

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

Maria Paz Guadalupe Farias Lozada

Código: 20120477

Lima – Perú

Febrero de 2019



**SUSTENTACION 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.....	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	11
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	15
1.2 Diagnóstico Externo.....	17
1.2.1 Análisis PEST	17
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	20
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas.....	23
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	25
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	25
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	26
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	27
2.4 Matriz FODA.....	28
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas	30
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	31
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	31
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas de negocios y funciones.	32
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	34

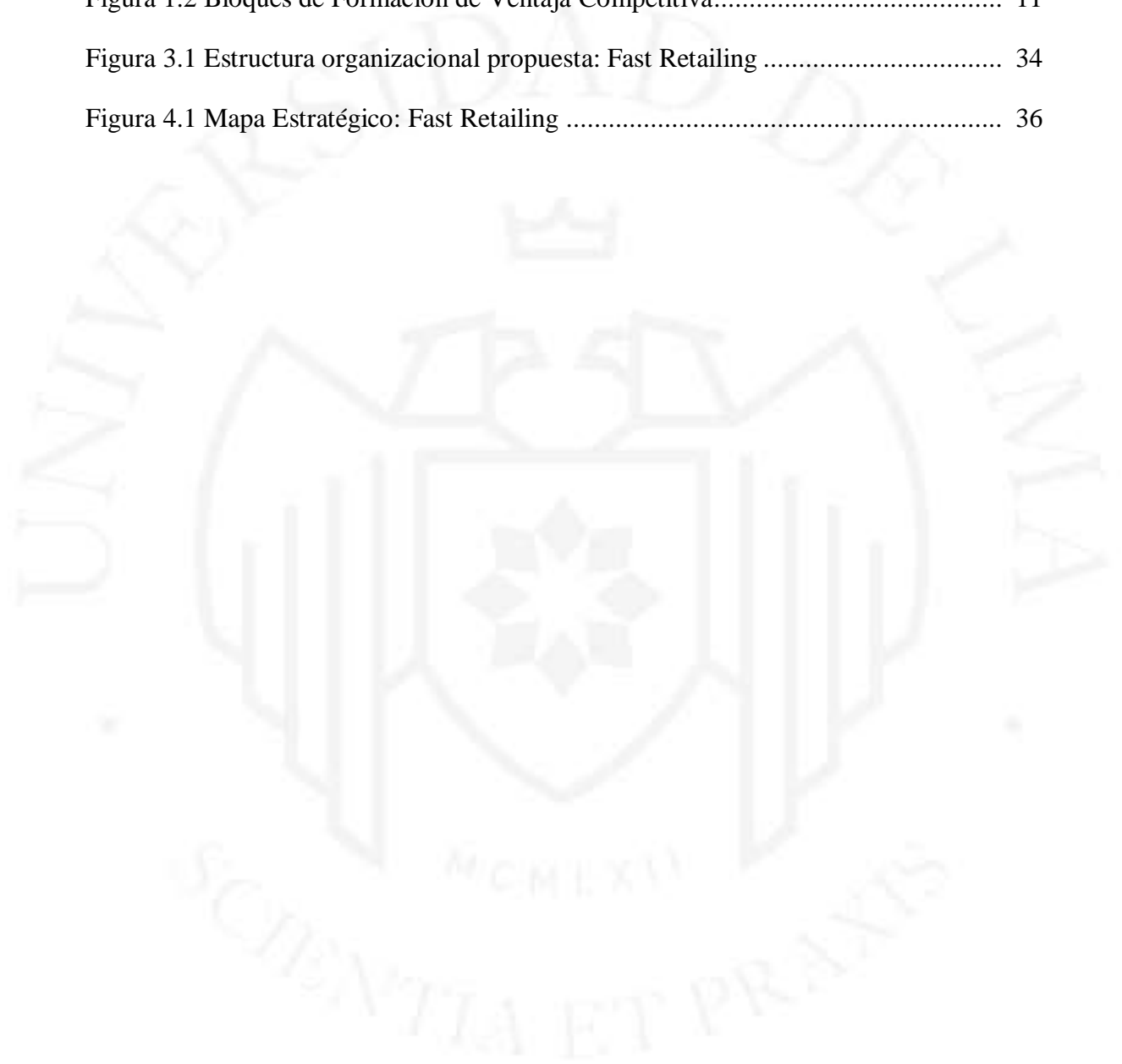
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	36
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS.....	42
Anexo 1: Precio de la acción Fast Retailing	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 The Business Model Canvas: Fast Retailing.....	7
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva: Fast Retailing	14
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades: Fast Retailing.....	17
Tabla 1.4 Análisis PEST: Fast Retailing	18
Tabla 1.5 Las 5 fuerzas de M.Porter: Sector Retail de Vestimenta	22
Tabla 1.6 Oportunidades y Amenazas: Fast Retailing	24
Tabla 2.1 Matriz EFI: Fast Retailing.....	25
Tabla 2.2 Matriz EFE: Fast Retailing.....	27
Tabla 2.3 Matriz de Estrategia Genérica: Fast Retailing.....	28
Tabla 2.4 Matriz FODA: Fast Retailing	29
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral planteado para Fast Retailing.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Fast Retailing	10
Figura 1.2 Bloques de Formación de Ventaja Competitiva.....	11
Figura 3.1 Estructura organizacional propuesta: Fast Retailing	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico: Fast Retailing	36



