

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


Juan Pablo Canchari Muñoz

Código 20030171

Lima – Perú

Enero del 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: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	4
1.1 DIAGNOSTICO INTERNO	4
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	4
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	10
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	13
1.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial.....	13
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	16
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	19
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	20
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	21
2.4 Matriz FODA	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24

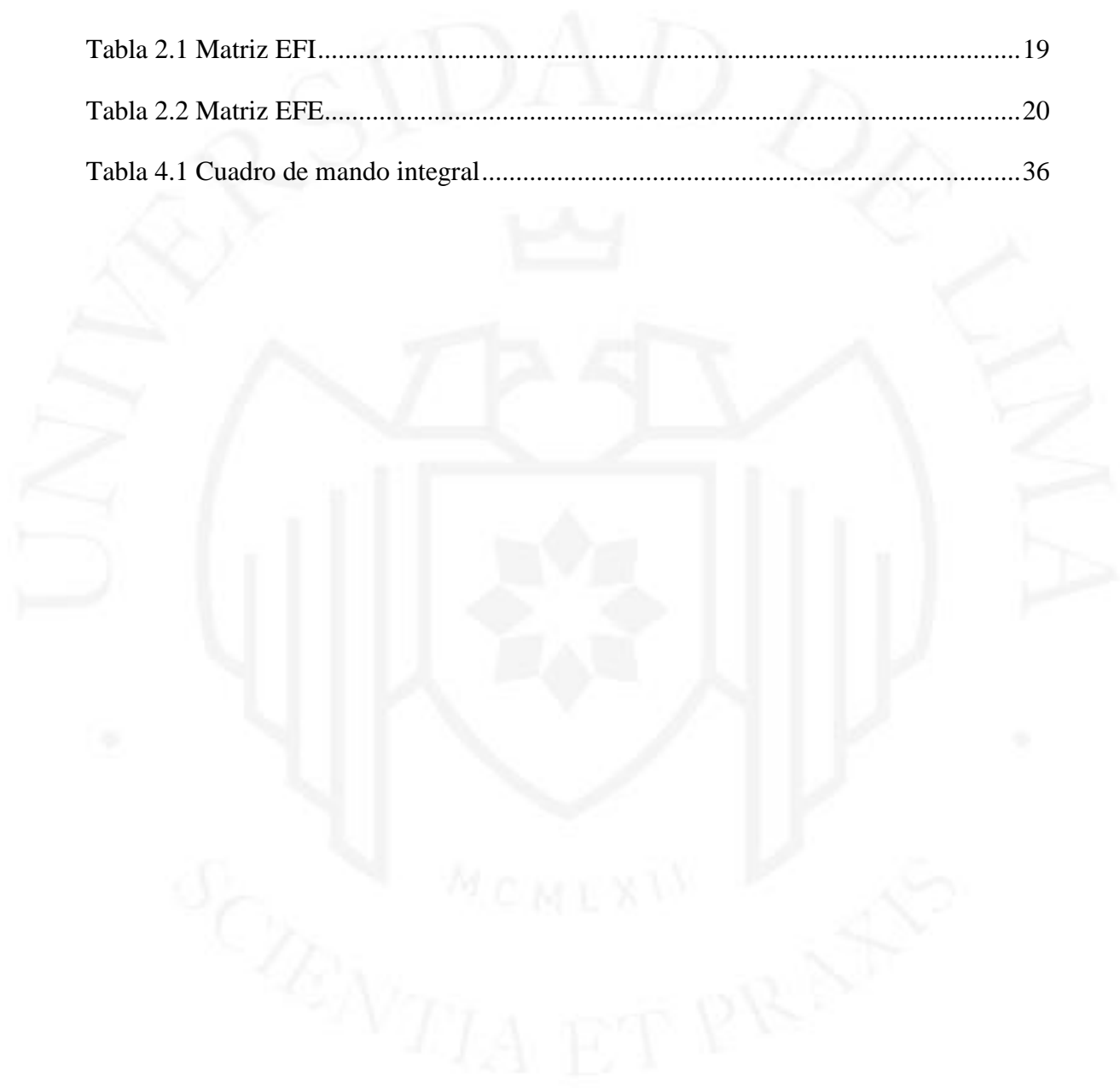
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	25
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global. Corporativas, de negocio y funcionales.....	27
2.8.1 Estrategia Global.....	27
2.8.2 Estrategia Corporativa.....	28
2.8.3 Estrategia de Negocio.....	28
2.8.4 Estrategia Funcional.....	29
CAPITULO III IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	31
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	31
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	33
CAPITULO IV CONTROL ESTRATÉGICO.....	35
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Cuatro Perspectivas).....	36
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo del Modelo del Negocio	5
Figura 1.2 Análisis de la cadena de valor	6
Figura 1.3 Ventajas competitivas.....	9
Figura 1.4 Fortalezas y debilidades de Fast Retailing	10
Figura 1.5 Fortalezas y debilidades de las UEN.....	11
Figura 1.6 Análisis de grupos estratégicos	16
Figura 2.1 Matriz de la estrategia	21
Figura 2.2 Matriz FODA	20
Figura 2.3 Redefinición de las UEN.....	24
Figura 2.4 Estrategia Global	27
Figura 2.5 Matriz de Ansoff	29
Figura 3.1 Organigrama.....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST.....	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	36



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Major Global Apparel Manufacturer and Retailer.....	43
--	----



INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado, la tecnología y la sociedad de la información han impulsado la transformación de la industria textil generando nuevos modelos de negocios, en la que pusieron foco grandes empresas como H&M, Forever 21, Zara, Gap, entre otros, introduciendo con éxito el sistema “Fast fashion” (Martínez, s.f.; Takeuchi, 2012), este modelo puso en aprieto a las tiendas por departamento (Salas, 2018, párr.1), debido a que en estas empresas disminuyeron “la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación y distribución, acortando el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda, creando así el concepto de distribución de circuito corto” (Martínez, 2008, p. 105).

Fast Fashion se basa en la rapidez, y consiste en surtir y resurtir a los clientes con las diferentes prendas de vestir que marcan la moda (Martínez, s.f.), ofreciendo moda a bajos precios para las masas, dejando de lado el diseñador tradicional que producía para colecciones de seis meses, cambiando el enfoque a diseñadores que deben responder dentro de pocas semanas, reduciendo así la vida útil de las prendas (Sull y Turconi, 2008, p.5), por ello, “estamos frente a una *moda sin corte* en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercadería en periodos cortos de tiempo” (Martínez, 2008, p. 111).

Por otro lado, algunos estudios afirman que “la tendencia de un gran porcentaje de consumidores es estar dispuestos a pagar más por la moda sustentable o “Slow fashion”..., permitiendo que el medio ambiente y las personas coexistan de manera amigable y saludable” (Carrillo , 2018, p. 25), presentando así la otra mirada del mundo textil.

Frente al mercado cambiante, la clave para la supervivencia requiere de alto grado de flexibilidad y adaptación de las empresas (F. Chang y H. Chang, 2010), dando pie a las empresas a priorizar las estrategias que implementaran para competir y sobrevivir con éxito a estos cambios.

Unas de las principales estrategias vendría a ser mejorar la cadena de suministro y la red de producción a través de subcontratista permite responder rápidamente a la demanda (Sull y Turconi, 2008, p.6), siendo necesario mantener una buena relación con los proveedores, asimismo, “la producción flexible ha posibilitado a las empresas crear una *moda flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala” (Martínez, 2008, p. 111), por otro lado, crear y mantener conciencia de la situación compartida en el rápido cambio, ayuda a los diseñadores a “anticipar las tendencias de la moda y cambiar las preferencias de los consumidores para evitar pérdidas de ventas, excesos de existencias y descuentos de artículos no deseados” (Sull y Turconi, 2008, p. 8).

El uso de las tecnologías de la información y el internet están cambiando el giro de las empresas, dado que anteriormente se buscaba aperturar masivamente tiendas físicas, sin embargo, hoy en día esta tendencia está cambiando, predominando así las tiendas virtuales, un claro ejemplo de ello es que Zara para el 2020 se proyecta vender a todo el mundo de manera online, así lo ha anunciado su presidente Pablo Isla “Queremos que todos los clientes de Inditex de todos los países del mundo tengan acceso a todos nuestros productos, independientemente de que haya o no tiendas físicas” (Salvatierra, 2018, párr. 2).

Jose Cabañillas, presidente del Gremio Retail y Distribución, afirma que el Perú no es ajeno a la llegada de los E-commerce que vienen incursionándose de manera global, por ello, las empresas fast retailing se están preparando para el internet retailing, que es el futuro del sector. (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr.13).

“El sector retail en el Perú, ha tomado desde hace ya algunos años, un protagonismo sin precedentes en la economía peruana, y estamos seguros que nuestro sector seguirá no solo creciendo” (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr. 23), con ello abre la posibilidad a que nuevas empresas apuesten por invertir en la industria textil en el Perú, siendo una oportunidad para Fast Retailing ingresar a dicho mercado.

En esta perspectiva, la presente investigación se desarrolló por capítulos. En el capítulo I, se describe el diagnóstico estratégico tanto interno como externo. En el capítulo II, se formula la estrategia, correspondiendo al desarrollo y sustentación de la matriz EFI, matriz EFE, matriz de las estrategias genéricas, matriz FODA, luego se presenta la definición y sustentación de la visión, misión y políticas, así como de los

objetivos estratégicos de la empresa, para luego redefinir las UEN o creación de nuevas UEN, finalmente se presenta la propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativo, de negocio y funcional.

En el capítulo III, se enfatiza la implementación de la estrategia, evaluando el rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa, se presenta la propuesta de cambio para mejorar la implementación de la estrategia en la empresa.

