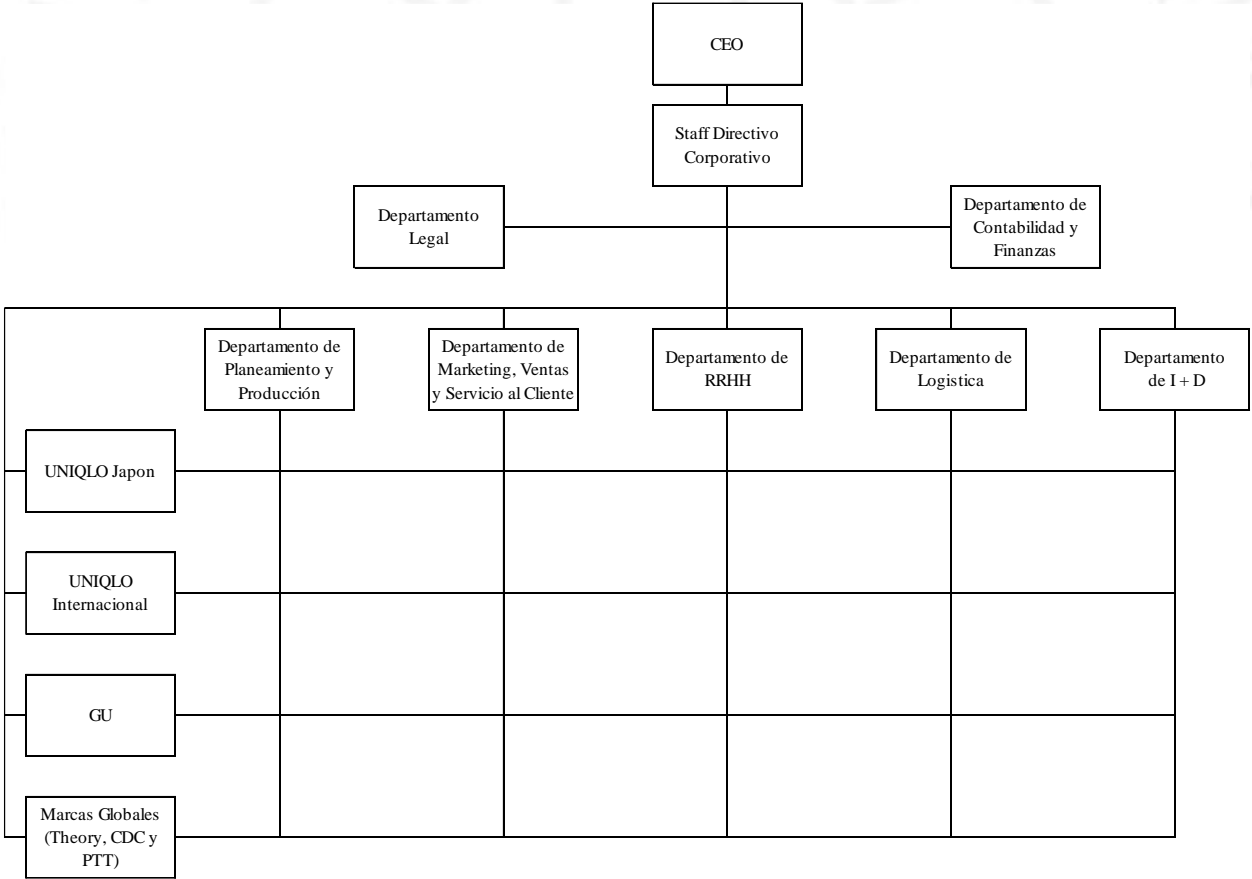
- Implementar nuevos canales de comunicación por medios modernos (internet). Mejorará la imagen de FR como compañía moderna y globalizada.
- Crear concursos de ventas entre las tiendas de una región o país. Incentivará positivamente al equipo comercial al incrementar el nivel de ventas.
- Desarrollar un sistema de ventas amigable por el canal online. Entregará comodidad al consumidor objetivo de este canal y mejora el “Customer Experience”.
- Implementar modos de ingreso de tiendas propias o *joint ventures* en los países emergentes. Incrementa la competitividad en mercados nuevos para FR, así mismo, reduciría los costos de salida, eventualmente.

CÁPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).

La empresa FR no tiene una estructura organizacional clara, es más, son muy conocidos por no compartir el organigrama de su empresa. Se sabe que poseen un directorio y líderes dentro de la empresa, pero no se sabe a conocimiento público cual es la estructura que poseen. Por esta razón se sugiere el rediseño o sugerencia de estructura organizacional.