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación evaluará y analizará la situación actual del grupo empresarial Fast Retailing, así como su potencial ingreso a Perú con su insigne marca Uniqlo y sus otras marcas globales, de las cuales resaltan Theory, CDC y GU, entre otras.

El capítulo uno revisará el modelo de negocio, la cadena de valor y las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permitirá tener una idea consistente del funcionamiento interno. Luego se revisará el análisis externo, analizando de esta forma el PEST actual y futuro a fin de ver la situación de la empresa y las posibles amenazas u oportunidades. Así también se hará el análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial para concluir en la rivalidad de la industria retail de vestimenta y fast fashion.

El capítulo dos corresponde a la formulación de la estrategia, para lo cual se planearán las matrices de evaluación de los factores internos y externos seguido de un breve análisis de los mismos. Además, se planteará la matriz FODA a fin de lograr aterrizar una estrategia basada en los atributos y características de Fast Retailing y el sector en el que se desarrolla. La visión y la misión serán expuestas junto con los objetivos estratégicos, lo que brindará un panorama distinto de la empresa, vista desde la creación hasta lo que busca ser y ofrecer. Finalmente, se dividirá Fast Retailing de sus unidades estratégicas de negocio, lo que permite realizar un análisis más riguroso e incluso se logra proponer distintas estrategias.

En el capítulo tres se abarcará temas relacionados a la implementación estratégica, donde se propone y sustenta el rediseño de la empresa para facilitar un crecimiento. Por otra parte, también se proponen cambios en la implementación estratégica debidamente relacionadas a las características del fast fashion a nivel local.

El capítulo cuatro se centrará principalmente en el control estratégico, para lo cual será necesario plasmar el mapa estratégico según las perspectivas y el cuadro de mando integral, para poder así apreciar los objetivos y los KPIs necesarios de cumplimiento para cada una de las perspectivas, de esta forma se podrá ver las necesidades latentes y los puntos de mayor importancia para Fast Retailing.

Por último, serán expuestas las conclusiones y recomendaciones del caso evaluado.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Para poder realizar un correcto análisis del grupo Fast Retailing es necesario utilizar el modelo “The Business Model Canvas” planteado por Alexander Osterwalder, el cual consta de 9 bloques que ayudan a comprender el funcionamiento real de la empresa y sus puntos de mayor importancia. Finalmente se presentará de modo gráfico el análisis realizado.

A continuación, el desarrollo de los bloques adecuados a Fast Retailing:

- Asociaciones Clave

Las asociaciones clave son cruciales para garantizar la subsistencia de la empresa a lo largo de los años. En el caso de Fast Retailing la más importante son los Joint Ventures realizados a fin de entrar a nuevos mercados, de modo que los riesgos se ven compartidos generalmente con una empresa local, cuyo conocimiento sobre funcionamiento en el área es superior. En segundo lugar, se encuentran las alianzas estratégicas realizadas con diversos proveedores, en su mayoría asiáticos, los cuales generan el flujo de abastecimiento de prendas para sus distintas marcas.