En el capítulo IV, se diseña el control estratégico, a través, de un mapa estratégico de control para la empresa, asimismo, se desarrolla un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión. Se termina la investigación con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNOSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para el desarrollo del modelo de negocio es necesario agruparlos en un lienzo de nueve módulos que reflejen la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos, considerándose los siguientes cuadrantes: Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp. 15-17)

Para el caso del Grupo Fast Retailing, el lienzo se resume en lo siguiente:

Figura 1.1

Lienzo del Modelo del Negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
Diseñadora de alta costura (Jil Sander). Joint Venture con Muhammad Yunus (Programa Social en Bangladés). 80 fabricantes chinos. Proveedores de alta gama en materia prima italianos, japoneses y otros. Joint venture en Corea (Lotte Shopping) y Singapur (Wing Tai Retail).	I+D de productos. Abastecimiento de los mejores insumos. Producción con alta calidad. Marketing. Gestión de servicios (ventas).	Ofrecer ropa ligera con diseños básicos para todos, garantizando la alta calidad y durabilidad a un bajo precio, fortaleciendo la experiencia de compra en el punto de venta	Asesores de ventas. Autoservicio. Centro de atención al cliente. Desarrollo de productos a través de comentarios de los clientes.	Cliente entre 20 a 60 años que aprecia la calidad a bajo precio. Cliente bajo costo a través de su marca GU. Cliente que deseen productos de lujos a un precio razonable.
	Recursos clave		Canales	
	Diseñadores. Equipo técnico para la supervisión de la confección textil. Talleres internos (Japón) y externos (extranjeros) para la confección. Programa FRMIC (Gestión de Recursos Humanos) Financiamiento. Instalaciones.		Redes sociales para el posicionamiento de la empresa y marcas. Tiendas de gran formato. Tienda Online.	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos		
Inversiones en aperturas de tiendas. Inversiones en la implementación tienda online. Gastos financieros. Gastos alquileres. Gastos carga laboral.		Ventas en tiendas físicas, con efectivo y/o tarjetas de créditos. Ventas Online. Franquicias.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012).
 Elaboración propia.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Hill, Jones y Schillig (2015), definen el análisis de la cadena de valor:

El término de cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto. (p.89)

Figura 1.2

Análisis de la cadena de valor

Grupo Fast Retailing				
Actividades de Soporte	Área de Proyectos Área de Tecnología de la Información Área de Recursos Humanos Área Comercial Área Logística Área Finanzas			
Actividades Primarias	Innovación y Desarrollo	Producción	Distribución	Marketing y Ventas

Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015).
Elaboración propia.

- **Actividades de Soporte**

Comprende el área de proyectos que liderara las edificaciones y remodelaciones de tienda, la tecnología de información que es el soporte tecnológico a las diferentes áreas, para la gestión de los recursos humanos se creó *Fast Retailing Management and Innovation Center - FRMIC* con la finalidad de formar a los líderes del futuro, asimismo se desarrollan programas de líneas de carreras que finalizaban en aperturas de franquicias, Las finanzas abarca el estudio de la viabilidad de apertura y cierre de tiendas, lo comercial procesa el manejo del big data para entender el comportamiento de compra del consumidor, y la logística atiende las reposiciones, quiebre stock, administración de códigos de artículos, inventarios, entre otros.

- **Actividades primarias**

- **Innovación y Desarrollo:** Encargada buscar y trabajar con proveedores de insumos para conseguir el mejor material (heattech) a través de la tecnología y así poder ofrecer el mejor producto al consumidor final.

Los diseños realizados en base a estilos, colores y tallas están orientados bajo el enfoque que el producto tiene que llegar a ser de uso masivo.

- **Producción:** Trabajar con fabricantes chinos seleccionados estratégicamente para la producción de las prendas de vestir, quienes serán monitoreados por especialistas técnicos que supervisan la llegada de los insumos (materiales) a la planta, la producción, control de calidad y los plazos de entrega.

- **Distribución:** Trabajar con empresas logísticas que puedan reponer la mercadería ya sea a través del canal terrestre, marítimo o aéreo a 2,203 tiendas de Fast Retailing.

- **Marketing y Ventas:** Uno de los pilares de Fast Retailing fue dar a conocer sobre el producto y las promociones a través de medios digitales; por ejemplo, la campaña Uniqlock pasó las fronteras de Japón superando la barrera de los idiomas a través de la música, baile y color que se difundían por los medios digitales.

En cuanto a los puntos de ventas se pone a disposición del público tiendas físicas que generen una experiencia de servicio (pasadizos limpios, asesores de venta con vocación de servicio, surtido de productos, entre otros), asimismo se cuenta con tiendas online que hoy en día está tomando mayor valor.

El centro de atención al cliente empezó a recoger en promedio 72,000 comentarios sobre el producto, importante insumo para el desarrollo de productos de las siguientes temporadas.

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

La ventaja competitiva viene a ser las estrategias que implementan las empresas afines de distinguir a la compañía de sus rivales, para Hill et al. (2015) una empresa

tiene ventajas competitivas “cuando su rentabilidad y crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes” (p.6)

Las empresas se apoyan en cuatro factores (eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente) para desarrollar y sostener las ventajas competitivas que les permita diferenciar los productos que ofrecen y reducir su estructura de costos (Hill et al., 2015), para el caso haremos el análisis de las 5 unidades de negocio de Fast Retailing con su respectiva habilidad distintiva por cada factor de la ventaja competitiva.



Figura 1.3

Ventajas competitivas

Unidades Estratégicas de Negocios/Ventaja Competitiva	Innovación Superior	Respuesta al Cliente Superior	Calidad Superior	Eficiencia Superior
UNIQLO	<p>Desarrollo en conjunto con la empresa Toray de Japón la elaboración del material de Heattech.</p> <p>Desarrollo de la Línea "+J", producto vanguardista diseñado por Jil Sander.</p> <p>Centro de Investigación y Desarrollo dentro y fuera de Japón para el desarrollo de productos y materia prima.</p>	<p>Desarrollar productos en función a los comentarios o recomendaciones por parte de los clientes en el punto de venta.</p> <p>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, elaborando prendas básicas para todos.</p> <p>Aceptar las devoluciones y cambio en un plazo máximo de tres meses.</p> <p>Mantener limpio nuestro punto de venta para dar una buena experiencia de compra.</p> <p>Comunicar permanentemente a nuestros clientes sobre nuestras promociones y lanzamiento de productos, por ejemplo la campaña Uniqlock.</p> <p>Los canales de atención al público son a través de la tienda física y online.</p>	<p>Ofrecer productos con el material Heattech garantía de calidad.</p> <p>Fabricar productos suaves y delicados de material cachemir de Mongolia.</p> <p>Fabricar productos con lana de merino de Italia.</p> <p>Comprar masivamente algodón de fibra larga de alta calidad.</p> <p>Contar con un comité técnico con experiencia en el Sector Textil para supervisar el control de calidad en las fábricas chinas.</p>	<p>Buenas prácticas de administración para el control de stock en la tienda.</p> <p>Establecer una base de datos de fabricantes chinos selectos para la producción.</p> <p>Personal orientado a la venta, incentivar al personal de ventas el crecimiento profesional hasta la apertura de su propia franquicia.</p> <p>Fabricación de forros polares de diversos colores, optimizando la estructura de costos.</p> <p>Lograr economía de escala a través de la producción en masas.</p> <p>Implementar el modelo SPA para tener el control de las diferentes etapas del producto.</p>
GU	Creación de nuevos estilos básicos.	<p>Ofrecer moda a bajo costo, cuenta con más de 115 tiendas.</p> <p>Vocación de servicio de los colaboradores en el punto de venta con los clientes.</p>		Aplica el modelo SPA para ser más eficiente.
THEORY	Crear estilos sofisticados.	Cuenta con más de 326 tiendas para atender a hombres y mujeres.	Uso de tela italiana para garantizar la alta calidad del producto.	
COMPTOIR DES COTONNIERS (CDC)	Crear diseños exclusivos.	Ofrece moda femenina tanto para madres e hijas, cuenta con más de 377 tiendas.		
PRINCESSE TAM TAM (PTT)	Diseños con colores fuertes.	Se comercializa los productos a través de grandes almacenes y boutiques.	Utilizan el mejor algodón y lycra de seda.	

Fuente: Grupo Fast Retailing (2012).
Elaboración propia

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

Hill et al. (2015) afirma que el propósito principal del análisis FODA es “identificar las estrategias que permitirán explorar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades” (p. 17).

Con la finalidad de identificar las estrategias, en este primer punto, haremos un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa Fast Retailing y de sus unidades de negocios, tal como se muestra a continuación:

Figura 1.4

Fortalezas y debilidades de Fast Retailing

Grupo	Fortalezas	Debilidades
FAST RETAILING	<p>Productos básicos que permite ingresar a diferentes segmentos de consumidores.</p> <p>Productos de alta calidad a bajos precios.</p> <p>Alianzas estratégicas y relaciones de largo plazo con proveedores de alto nivel de materia prima.</p> <p>Indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) de dos dígitos.</p> <p>Relaciones de largo plazo con fabricantes chinos.</p> <p>Economía de escala debido a la producción en grandes cantidades.</p> <p>Optimizar sus procesos bajo el enfoque SPA.</p> <p>Contar con un Centro I+D.</p> <p>Cuenta con un equipo de expertos técnicos que evalúan la calidad de la producción.</p> <p>Inversión en marketing para dar a conocer el producto y promoción.</p> <p>Capacidad financiera para seguir invirtiendo en apertura de nuevas tiendas.</p> <p>Cómodo sistema post venta (devoluciones, cambio de productos, etc.).</p> <p>Fuerte presencia internacional.</p> <p>Responsabilidad Social Empresarial.</p>	<p>Bajos ingresos través del canal online.</p> <p>Tiendas más pequeñas que sus competidores.</p> <p>Ineficiencia en la operación comercial que le lleva al cierre de tiendas.</p> <p>Margen bruto más bajo que la competencia.</p>

Elaboración propia.

Figura 1.5

Fortalezas y debilidades de las UEN

Unidades Estratégicas de Negocios	Fortalezas	Debilidades
<p>UNIQLO</p>	<p>Productos básicos de moda que permite ingresar a diferentes segmentos de consumidores.</p> <p>Productos de alta calidad a bajos precios.</p> <p>Alianzas estratégicas y relaciones de largo plazo con proveedores de alto nivel de materia prima.</p> <p>Empresa con sólidos indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) de dos dígitos.</p> <p>Relaciones de largo plazo con fabricantes chinos.</p> <p>Economía de escala debido a la producción en grandes cantidades.</p> <p>Optimizar sus procesos bajo el enfoque SPA.</p> <p>Contar con un Centro I+D.</p> <p>Cuenta con un equipo de expertos técnicos que evalúan la calidad de producción.</p> <p>Inversión en marketing para dar a conocer el producto y la promoción.</p> <p>Capacidad financiera para seguir invirtiendo en apertura de nuevas tiendas.</p> <p>Empoderamiento al trabajador del Área de Ventas a través de una línea de carrera.</p> <p>Programa social de reciclado de lana en tienda.</p>	<p>Bajos ingresos a través del canal Online.</p> <p>Tiendas más pequeñas que sus competidores.</p> <p>Ineficiencia en la operación comercial que lleva al cierre de tiendas.</p>
<p>GU</p>	<p>Tienda en expansión en el continente asiático (Corea del Sur, Taiwan, China y otros).</p> <p>Relaciones de largo plazo con fabricantes chinos.</p> <p>Fortalecimiento de su marca en Japón.</p> <p>Precios bajos, usa el modelo SPA.</p> <p>Programa social de reciclado de lana en tienda.</p> <p>Carritos digitales de compra que mejora la experiencia de compra.</p>	<p>Campañas deficientes en Marketing.</p>

(continúa)

(continuación)

THEORY	Ofrecer ropa de alta calidad, lujosa y con un estilo moderno. Productos fabricados con lana de merino que ofrecen las mejores prácticas de los agricultores.	Poca presencia en las redes sociales. Costos altos en la materia prima.
COMPTOIR DES COTONNIERS (CDC)	Lanzamiento de sus colecciones para mujeres durante las cuatro estaciones del año. Ofrecen moda elegante e informal.	Falta de estrategias que incrementen la fidelización del cliente. Limitan la compra solo al ofrecer ropa femenina.
PRINCESSE TAM TAM (PTT)	Empoderamiento de la mujer, a través de su slogan lencería hecho por mujeres para mujeres.	Limitan la compra solo al ofrecer ropa femenina.