Figura 3.1
Organigrama propuesto.



Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia.

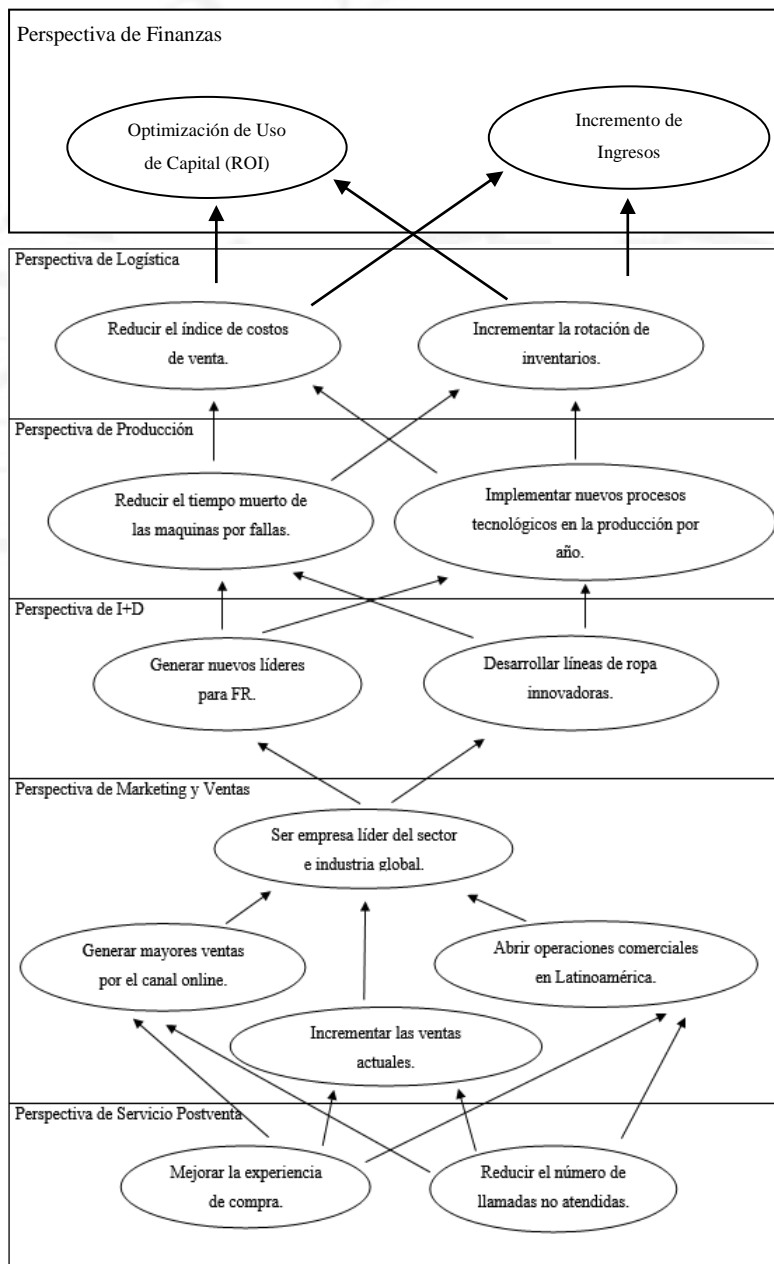
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.

- Generar cambios en la estructura organizacional en base a las Unidades Estratégicas de Negocio propuestas.
- Dar mayor importancia al omnicanal para la venta de productos.
- Generar mayor influencia por canales de comunicación modernos (internet).
- Desarrollar nuevos mercados en países emergentes por medio de *joint ventures* o tiendas propias con la marca UNIQLO o GU.
- Crear un comité corporativo para la toma de decisiones estrategias a nivel global de la compañía.

CÁPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.

Figura 4.1
Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton, (1999).
Elaboración propia.

Considerando un potencial ingreso de FR al mercado peruano, con su unidad de negocio UNIQLO, se plantean todas las perspectivas detalladas en la figura previa, cada una enfocada estratégicamente para una participación competitiva de FR desde su ingreso en el mercado.

La perspectiva financiera, en un principio tendrá como objetivo maximizar la rentabilidad de la inversión e incremento de ingresos periodo a periodo, en conjunto con los demás objetivos, los resultados de la empresa deben ser positivos.

La perspectiva de logística y producción, esta enfocada en optimizar la ejecución de los procesos, tanto en la etapa de producción como el suministro de lo producido a cada una de las tiendas, esto es importante para que la empresa pueda tener éxito desde un inicio en el ingreso al mercado peruano.