Por último, se encuentra las colaboraciones con Toray Industries, cuyo inicio de relación se remota al año 2013, para el desarrollo de telas y otros textiles que posteriormente formarán parte de sus prendas.

- Actividades Clave

Las actividades clave de Fast Retailing son propias de cualquier empresa de retail dedicada a la comercialización de vestimenta y calzado. Dichas actividades inician con el aprovisionamiento y abastecimiento de textiles, seguidamente se encuentra la investigación y desarrollo, dedicada principalmente a diseñar prendas novedosas de acuerdo a las tendencias de la moda global y que puedan resultar atractivas a sus clientes. Luego se encuentra la producción masiva, actividad tercerizada pero que es supervisada de cerca por expertos que constantemente realizan visitas para garantizar la calidad de los productos terminados.

Respecto a la distribución, se puede mencionar que cuenta con una extensa red logística que abastece a sus diversas tiendas alrededor de mundo, la distribución está estrechamente ligada al control de inventarios, Fast Retailing busca tener un bajo inventario, pero que a su vez cumpla con el requerimiento de tienda hasta el siguiente lote. Por último, se encuentran marketing y ventas, actividad de suma importancia por ser la responsable de generar el flujo de ingresos de la compañía. En el caso de Fast Retailing la publicidad es considerada como una carta de amor a sus clientes, contando así con una política en la que prima la venta sobre la producción.

- Recursos Clave

Como en toda empresa, los recursos son parte crítica para el funcionamiento y desarrollo de las empresas. En el caso particular de Fast Retailing el principal recurso es el humano, de este depende la empresa. Según el caso evaluado, es crítico para Fast Retailing dar una excelente atención a los clientes, facilitándole lo necesario y atendiendo de forma rápida. Por otra parte, el personal administrativo y de gestión debe ser preparado de forma rigurosa, incluso cuentan con el FRMIC, programa de preparación con el fin de desarrollar ejecutivos globales de buen juicio, de hecho las capacidades intelectuales del personal son consideradas un recurso clave en la organización (Chiavenato, 2009).

Igual importancia tiene los sistemas de información, los cuales permiten compartir información en tiempo real sobre las operaciones globales de la empresa, además de permitir una óptima comunicación con los proveedores. También garantizan la actualización de las tendencias y el desarrollo de prendas acorde a la estación. Es necesario mencionar que, toda información en Fast Retailing está en inglés, de modo que está universalizada y todas sus tiendas la pueden entender.

- Propuestas de Valor

La propuesta de valor es considerada un factor diferenciador de la empresa sobre la competencia, la misma que generará ventaja por crear valor para el cliente deseado. En el caso de Fast Retailing se pueden apreciar varios factores que generan valor entre los cuales destacan los siguientes: La ropa y el calzado de calidad a un bajo precio respecto al precio promedio de mercado, es decir que el cliente obtiene un producto que percibe

con una óptima relación precio-calidad; productos de temporada acorde a la moda, los diseños varían según las tendencias globales, en este punto el internet es de gran importancia por ser el principal difusor de los “must” de la temporada.

Por otra parte, las políticas de devolución flexibles, las políticas de devolución suelen ser estrictas en las empresas retail de vestimenta y calzado, van desde la nulidad hasta un mes como máximo, razón por la cuál es un valor agregado el hecho que Fast Retailing permita la devolución de prendas hasta tres meses luego de adquirido el bien; la atención rápida y cordial, para Fast Retailing es crítica y es considerada como uno de los principales generadores de valor para los clientes, puesto que la atención siempre será excepcional, rápida y amable; por último las tiendas, cuentan con amplios espacios sin ser muy extensos, con lo mínimo necesario exhibido y decoración acorde a la estación, dentro de la misma se puede apreciar maniqués con ropa que es cambiada constantemente a fin de generar interés en sus clientes e impulsar el pensamiento creativo en combinaciones potenciales.

- Relaciones con Clientes

Para el grupo Fast Retailing las relaciones con los clientes son un punto crítico debido a que de ellos depende el éxito y supervivencia de la empresa. Para guardar y mantener esta relación se plantearon distintos puntos entre los cuales destacan mantener los pisos de sus tiendas siempre limpios, atención cordial y rápida en todo momento, políticas de devolución y/o cambios hasta tres meses posteriores a la adquisición y posibilidad de dejar comentarios, sugerencias o reclamos en tienda y vía web.