Elaboración propia.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Para el análisis PEST de Fast Retailing en su ingreso al Perú, se determinó tanto en el corto, mediano y largo plazo el impacto positivo y negativo en los siguientes factores externos, como se detalla en la figura 1.6

Tabla 1.1
Análisis PEST

Factor Económico	Evolución Futura					
	12 Meses	Impacto	1-3 Años	Impacto	3-5 años	Impacto
Incremento de alquiler del metro cuadrado	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Tratado de Libre Comercio Perú y Japón.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Expansión de centros comerciales.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Desastres Naturales (fenómenos del niño, niña, etc.).	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Existencia de poca red de distribución e-commerce.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Economía peruana con crecimiento sólido.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factor Político						
Coyuntura política inestable.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Régimen tributario, cambios en la Política Fiscal.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Factor Tecnológico						
Crecimiento del comercio electrónico en el Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Continuos avances tecnológicos.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Migración al tendido de la fibra óptica en Lima.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factor Social, Cultural y Demográfico						
Tendencia a la moda rápida	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Incremento del uso de las redes sociales.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
El tráfico de clientes en centros comerciales con tendencia al alza.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mayor empoderamiento de la mujer peruana.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Preocupación de la población por el medio ambiente.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Crecimiento del retail en el Perú (2018)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial

Las fuerzas competitivas permiten detectar las amenazas y oportunidades, para Hill et al. (2015) afirma que “una fuerza competitiva fuerte representa una amenaza porque deprime las utilidades, y que una fuerza competitiva débil es una oportunidad porque permite que una compañía obtenga más utilidades” (p. 48).

Para este análisis utilizaremos el modelo de Michael E. Porter (como se citó en Hill et al., 2015).

Fuerza 1: Rivalidad entre los competidores

La industria textil en el Perú presenta rivalidad baja entre los competidores, a continuación, se detallan las razones:

- a. Estructura competitiva de la industria:** Es fragmentada, porque existen diferentes competidores, como: Saga Falabella, Ripley, París, Oechsle, Zara, H&M, Forever 21, Gap, entre otros, quienes tienen iguales posibilidades de compra por parte de los consumidores y ninguna está en la posición de determinar los precios. (rivalidad es baja).
- b. Demanda en la Industria:** Hay en día, existe mayor tráfico de nuevos clientes en los centros comerciales del país, esto está sustentado porque el crecimiento económico del país es sólido, trae como consecuencia un mayor nivel de consumo, así que la rivalidad es baja.
- c. Diferenciación de producto:** El consumidor peruano todavía se encuentra en una curva de aprendizaje para valorar la tendencia de la moda, debido a la poca información que existe en el mercado, por lo tanto, las ventas se reparten entre todas las empresas de la industria, así que la rivalidad es baja.
- d. Condiciones de los Costos:** La rivalidad es baja porque la demanda va en aumento, por lo tanto, hay suficiente espacio para capturar cliente o generar tráficos de clientes y estos puedan cubrir los costos fijos.
- e. Barreras de Salida:** En inicio el grupo Fast Retailing estaría ingresando al Perú con la apertura de una tienda, en caso no tenga éxito, podría retirarse del mercado sin estar condicionado porque no existe grandes inversiones en activos fijos, por ejemplo, número de tiendas (edificación y remodelaciones), fábricas de confección de prendas de vestir, maquinarias, por tanto, la rivalidad es baja.

Fuerza 2: Riesgo de ingreso de competidores potenciales

La industria textil Fast Retailing tiene una oportunidad de ingreso, como se sustenta en los siguientes criterios.

- a. **Economía de escala:** Fast Retailing en su ingreso al mercado peruano presentaría ventajas en costo, debido a que produce en grandes cantidades, disminuyendo su costo unitario que le permite ofrecer a un bajo precio sus productos al consumidor, por lo tanto, es una oportunidad.
- b. **Lealtad de marca:** El consumidor peruano siempre busca la mejor opción, siempre dispuesto a explorar nuevas empresas, es fácilmente vulnerable a nuevos productos y marcas, frente a ello, Fast Retailing tiene gran oportunidad de competir, para ello debe invertir en marketing y publicidad que le permitan ganar participación y reconocimiento en el mercado.
- c. **Ventajas absolutas en costos:** Fast Retailing se puede financiar a través del sistema financiero a una tasa de interés baja, debido a que es un grupo con respaldo patrimonial sólido, ello le genera una ventaja frente a sus competidores al momento de adquirir liquidez, por tanto, es una oportunidad.
- d. **Costo para el cliente al cambiar:** Es baja, porque en el sector textil el consumidor peruano no requiere invertir mucho tiempo y dinero para un cambio, por lo tanto, Fast Retailing tienen una gran oportunidad de ingreso al mercado peruano.
- e. **Regulación Gubernamental:** El Estado peruano promueve las inversiones extranjeras, otorgando facilidades de ingreso al mercado, por lo tanto, para Fast Retailing es una oportunidad.

Fuerza 3: Amenaza de productos sustitutos

Existe fuerte amenaza competitiva en la industria textil peruana debido a que existen productos sustitutos, que presentan un costo de cambio y precio bajo. Por lo tanto, Fast Retailing puede ingresar al mercado a competir con sus productos de calidad a bajos precios.

Fuerza 4: El poder de negociación de los compradores

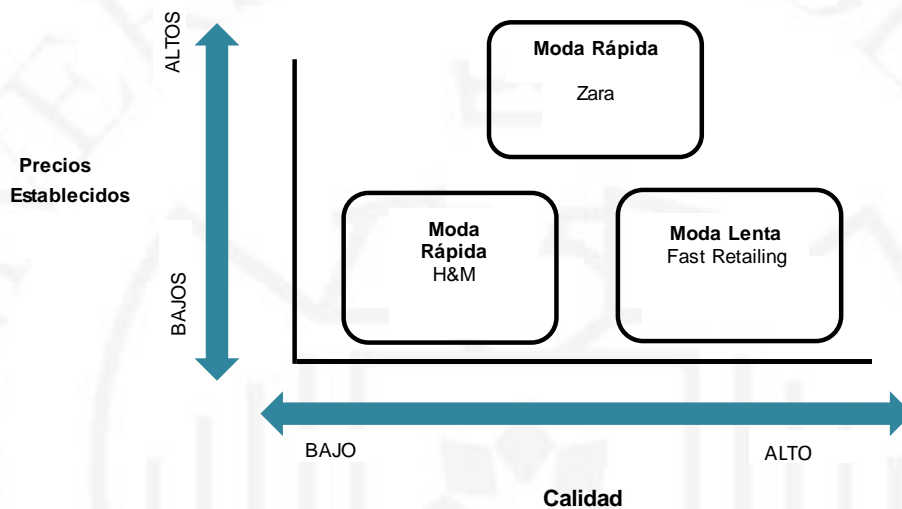
En el Perú, los consumidores compran volúmenes bajos las ropas, por ello la negociación que tienen los compradores es bajo, esto es una oportunidad para Fast Retailing.

Fuerza 5: El poder de negociación de los proveedores

Dentro de la industria textil existen muchos fabricantes en el continente asiático, por lo tanto, es difícil que la estructura de costo de Fast Retailing pueda cambiar significativamente, trayendo como consecuencia una caída en su utilidad y se vea mermado su operación en el Perú.

Figura 1.6

Análisis de grupos estratégicos



Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015)
Elaboración propia.

Hoy en día la industria textil en el Perú es fragmentada, más aún con el ingreso de las tiendas fast fashion. De la figura 1.10, se aprecia que los grupos estratégicos se diferencian unas con otras por los precios y la calidad de sus productos.

Hill et al. (2015) afirma que cuando la industria llega a su etapa de crecimiento, las barreras de entradas suelen ser bajas, por lo tanto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta (p.64), podemos concluir, que es una oportunidad para Fast Retailing ingresar al mercado peruano porque este se encuentra en una etapa de crecimiento.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Para aumentar la rentabilidad de una empresa es necesario identificar dentro del entorno externo las oportunidades y amenazas, entendiéndose por oportunidades

elementos y condiciones que las empresas deben aprovechar, y las amenazas son elementos del entorno que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa (Hill et al., 2015, pp.44-45).

a. Factor Económico:

El crecimiento económico en el Perú en los siguientes años traerá como consecuencia mayor dinamismo del sector retail, a través de la expansión de centros comerciales que fomenten e incentiven las inversiones en el mercado local.

Por otro lado, el Estado peruano deberá firmar tratados de libre comercio para promover beneficios arancelarios entre ambos países, por ello, concluimos que es una oportunidad para Fast Retailing.