La perspectiva de I+D complementará con objetivos enfocados en generar ideas innovadoras y nuevos líderes que comanden las estrategias de la empresa tanto localmente como en nivel corporativo.

La perspectiva de Marketing y Ventas, uno de los pilares mas importantes de la empresa, estará dirigida a lograr el liderazgo global, incrementar las ventas, explorar nuevos mercados como el peruano y capitalizar el canal de venta online.

Finalmente, la perspectiva postventa integrará parte de la solución comercial con la consigna de mejorar la experiencia del cliente en cada una de las tiendas y llamadas recibidas.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).

El cuadro de mando integral está basado en las áreas clave de la cadena de valor, dado que estas tienen mayor relevancia para la empresa.

Cada perspectiva representa a un área de la empresa, y así mismo se detallan los objetivos que son medidos por medio de indicadores.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral para Fast Retailing.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
Financiera	Optimización de uso de capital	ROI
	Incremento de ingresos	Variación en Ingresos por ventas y/u otros
Logística (interna y externa)	Reducir el índice de costos de venta.	Variación de Costo de Ventas.
	Incrementar la rotación de inventarios.	Variación en la Rotación de Inventarios.
Producción	Reducir el tiempo muerto de las maquinas por fallas.	Variación en el # de horas de tiempo muerto.
	Implementar nuevos procesos tecnológicos en la producción por año.	# de proyectos nuevos aprobados.
Marketing y Ventas	Ser empresa líder del sector e industria global.	Participación de Mercado.
	Generar mayores ventas por el canal online.	Variación en las ventas por canal online.
	Abrir operaciones comerciales en Latinoamérica.	# de tiendas nuevas en Latinoamérica.
	Incrementar las ventas actuales.	Variación en las Ventas totales.
Servicio Posventa	Mejorar la experiencia de compra.	Variación en el # de quejas o reclamos.
	Reducir el número de llamadas no atendidas.	Variación en llamadas no atendidas.
I+D	Generar nuevos líderes para FR.	# de contrataciones nuevas derivados de FRMIC.
	Desarrollar líneas de ropa innovadoras.	# de nuevos lanzamientos.

Fuente: (Kaplan y Norton, 1999)

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones:

- Según la información disponible de casos y artículos, se sabe que Perú tiene un crecimiento sostenible en los últimos años y con una economía estable que atrae a capitales extranjeros, se recomienda que FR ingresé al mercado peruano con la marca UNIQLO o GU.
- Con respecto al canal de venta online, FR debe explorar mejorar y potenciar las ventas de su canal vía internet, generando una estrategia comercial omnicanal, lo que le permitirá ser más competitivo con empresas como H&M o Zara a nivel global.
- Siguiendo la línea de innovaciones en productos, FR debe enfocarse en generar una marca o expandir cualquiera de las actuales en la categoría de ropa deportiva bajo el “*modelo SPA*”.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones:

- Considerando que FR posee sendas alianzas, *joint ventures*, asociaciones y otras relaciones estratégicas a nivel global, y también que la marca UNIQLO es un negocio globalizado, se recomienda que FR evalúe la factibilidad de invertir en países emergentes.
- Si bien es cierto que FR tiene una estructura de costos competitiva en sus diversas marcas, es importante que la empresa este en constante Investigación de mercado de proveedores a nivel mundial con el fin de conseguir mejoras en términos de calidad y precios, mediante economías de escala y localización.
- Se recomienda crear un grupo directivo corporativo a nivel global que evalúe las estrategias importantes con el objetivo de conseguir el liderazgo del mercado. Esto con la idea de no concentrar la toma de decisiones en el CEO.
- El centro de investigación FRMIC debería considerar la alternativa de incluir en sus procesos de desarrollo de procesos e innovación a proveedores y *partners* estratégicos con la idea de generar creaciones a lo largo de todo el proceso del negocio, esto siguiendo el *benchmark* de GE Crotonville.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Euromonitor International. (2018). *Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru*. [Reporte] Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2017). *Fast Retailing Co Ltd in Apparel and Footwear (World)* [Reporte]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., Vargas, P. Y. M., Sánchez, S. G. A., y Martínez, S. N. N. (2009). *Administración estratégica* (8.ª ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. *Harvard Business School Press*, 13.
- Crecimiento del retail en el Perú. (4 de marzo del 2018). Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Vázquez, L. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (1 de marzo del 2018). Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Ringstrom, A. (28 de junio del 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado de <https://lta.reuters.com>
- Salas, L. (23 de abril del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe>

Takeuchi, H. (2012). *Caso Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