- Canales

Los canales son cruciales para la distribución de los productos y por qué de ellos depende la llegada y acogida de los productos con los consumidores finales. Fast Retailing cuenta con dos principales canales de distribución. Siendo el primero las tiendas físicas, cuyos formatos pueden variar entre una tienda de dimensiones normales, es decir 720m² a una tienda insignia con más de 1500m² . Como segundo canal se tiene la venta vía online. Sus tiendas ofrecen servicios de compra por internet y envío, en algunos casos, como Theory, incluso se ofrece envío gratuito y devoluciones sin costo alguno si el producto

no es como se esperaba o existe algún desperfecto. Vale recalcar que este canal está en aumento y se espera que el e-commerce incremente en un 16% en Perú durante el año 2018 (Diario Gestión Perú, 2018), lo cual resulta ser muy positivo puesto que las ventas online se perfilan a seguir en aumento y pronto significar un porcentaje importante en la operación de ventas del grupo.

- Segmentos de Clientes

A diferencia de la mayoría de sus competidores, Fast Retailing cuenta con una segmentación diferente, en el caso del rango etario se encuentra entre mujeres y hombres adultos entre 20 y 60 años. Esto difiere de la competencia en el sentido que abarca un rango amplio de edades, por lo que su oferta debe ser variada para poder satisfacerlos. La competencia cuenta con las siguientes segmentaciones: H&M 15-30 años, Zara 25-40 años y Gap 25-45. Como se puede apreciar cuentan con rangos de máximo 20 años, por lo que sus líneas de producto no son muy variadas y se centran básicamente en el mismo estilo. En el caso de Fast retailing cuentan con diversas líneas, siendo algunas incluso para bebés y niños.

- Estructura de Costos

La estructura de costos de Fast Retailing es muy similar a la de las tiendas con el mismo giro de negocio, caracterizada por tener alta carga operativa y apreciar una alta inversión en investigación y desarrollo, para poder así ofrecer productos novedosos que resulten atractivos a sus clientes. La carga operativa contiene diversos gastos en los que la empresa debe incurrir de forma obligatoria, como planilla de haberes, CTS, seguros, bonificaciones e impuestos entre otros, encareciendo la gestión. Otro punto importante son los costos; en el caso de los costos fijos incluye los alquileres y mantenimientos de tiendas y oficinas corporativas, además de servicios como luz, agua, telefonía e internet; en el caso de los costos variables incluye los fletes de exportación e importación, producción de prendas y maquila, insumos textiles entre otros.

Otros gastos contemplados dentro de la estructura de costos son las constantes capacitaciones para que su personal pueda brindar un mejor servicio y estén más preparados para tomas de decisiones. La investigación de mercado y perfil del

consumidor está estrechamente relacionado a la investigación y desarrollo de nuevos productos, debido a que, sin ellos la empresa no tendría tal grado de éxito (Kotler y Armstrong, 2013). Por último, se ha considerado el marketing y la publicidad como un gasto importante, esto se debe a que Fast Retailing, principalmente con su marca Uniqlo, incurre en altos gastos publicitarios y de difusión masiva, ya sea televisión, radio o prensa escrita, considerados los más costosos, aunque también tiene presencia con publicidad online.

- Fuentes de Ingreso

Los ingresos de Fast Retailing se dividen principalmente en dos tipos según su naturaleza, el primero de ellos son los ingresos generados gracias a una transferencia común y corriente de venta, es decir la transferencia de bienes durante la compra de un producto en la tienda, este puede ser efectuado tanto en efectivo como con tarjeta (de crédito, débito o regalo).

Por otra parte, se encuentran las operaciones online realizadas en la plataforma web y tienda virtual, de la que se puede acceder desde cualquier equipo electrónico, en este caso el pago de los bienes se efectuará únicamente con tarjeta. Sin embargo, existe una tercera forma de ingresos, en el caso específico de Fast Retailing, también se reciben donaciones de terceros con el fin de apoyar su programa de ayuda social a los menos afortunados, este proyecto está basado en destinar ropa en desuso para los refugiados y población que se encuentre bajo el umbral de pobreza que no le permita acceder a vestimenta digna, como en el caso de Bangladesh.