Cabe precisar, que al paso de los años existirá una mayor demanda para alquilar locales que impulsan el aumento del alquiler por metro cuadrado, asimismo, en el país existe deficiencia y pocas redes de distribuidores logísticos para el canal e-commerce, esto representa es una amenaza.

b. Factor Político: Los actos de corrupción en todos los sistemas políticos, la vacancia presidencial, las investigaciones a ex presidentes de la Republica y otros, han generado incertidumbre en las inversiones en nuestro país, originando un impacto negativo y una amenaza de ingreso de Fast Retailing a Perú.

c. Factor Tecnológico:

Los continuos avances tecnológicos generan una oportunidad para el diseño de nuevas plataformas de compras online, garantizando rapidez, ahorro de tiempo en las compras, y con la ayuda del uso de las fibras ópticas mejora la velocidad del internet, permitiendo así una mejor experiencia de compra. Asimismo, el Perú no es ajeno a estos cambios, por lo que las empresas ya vienen utilizándolo, por ejemplo, los cyberdays que son los mejores días para comprar de manera online, esto es una gran oportunidad para Fast Retailing.

d. Factor Social, Cultural y Demográfico: Hoy en día, cada vez más peruanos utilizan las redes sociales en la interacción con la comunidad, asimismo, se observa mayor visita a centros comerciales por la infraestructura, seguridad, diversión y experiencia de compra, estos factores generan una oportunidad para las empresas que se encuentran dentro de la industria del sector retail.

La mujer peruana gusta hacer sus compras en los centros comerciales porque está a la expectativa de los descuentos, tendencias, calidad de los productos, que le llevan a las compras, por ello es una oportunidad para Fast Retailing.



CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

		Valor	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS				
1.-	Productos básicos que permite ingresar a diferentes segmentos de consumidores.	4%	3	0.12
2.-	Productos de alta calidad a bajos precios.	10%	4	0.4
3.-	Alianzas estratégicas y relaciones de largo plazo con proveedores de alto nivel de materia prima.	5%	4	0.2
4.-	Indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) de dos dígitos.	8%	3	0.24
5.-	Relaciones de largo plazo con fabricantes chinos.	8%	4	0.32
6.-	Economía de escala debido a la producción en grandes cantidades.	6%	4	0.24
7.-	Optimizar sus procesos bajo el enfoque SPA.	2%	3	0.06
8.-	Contar con un Centro I+D.	3%	3	0.09
9.-	Cuenta con un equipo de expertos técnicos que evalúan la calidad de la producción.	2%	3	0.06
10.-	Inversión en marketing para dar a conocer el producto y promoción.	4%	3	0.12
11.-	Capacidad financiera para seguir invirtiendo en apertura de nuevas tiendas.	4%	4	0.16
12.-	Cómodo sistema post venta (devoluciones, cambio de productos, etc.).	2%	3	0.06
13.-	Fuerte presencia internacional.	4%	3	0.12
14.-	Responsabilidad Social Empresarial.	4%	3	0.12
DEBILIDADES				
1.-	Bajos ingresos través del canal online.	8%	1	0.08
2.-	Tiendas más pequeñas que sus competidores.	5%	1	0.05
3.-	Ineficiencia en la operación comercial que le lleva al cierre de tiendas.	7%	2	0.14
4.-	Margen bruto más bajo que la competencia.	5%	1	0.05
5.-	Ausencia de condiciones para una cultura de compra instantánea	3%	2	0.06
6.-	Productos no exclusivos, no otorgan estatus al consumidor.	3%	2	0.06
7.-	Número de tiendas aperturadas menor con respecto a la competencia.	3%	2	0.06
		100%		2.81

David, F. (2008).
Elaboración propia.

Contar con alianzas estratégicas con fabricantes chinos, supervisado por un comité que garantice la calidad del producto, aunado al Área de Investigación y Desarrollo, que utilicen la tecnología e innovación en sus materiales para garantizar la comodidad y durabilidad del producto son fortalezas que permiten una posición sólida frente a sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

		Valor	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1.-	Tratado de Libre Comercio Perú y Japón.	5%	3	0.15
2.-	Expansión de centros comerciales.	7%	4	0.28
3.-	Crecimiento del comercio electrónico en el Perú.	12%	3	0.36
4.-	Incremento del uso de las redes sociales.	5%	4	0.2
5.-	El tráfico de clientes en centros comerciales con tendencia al alza.	7%	4	0.28
6.-	Mayor empoderamiento de la mujer peruana.	6%	4	0.24
7.-	Continuos avances tecnológicos.	5%	3	0.15
8.-	Preocupación de la población por el medio ambiente.	5%	3	0.15
9.-	Migración al tendido de la fibra óptica en Lima.	5%	4	0.2
10.-	Economía peruana con crecimiento sólido.	5%	4	0.2
AMENAZAS				
1.-	Desastres Naturales (fenómenos del niño, niña, etc.).	4%	2	0.08
2.-	Coyuntura política inestable.	10%	1	0.1
3.-	Existencia de poca red de distribución e-commerce.	8%	1	0.08
4.-	Regímen tributario, cambios en la Política Fiscal.	5%	1	0.05
5.-	Tendencia a la moda rápida.	6%	2	0.12
6.-	Incremento de alquiler del metro cuadrado .	5%	2	0.1
			100%	2.74

David, F. (2008).

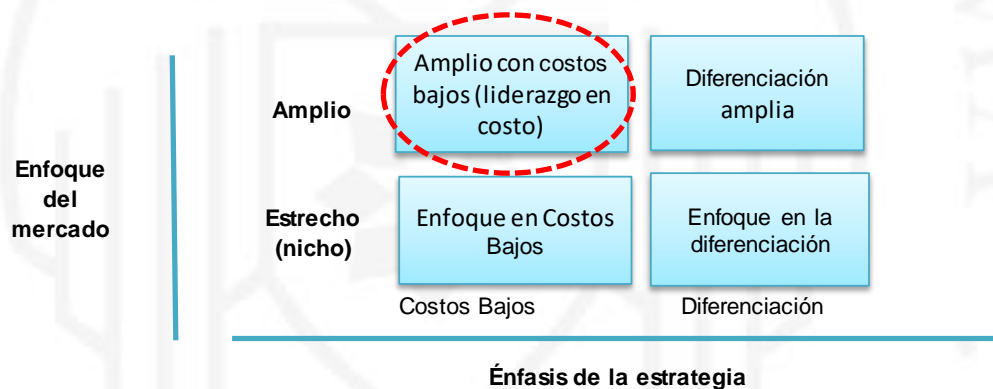
Elaboración propia.

El entorno externo para Fast Retailing en el Perú es favorable porque actualmente, justificado por un mayor crecimiento y expansión de centros comerciales generan mayor tráfico de clientes, mayor acceso al espacio digital y continuos avances tecnológicos, aunado al crecimiento sólido de la economía peruana, son oportunidades que se deben aprovechar

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

Fast Retailing dentro de la matriz de estrategia genérica se ubica en el cuadrante Amplio con costos bajos (vea la figura 1), según los conceptos de Hill et al. (2015), las empresas que se ubican en este cuadrante “se concentran en bajar sus costos con el propósito de disminuir sus precios, pero sin dejar de obtener una ganancia” (p.164).

Figura 2.1
Matriz de la estrategia



Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015).
Elaboración propia.

La empresa Fast Retailing dirige sus productos a todos los segmentos sin distinguir genero ni edades, usando la filosofía de ropa básica hecho para todos, asimismo, cuenta con una estructura de costo bajo, debido a las alianzas con proveedores de más alto nivel tanto para su materia prima como para la fabricación, obteniendo producción en volúmenes considerable para su distribución en sus diferentes tiendas nacionales como internacionales; asimismo, esta economía de escala que le permite ofrecer prendas en precios bajos al consumidor.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Figura 2.2

Matriz FODA

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<p>F1 Productos básicos que permite ingresar a diferentes segmentos de consumidores.</p> <p>F2 Productos de alta calidad a bajos precios.</p> <p>F3 Alianzas estratégicas y relaciones de largo plazo con proveedores de alto nivel de materia prima.</p> <p>F4 Indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) de dos dígitos.</p> <p>F5 Relaciones de largo plazo con fabricantes chinos.</p> <p>F6 Economía de escala debido a la producción en grandes cantidades.</p> <p>F7 Optimizar sus procesos bajo el enfoque SPA.</p> <p>F8 Contar con un Centro I+D.</p> <p>F9 Cuenta con un equipo de expertos técnicos que evalúan la calidad de la producción.</p> <p>F10 Inversión en marketing para dar a conocer el producto y promoción.</p> <p>F11 Capacidad financiera para seguir invirtiendo en apertura de nuevas tiendas.</p> <p>F12 Cómodo sistema post venta (devoluciones, cambio de productos, etc.).</p> <p>F13 Fuerte presencia internacional.</p> <p>F14 Responsabilidad Social Empresarial.</p>	<p>D1 Bajos ingresos través del canal online.</p> <p>D2 Tiendas más pequeñas que sus competidores.</p> <p>D3 Ineficiencia en la operación comercial que le lleva al cierre de tiendas.</p> <p>D4 Margen bruto más bajo que la competencia.</p> <p>D5 Ausencia de condiciones para una cultura de compra instantánea</p> <p>D6 Productos no exclusivos, no otorgan estatus al consumidor.</p> <p>D7 Número de tiendas aperturadas menor con respecto a la competencia.</p>
Oportunidades - O	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1 Tratado de Libre Comercio Perú y Japón.</p> <p>O2 Expansión de centros comerciales.</p> <p>O3 Crecimiento del comercio electrónico en el Perú.</p> <p>O4 Incremento del uso de las redes sociales.</p> <p>O5 El tráfico de clientes en centros comerciales con tendencia al alza.</p> <p>O6 Mayor empoderamiento de la mujer peruana.</p> <p>O7 Continuos avances tecnológicos.</p> <p>O8 Preocupación de la población por el medio ambiente.</p> <p>O9 Migración al tendido de la fibra óptica en Lima.</p> <p>O10 Economía peruana con crecimiento sólido.</p>	<p>FO1 Incrementar la publicidad y marketing para mejorar nuestra participación en el canal online. (F10,F11,O3,04)</p> <p>FO2 Expandir la red de tiendas en el mercado peruano para incrementar nuestras ventas.(F11,O2,05)</p> <p>FO3 Gestionar cartera de programas de responsabilidad social en el Perú.(F14,O8)</p> <p>FO4 Aprovechar el reconocimiento de nuestra marca a nivel global para captar nuevos clientes. (F13,O10)</p> <p>FO5 Aprovechar los beneficios arancelarios para reducir nuestra estructura de costo en el intercambio comercial. (F2,O1)</p>	<p>DO1 Diseñar plataformas digitales de fácil acceso que permitan mejorar la experiencia de compra. (D1,O7)</p> <p>DO2 Refrescar continuamente los productos en el piso de venta.(D5,O5)</p>
Amenazas - A	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1 Desastres Naturales (fenómenos del niño, niña, etc.).</p> <p>A2 Coyuntura política inestable.</p> <p>A3 Existencia de poca red de distribución e-commerce.</p> <p>A4 Régimen tributario, cambios en la Política Fiscal.</p> <p>A5 Tendencia a la moda rápida.</p> <p>A6 Incremento de alquiler del metro cuadrado .</p>	<p>FA1 Implementar prácticas de apoyo a la comunidad que contribuya a causas humanitarias. (F14,A1)</p> <p>FA2 Establecer alianzas de largo plazo con proveedores logístico calificados para la entrega oportuna de nuestros productos. (F3,A3)</p>	<p>DA1 Diseñar productos vanguardista alineado a la tendencia. (D6,A5)</p> <p>DA2 Elaborar planes estratégicos que mejoren la estructura de gasto. (D3,A6)</p>

Fuente: Matriz FODA – (David, 2013).