A continuación, el cuadro de “The Business Model Canvas” adecuado a Fast Retailing:

Tabla 1.1

The Business Model Canvas: Fast Retailing

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
Joint ventures internacionales	Aprovisionamiento y abastecimiento de textiles y prendas terminadas	Ropa y calzado de calidad a precios bajos respecto a la competencia	Políticas de devolución y cambios	Hombres y mujeres de rango etario entre 20 y 60 años
Alianzas estratégicas asiáticas	Investigación y desarrollo	Productos según temporada y acorde a la moda	Tiendas impecables	Bebés, infantes y niños (ropa infantil)
Colaboración con Toray Industries	Producción masiva	Políticas de devolución flexible	Atención centrada en el cliente	Mujeres jóvenes trabajadoras
	Distribución	Atención rápida y cordial	Existencias	
	Control de inventarios	Tiendas espaciosas		
	Marketing y ventas			
	Recursos Claves		Canales	
	Recurso humano		Tiendas de diversos formatos	
	Sistemas de información		Online (página web y redes sociales)	
	Espacios físicos (locales y oficinas)			
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
Carga operativa		Efectivo		
Costos fijos (alquiler de tiendas y oficinas corporativas)		Compra con tarjeta (crédito/débito)		
Capacitaciones		Donaciones		
Investigación de mercado		Compra online		
Publicidad y marketing				
Investigación para el desarrollo de nuevos productos				

Fuente: Osterwalder, A. (2004)

Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es la forma más eficiente de describir en negocio de una empresa, ayuda a definir de forma gráfica las actividades primarias y las secundarias a fin de

obtener un margen de rentabilidad. En el caso de Fast Retailing se pueden observar las siguientes actividades primarias:

1. Planificación y Diseño

La planificación y diseño son áreas críticas, sin ellas no se podrían desarrollar productos atractivos para los clientes. Una fortaleza es el rápido diseño de prendas llamativas acorde a la tendencia del momento. Por otra parte, una debilidad es imposibilidad de planeamiento anual.

2. Abastecimiento y Producción

Sin el abastecimiento de materiales no sería posible la producción de las prendas de vestir y calzado. Fast Retailing cuenta con aprovisionamiento internacional para obtener mejores precios y mejores productos. Una gran fortaleza es la posibilidad de hacer economías de escala para la producción de sus materias primas y productos terminados. Sin embargo, estas economías de escala solo se dan a nivel Asia, donde se encuentra su maquila. Por otra parte, su área de producción debe velar por el cumplimiento de las condiciones de producción, lo que es una gran fortaleza (Heizer y Render, 2014).

3. Logística de Distribución

La distribución y logística son cruciales para una empresa retail como es Fast Retailing, sin ella las tiendas no se abastecerían correctamente de prendas ni existiría un flujo de reposiciones y cambios de temporada. La fortaleza más grande de esta área es la capacidad de distribución a nivel internacional. Pero, una gran debilidad es no contar con centros de distribución más cercanos a sus tiendas de occidente.

4. Marketing y Ventas

Toda empresa retail depende en gran medida de la inversión publicitaria que realice, ya sea en medios tradicionales como televisión, prensa escrita y radio o en medios no tradicionales como redes sociales. Fast Retailing es muy activo en difusión de marcas, lo

que incrementa la venta constantemente y se convierte en una fortaleza. El problema es que, las campañas publicitarias tienen un alto impacto en los gastos y no siempre tienen el retorno en ventas esperado.

En cuanto a las actividades secundarias se pueden observar las siguientes:

1. Recursos Humanos

El área de RRHH está principalmente en el desarrollo del talento de la empresa, no solo a nivel directivo con el programa FRMIC, sino también en sus empleados de tienda, los cuales son el rostro de la empresa ante los clientes. Una gran fortaleza es el desarrollo del talento para garantizar una continuidad (Maristany, 2000) y la debilidad más grande es que aún cuentan con una alta rotación de personal. Según Josimar Córdor, la rotación de personal en el sector retail es de 12% al año (Córdor Jiménez, 2017).