Elaboración propia.

Fast Retailing frente a sus amenazas y debilidades debe apoyarse de sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, para ello de la figura 2.4, consideramos ciertas estrategias que deberían implementarse a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.5 Definición y sustentación de la visión, Misión y Políticas

Hill et al. (2015) definen la visión como “un estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr” (p.15).

Visión: *“Ser la primera compañía textil del mundo que ofrezca prendas de vestir que puedan llegar a todos los consumidores”.*

Peter Drucker afirma que:

Un primer paso importante en el proceso para formular una misión es encontrar una definición de la actividad de la organización...debe definir su actividad en términos de tres dimensiones: a quién satisface (a qué grupo de clientes); qué satisface (qué necesidades de los clientes), y cómo está satisfaciendo las necesidades de los clientes (con cuales habilidades, conocimiento o competencias distintivas” (como se citó en Hill et al., 2015, p.12).

¿A quién satisface? Fast Retailing satisface a “personas comunes y corrientes (independientemente de su edad, genero, nacionalidad o procedencia) que visten con ropa buena en cualquier momento del día” (Takeuchi, 2012, p. 7).

¿Qué satisface? Una necesidad básica en la vida “la vestimenta”

¿Cómo está satisfaciendo las necesidades de los clientes? Creando ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, que cuente con la más alta calidad a precios bajos.

Misión: *“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”*

La política de una empresa son normas o principios internos que todo personal de una empresa debe estar comprometido con el cumplimiento.

Takeuchi (2012), afirma que Fast Retailing tiene como políticas:

- Hacer todo lo que esté en sus manos por sus clientes.
- Aspirar a la excelencia y buscar el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzar resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Avanzar con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos
- Conducir el negocio de un modo muy real baso en el mercado, los productos y los hechos.
- Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa desea llegar alcanzar, y al formularlo se debe tener en cuenta que sean: precisas y medibles, abordar cuestiones cruciales, ser desafiantes pero realistas y especificar en algunos casos el tiempo de plazo para alcanzarlas (Hill et al. 2015, p. 16).

Fast Retailing tiene como meta principal para el 2020 convertirse en la primera compañía textil del mundo, para lo cual, debe cumplir los siguientes objetivos estratégicos:

1. Para el 2020, debe alcanzar ventas de 5 billones de yenes y 1 billón de yenes en beneficios ordinarios.
2. Innovar en materiales que ofrezcan un valor agregado a los consumidores a través de la cooperación con fabricantes de insumos que ponen énfasis en la tecnología.
3. Ser una empresa socialmente responsable
4. Para el 2020, debe contar con 200 líderes capacitados para dirigir el negocio de manera global.
5. Expandir el FRMIC fuera de las fronteras de Japón.
6. Buscar mayor participación de ventas de la tienda online.
7. Tener 10,000 tiendas en el mundo.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Consideramos que Fast Retailing para su ingreso al Perú debe redefinir de cinco UEN a tres, como lo detallamos en el siguiente cuadro:



Figura 2.3

Redefinición de las UEN

Unidades Estratégicas de Negocios/Ventaja Competitiva	Innovación Superior	Respuesta al Cliente Superior	Calidad Superior	Eficiencia Superior
UNIQLO	<p>Desarrollo en conjunto con la empresa Toray de Japón la elaboración del material de Heattech.</p> <p>Desarrollo de la Línea "+J", producto vanguardista diseñado por Jil Sander.</p> <p>Centro de Investigación y Desarrollo dentro y fuera de Japón para el desarrollo de productos y materia prima.</p>	<p>Desarrollar productos en función a los comentarios o recomendaciones por parte de los clientes en el punto de venta.</p> <p>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, elaborando prendas básicas para todos.</p> <p>Aceptar las devoluciones y cambio en un plazo máximo de tres meses.</p> <p>Mantener limpio nuestro punto de venta para dar una buena experiencia de compra.</p> <p>Comunicar permanentemente a nuestros clientes sobre nuestras promociones y lanzamiento de productos, por ejemplo la campaña Uniqlock.</p> <p>Los canales de atención al público son a través de la tienda física y online.</p>	<p>Ofrecer productos con el material Heattech garantía de calidad.</p> <p>Fabricar productos suaves y delicados de material cachemir de Mongolia.</p> <p>Fabricar productos con lana de merino de Italia.</p> <p>Comprar masivamente algodón de fibra larga de alta calidad.</p> <p>Contar con un comité técnico con experiencia en el Sector Textil para supervisar el control de calidad en las fábricas chinas.</p>	<p>Buenas prácticas de administración para el control de stock en la tienda.</p> <p>Establecer una base de datos de fabricantes chinos selectos para la producción.</p> <p>Personal orientado a la venta, incentivar al personal de ventas el crecimiento profesional hasta la apertura de su propia franquicia.</p> <p>Fabricación de forros polares de diversos colores, optimizando la estructura de costos.</p> <p>Lograr economía de escala a través de la producción en masas.</p> <p>Implementar el modelo SPA para tener el control de las diferentes etapas del producto.</p>
Marca GU	<p>Creación de nuevos estilos básicos.</p>	<p>Ofrecer moda a bajo costo, cuenta con más de 115 tiendas.</p> <p>Vocación de servicio de los colaboradores en el punto de venta con los clientes.</p>		<p>Aplica el modelo SPA para ser más eficiente.</p>
Marcas Extranjeras	<p>Crear estilos sofisticados.</p>	<p>Cuenta con más de 326 tiendas Theory para atender a hombres y mujeres.</p>	<p>Uso de tela italiana para garantizar la alta calidad del producto.</p>	
	<p>Crear diseños exclusivos.</p>	<p>Ofrece moda femenina tanto para madres e hijas, cuenta con más de 377 tiendas Comptoir Des Cottonniers..</p>		
	<p>Diseños con colores fuertes.</p>	<p>Se comercializa los productos a través de grandes almacenes y boutiques bajo la marca Princesse Tam Tam.</p>	<p>Utilizan el mejor algodón y lycra de seda.</p>	

Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015)

Elaboración propia.

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global. Corporativas, de negocio y funcionales.

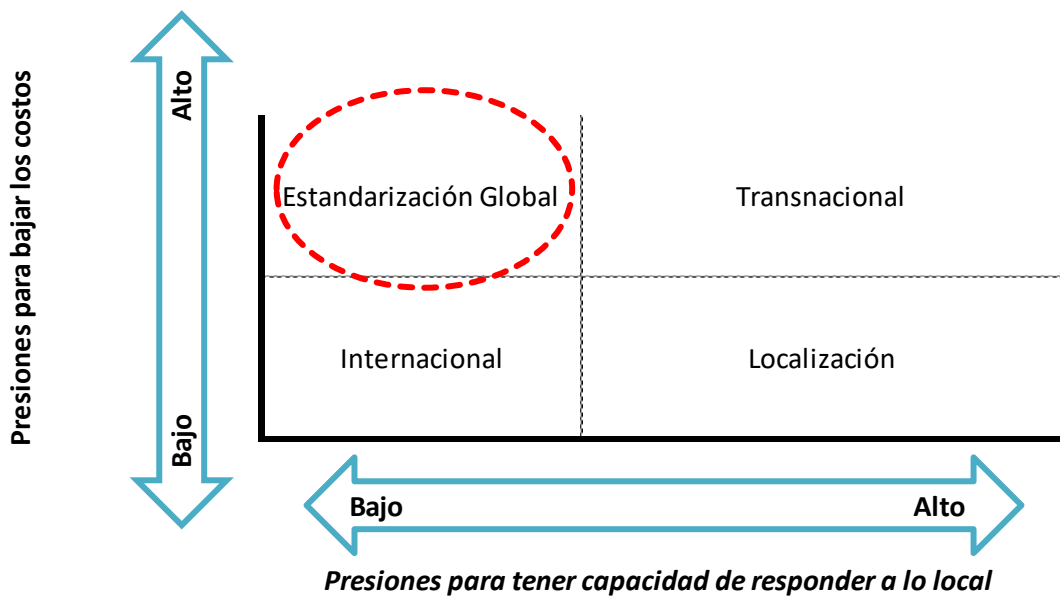
2.8.1 Estrategia Global:

Hill et al. (2015), afirman que para elegir una estrategia global existe cuatro cuadrantes: la Estrategia de estandarización Global, la Estrategia Internacional, la Estrategia transnacional y la Estrategia de adaptación local, la ubicación en los cuadrantes dependen de las presiones para bajar los costos y de las presiones para tener capacidad de respuesta a lo local (p.262).

La empresa Fast Retailing se ubica en el cuadrante de estandarización global debido a que tiene una fuerte presión para bajar sus costos y productos y, presenta baja presión para adaptarse localmente, como dice el presidente Yanai, buscan ofrecer un producto hecho para todos sin distinguir edades, géneros, nacionalidad o procedencia (Takeuchi, 2012, p. 7).

Figura 2.4

Estrategia Global



Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015)
Elaboración propia

2.8.2 Estrategia Corporativa:

Integración Horizontal

La integración horizontal es una estrategia que permite adquirir o fusionarse con competidores de la industria a fin de alcanzar las ventajas competitivas, para ello, las empresas suelen invertir su capital en la compra de activos de otros competidores que les permita incrementar la rentabilidad del negocio (Hill et al., 2015, p.290), por esta razón, para incrementar la rentabilidad de Fast Retailing y llegar a ser el líder de la industria textil urge la necesidad de expandirse a nuevos mercados a través de adquisiciones de marcas o cadenas de retails.

Outsourcing Estratégico

Fast Retailing debe continuar subcontratando a nivel global a especialistas dedicados a la fabricación textil con la finalidad de reducir la estructura de costos que le permita tener economía de escala y economía de ubicación, asimismo debe supervisar constantemente la calidad de los productos a través de su equipo técnico especializado, para garantizar un producto de calidad.

Alianza Estratégica:

Las alianzas estratégicas son las relaciones a largo plazo que se dan entre compradores con proveedores, con la finalidad de trabajar juntas en bajar los costos o mejorar la calidad de los productos (Hill et al., 2015, p. 303).

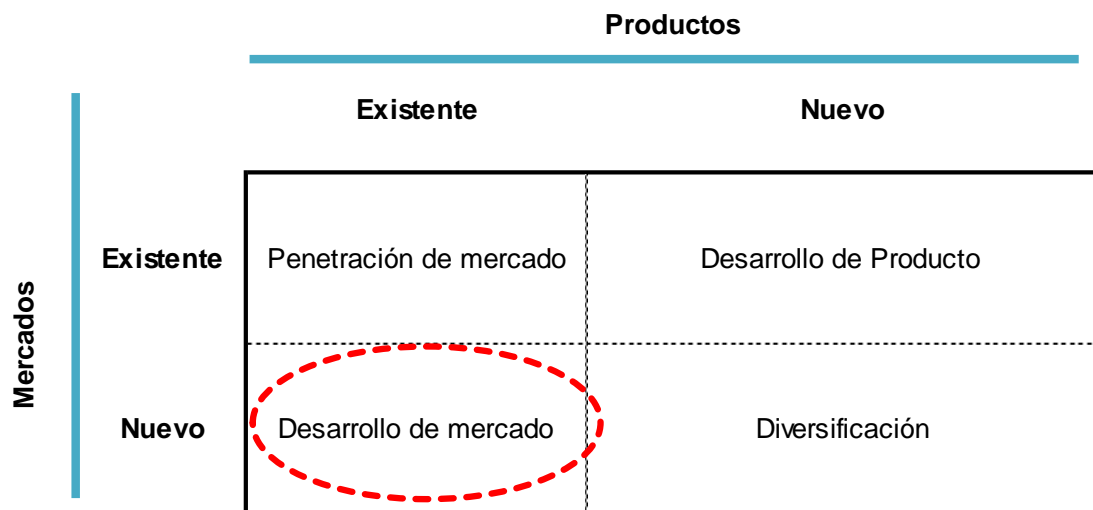
Del caso se desprende, que Fast Retailing se asoció con la empresa Toray de Japón para desarrollar nuevos materiales con nuevos atributos que son reconocidos por los consumidores, por lo tanto, el Área de Innovación y Desarrollo juega un rol importante en la búsqueda de crear nuevos materiales.

2.8.3 Estrategia de negocio:

La herramienta a utilizar es la matriz de Ansoff “esta herramienta se utiliza en el mundo empresarial cuando una empresa toma la decisión de crecer a nivel corporativo y de producto y no tiene muy clara la dirección a seguir” (“Definiendo la Matriz de Ansoff. Un acercamiento teórico”, 2015, párr. 2)

Figura 2.5

Matriz de Ansoff



Fuente: “Definiendo la Matriz de Ansoff. Un acercamiento teórico” (2015).
Elaboración propia.

El grupo de Fast Retailing necesita seguir expandiendo su negocio por el mundo para lograr en el 2020 el objetivo establecido, ser el líder uno de la Industria Textil, según la matriz de Ansoff la estrategia a utilizar es desarrollo de mercado con el objetivo de aumentar las ventas, para esto aprovechará el posicionamiento de su marca (Hill et al., 2015, p. 197).

2.8.4 Estrategia Funcional:

Las estrategias funcionales tienen por objetivo mejorar la efectividad de las operaciones y la capacidad de las empresas con la finalidad de incrementar sus ventajas competitivas a través de la eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (Hill et al., 2015, p.117).

Innovación y Desarrollo

- Apertura nuevos centros de innovación a nivel global.
- Diseñar productos con esencia a las tendencias actuales.
- Continuar creando nuevos materiales que generen un gran valor al cliente.

Producción

- Buscar economías de escala.
- Reducir los tiempos de fabricación.
- Asegurar el control de calidad del producto.

Distribución

- Reducir los tiempos de entrega.
- Contar con una red de operadores logísticos.

Marketing y ventas

- Fortalecer las ventas por el canal online.
- Analizar el comportamiento de los clientes a través de la explotación del Big Data.
- Fortalecer las pautas publicitarias para posicionar la marca.

Área Finanzas

- Rentabilizar las operaciones de tiendas.
- Buscar fuentes de financiamiento con el menor costo.
- Reducir la estructura de gastos.

Área Recursos Humanos

- Formar líderes a través del programa FRMIC.
- Fomentar el desarrollo profesional a través de la línea de carrera.
- Mejorar el clima laboral de la empresa, a través de programas de integración, capacitación, talleres de habilidades interpersonales, entre otros.

Área de Tecnología de Información:

- Mejorar la experiencia de compra online a través de mejoras en la plataforma virtual.
- Emplear sistemas de información para monitorear la trazabilidad del producto.
- Fomentar las ventas a través del m-commerce.

CAPITULO III IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

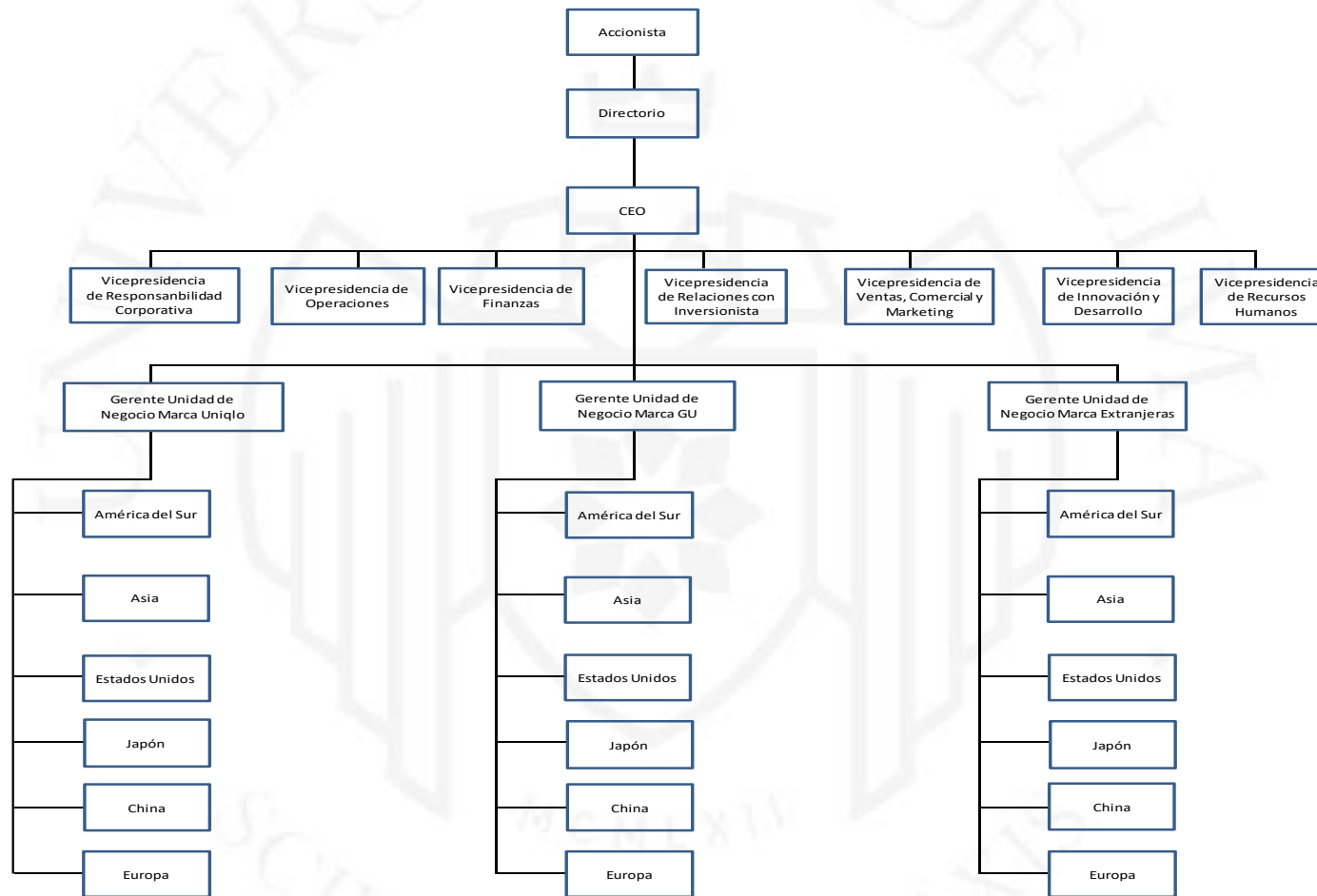
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

Hill et al. (2015) define la estructura de divisiones mundiales de productos como:

Esta forma organizacional se sustenta en la idea de que las actividades para crear valor de cada división de productos deben ser coordinadas por los administradores divisionales, quienes tienen la responsabilidad de decidir la ubicación geográfica de las diferentes actividades. Luego entonces, la estructura de divisiones mundiales de productos tiene por objeto superar los problemas de coordinación surgidos con la estructura de la división internacional y la de las áreas del mundo. (p. 454).

El grupo Fast Retailing es una empresa que se encuentra en expansión y tiene como objetivo ingresar al Perú en el año 2019, por esta razón, hemos incluido América del Sur dentro del organigrama de la estructura de divisiones mundiales de productos (entiéndase este término para efecto práctico, para el presente caso son unidades de negocios).

Figura 3.1
Organigrama



Fuente: Hill, Jones y Schillig (2015).
Elaboración Propia

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

El desarrollo de las capacidades para el diseño organizacional empieza en el nivel funcional, encontrando relación entre la estructura, el control y la cultura (Hill et al, 2015, p. 419).

Para mejorar la estrategia del negocio de Fast Retailing lo analizaremos en las siguientes dimensiones:

Estructura organizacional

- Mejorar los niveles de comunicación, coordinación e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles a fin de alcanzar los objetivos trazados, para ello se deben implementar y fortalecer los trabajos a través de metodologías ágiles como scrum, programación externa (XP), Kanban, etc.

Control Estratégico

- Crear un tablero de control para las diferentes áreas funcionales que permita establecer las metas.
- Crear un sistema de medición (indicadores), que permita analizar las desviaciones real versus el proyectado y evaluar los resultados para tomar acciones correctivas a tiempo.

Cultura Organizacional

- Fortalecer una cultura en base a clima de servicio, transmitiendo el mensaje que la calidad no solo se expresa en la satisfacción del cliente externo, sino también en el cliente interno.
- Fortalecer la cultura corporativa en base a la humanización, dejando de lado patrones arcaicos con líderes deficientes, para ello, se deben implementar estrategias que potencien el talento, la motivación y satisfacción de los usuarios internos.

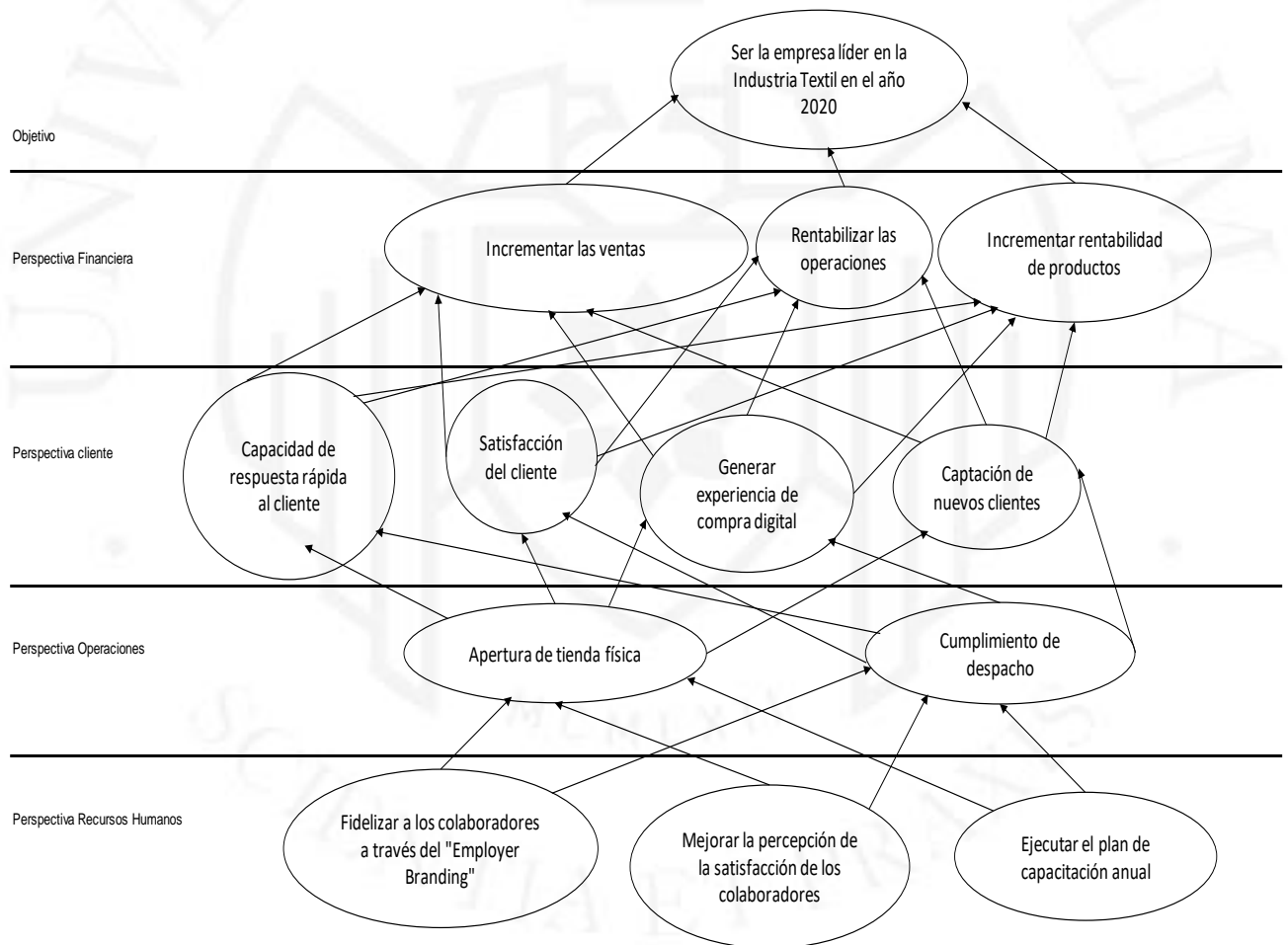
- Fortalecer la marca empleadora “Employer Branding” con la finalidad construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como un buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.
- Implementar las nuevas tecnologías como Recursos Humanos 4.0 a fin de medir la experiencia del colaborador en la empresa, permitiendo así a la empresa analizar el grado de compromiso y satisfacción del colaborador.
- Desarrollar proyectos o programas de endomarketing que permitan posicionar a la empresa a través de su cliente interno.
- Incorporar la inteligencia artificial a fin de reducir tiempos en los procesos de atracción y selección, asimismo, de tener mayores posibilidades de encontrar de al mejor talento y a los futuros líderes del negocio.
- Implementar tecnologías de “Team-centric” para fortalecer el trabajo en equipo.
- Formar líderes con capacidad de construir y dirigir equipos, manteniendo la fidelización, la cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

CAPITULO IV CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico nos da una visión general de la estrategia que la empresa esta implementando, a fin de lograr sus objetivos.

Figura 4.1
Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Cuatro Perspectivas)

El Cuadro de Mando Integral permite detectar los puntos débiles del Plan Estratégico, asimismo, ayuda a replantear los objetivos con la finalidad de mejorar la situación planteada (Robert y David, 1996).

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Nivel Cumplimiento	
Financiero	Incrementar las ventas del Grupo Fast Retailing.	Crecimiento anual del 20%.	$\frac{\text{Venta Real}}{\text{Venta Proyectado}} \geq 100\%$	Excelente	
			$93\% \leq \frac{\text{Venta Real}}{\text{Venta Proyectado}} < 100\%$	Regular	
			$\frac{\text{Venta Real}}{\text{Venta Proyectado}} < 93\%$	Malo	
	Rentabilizar las operaciones de Fast Retailing.	Crecimiento de la Utilidad Neta interanual de 20%.	$\frac{\text{Utilidad Neta período actual} - \text{Utilidad Neta período anterior}}{\text{Utilidad Neta período anterior}} \geq 20\%$	Posición Fuerte	
			$\frac{\text{Utilidad Neta período actual} - \text{Utilidad Neta período anterior}}{\text{Utilidad Neta período anterior}} < 20\%$	Posición Débil	
	Incrementar rentabilidad de Productos.	Mejorar el mix de producto.	Margen Bruto $\geq 55\%$	Excelente	
			$50\% \leq \text{Margen Bruto} < 55\%$	Regular	
			Margen Bruto $< 50\%$	Malo	
	Cliente	Generar experiencia de compra digital.	La conversión en venta debe por lo menos el 5%.	$\frac{\text{Número de compras}}{\text{Número de visitas}} \geq 5\%$	Óptimo
$3\% \leq \frac{\text{Número de compras}}{\text{Número de visitas}} < 5\%$				Regular	
$\frac{\text{Número de compras}}{\text{Número de visitas}} < 3\%$				Malo	
Captación de nuevos clientes.		Los ingresos de nuevos clientes anual debe ser del 20%.	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \geq 20\%$	Excelente	
			$15\% \leq \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} < 20\%$	Regular	
			$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} < 15\%$	Malo	
Satisfacción del cliente.		La satisfacción al cliente debe ser categoría Bueno.	$95\% \leq \text{Índice de satisfacción al cliente} = 100\%$	Muy Bueno	
			$85\% \leq \text{Índice de satisfacción al cliente} < 95\%$	Bueno	
			$75\% \leq \text{Índice de satisfacción al cliente} < 85\%$	Regular	
			$65\% \leq \text{Índice de satisfacción al cliente} < 75\%$	Malo	
Capacidad de respuesta rápida al cliente.		Nivel de Respuesta al 100%.	$\frac{\text{Número de reclamos atendido}}{\text{Número de reclamos total}} = 100\%$	SI	NO

(continúa)

(continuación)

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Nivel Cumplimiento	
				SI	NO
Operaciones	Apertura de tienda física	Tener un nivel de cumplimiento del 90%	$\frac{\text{Número de tienda aperturada anual}}{\text{Número de tienda proyectada anual}} \geq 90\%$	SI	NO
	Cumplimiento de despacho	Nivel de respuesta al 100%	$\frac{\text{Número de despacho solicitado}}{\text{Número total de requerido}} = 100\%$	SI	NO
Recursos Humanos	Mejorar la percepción de la satisfacción de los colaboradores	Incrementar en 2% en cada medición de Clima Organizacional.	% medición de clima actual = % medición anterior + 2%	SI	NO
	Ejecutar el Plan de Capacitación Anual	Nivel de cumplimiento del Plan de Capacitación al finalizar el año al 90%	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades de capacitación anual}} \geq 90\%$	SI	NO
	Fidelizar a los colaboradores a través del "Employer Branding"	Reducir en un 20% el índice de rotación del personal.	% Rotación actual = % Rotación anterior - 20%	SI	NO

Fuente: Kaplan y Norton (2009).
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Después de realizar la investigación llegamos a la conclusión que la empresa Fast Retailing seguirá buscando desarrollar nuevos mercados en el mundo para ampliar su cuota de participación en el sector textil y contribuya alcanzar el objetivo principal, ser el líder de la industria textil, por tal motivo América del Sur es el siguiente paso para la expansión.
- En este sentido, Perú es uno de los promotores del crecimiento de la región porque tiene políticas monetarias saludables desde hace más 20 de años, promueve el intercambio comercial a través del TLC, mayor dinamismo del consumo y promueve la inversión privada, esta es una gran oportunidad para que Fast Retailing pueda ingresar en un mercado con condiciones favorable y pueda desplegar su capacidad financiera en apertura de tienda de gran formato.
- El auge del crecimiento en el sector retail en las principales ciudades de Lima y expansión al interior del país genera una gran oportunidad de inversión para administradores u operadores de tienda.
- El consumidor peruano cada vez más ingresa a los centros comerciales para encontrar una experiencia de compra innovadora, alternativas de moda y elementos básicos que puedan ser utilizados para combinar con prendas que ofrezcan tendencia.

RECOMENDACIONES

- Expandir la red de tiendas en el mercado peruano. Tiendas que deben ser de gran envergadura que propician una experiencia de compra amigable, reforzado por la alta calidad de sus productos a un precio accesibles del consumidor peruano, ventajas que le permitirán diferenciarse de sus competidores.
- Seguir expandiéndose a nivel mundial, explorando nuevos nichos de mercados que le permitan ser el líder de la industria textil.
- Establecer alianzas de largo plazo con proveedores logístico calificados para la entrega oportuna de sus productos, debido a que las ventas online se incrementarán al paso de los años.
- Aprovechar el reconocimiento de sus marcas a nivel global para facilitar su posicionamiento en el Perú.
- Fomentar una cultura de clima de servicio que propicie la entrega de calidad de servicio desde el cliente interno.

REFERENCIAS

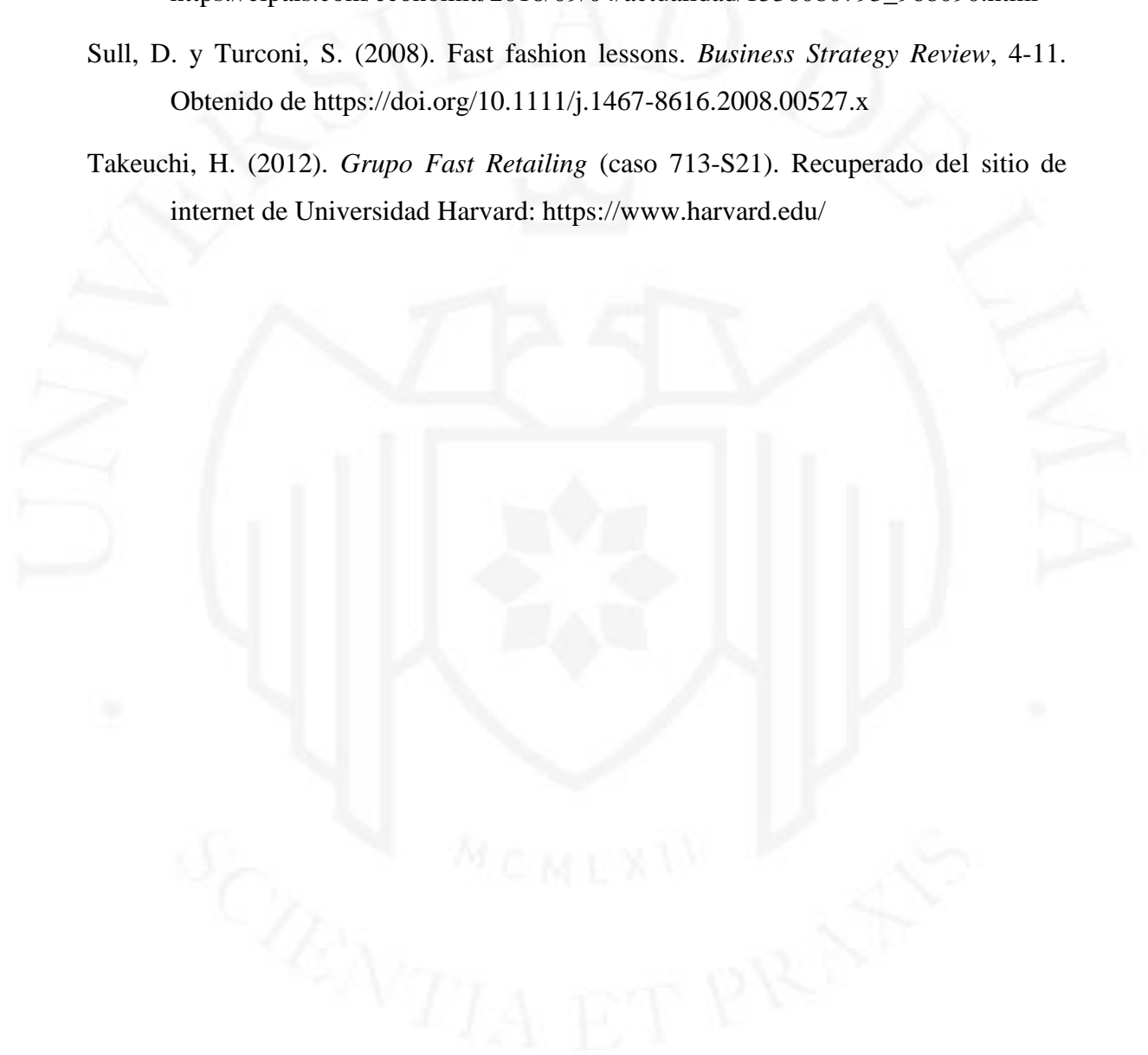
- Carrillo , K. (2018). Moda Sustentable. *Revista Loginn*, 2(1), 25-35.
- Chang, F. y Chang, H. (2010). An AHP model for selection of suppliers in the fast changing fashion market. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 51, 1195-1207.
- Crecimiento del retail en el Perú* . (13 de Marzo de 2018). Recuperado de Ad News 63: https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad_news_63_marzo
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de la administración estratégica* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Definiendo la Matriz de Ansoff. Un acercamiento teórico*. (26 de mayo de 2015). Recuperado de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/>
- Hill, C., Jones, G. y Schillig, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (2 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, A. (2008). Hacia un nuevo sistema de la moda: El modelo SARA. *Revista Internacional de Sociología*, 66(51), 105-122.
- Martinez, A. (s.f.). *Moda y sostenibilidad*. Recuperado de Federación Española de Sociología: <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/12/papers/3820.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Robert, K.y David, N. (1996). *The Balanced Scorecard*. Estados Unidos: Sponsor.

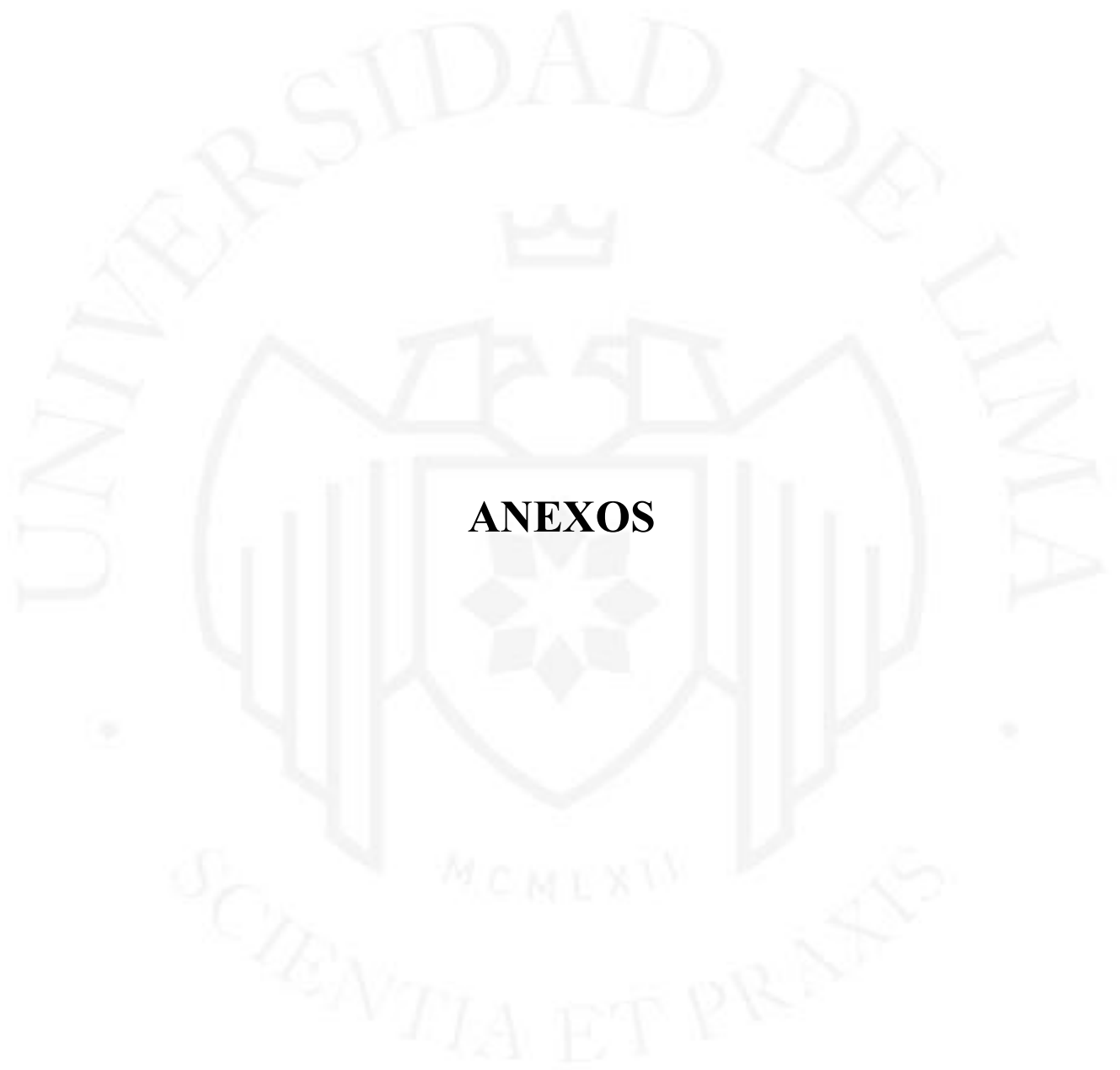
Salas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>

Salvatierra, J. (4 de setiembre de 2018). Inditex anuncia que venderá 'online' en todos los países del mundo en 2020. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536080793_968090.html

Sull, D. y Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 4-11. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00527.x>

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





ANEXOS

Anexo1: Major Global Apparel Manufacturer and Retailer

Company Name (Flagship Brand)	Country	End of Fiscal Year	Sales (Trillion of Yen)	Sales Billions of Dollar	Change (%)(local base)
INDEX (Zara)	Spain	Jan.2018	3.33	30.97	+8.7
Hennes y Mauritz	Sweden	Nov.2017	2.61	24.31	+4.0
Fast Retailing (UNIQLO)	Japan	Aug.2017	1.86	17.34	+4.2
Gap	USA	Feb.2018	1.7	15.86	+2.2
Limited Brands	USA	Feb.2018	1.36	12.63	+0.5
PHV (Calvin Klein, Tommy Hilfger)	USA	Feb.2018	0.96	8.91	+8.7
Ralph Lauren	USA	Apr.2017	0.71	6.65	-10.2
NEXT	UK	Jan.2018	0.61	5.64	-1.0
American Eagle Outfitters	USA	Feb.2018	0.41	3.8	+5.1
Abercrombie y Fitch	USA	Feb.2018	0.38	3.49	+5.0
Esprit	Hong Kong	Jun.2017	0.22	2.04	-10.4

Fuente: Fast Retailing – Major Global Apparel Manufacturer and Retailer, 2018