2. Contabilidad y Finanzas

Dedicada a ver los números de la empresa, es decir control de ingresos y egresos, y principalmente los costos, además de realizar presupuestos anuales para las distintas regiones. La fortaleza del área es el control exhaustivo de costos para generar altos márgenes de utilidad, además se puede apreciar que su rotación de activos es de 17.1%, lo cual resulta muy atractivo frente a su competencia. Contabilidad y Finanzas también es el área encargada de la elaboración de presupuestos en los cuales se incluirán importantes puntos para la empresa, tales como publicidad y marketing, gasto en e-commerce y en promoción en general.

3. Investigación y Desarrollo

Área dedicada al diseño de nuevos productos textiles como su insigne Heattech, que atraigan a los clientes en el rango etario de 20 a 60 años. Una de las principales fortalezas de esta área es la capacidad de respuesta a las nuevas tendencias. Sin embargo, una de las debilidades más saltantes es el alto costo de investigación de nuevos productos textiles que no pueden ser patentados. Así también, es de vital importancia invertir en una buena

investigación y desarrollo para poder seguir desarrollando productos novedosos que cautivaran al público objetivo y que dará una mejor posición tecnológica a la empresa, como en el caso del textil Heattech, cuya creación supuso un gran avance.

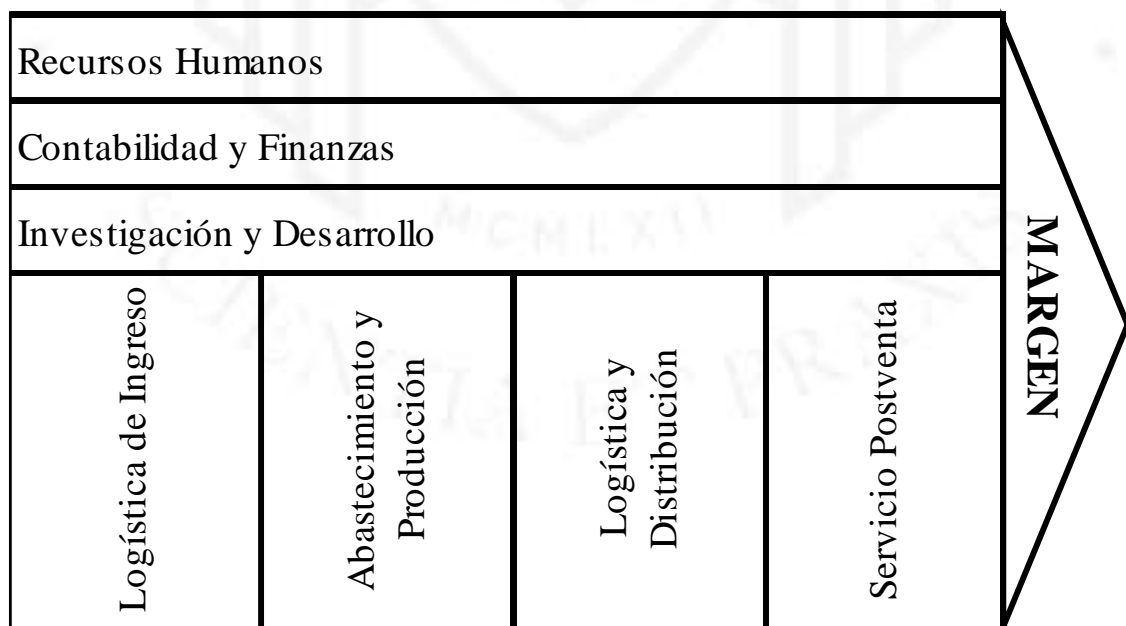
4. Servicio Post Venta

El área de post venta se encarga principalmente de la recepción de productos que han sido retornados por el motivo que fuese, además en la página web se implementó la opción de “enviar comentarios y sugerencias” con el fin de poder tener mayor cercanía al cliente y empoderarlo a proponer mejoras que puedan beneficiar a la empresa. La fortaleza más latente es el positivo impacto en la relación con el cliente y la fidelización del mismo. Para generar un vínculo a largo plazo gracias a una excelente experiencia de compra y servicio posterior

A continuación, se expondrá la cadena de valor de forma gráfica, el cual debe ser entendido como una secuencia de actividades que transforman los insumos en productos con valor (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Figura 1.1

Cadena de Valor de Fast Retailing



Fuente: Porter , M. (2010)

Elaboración propia

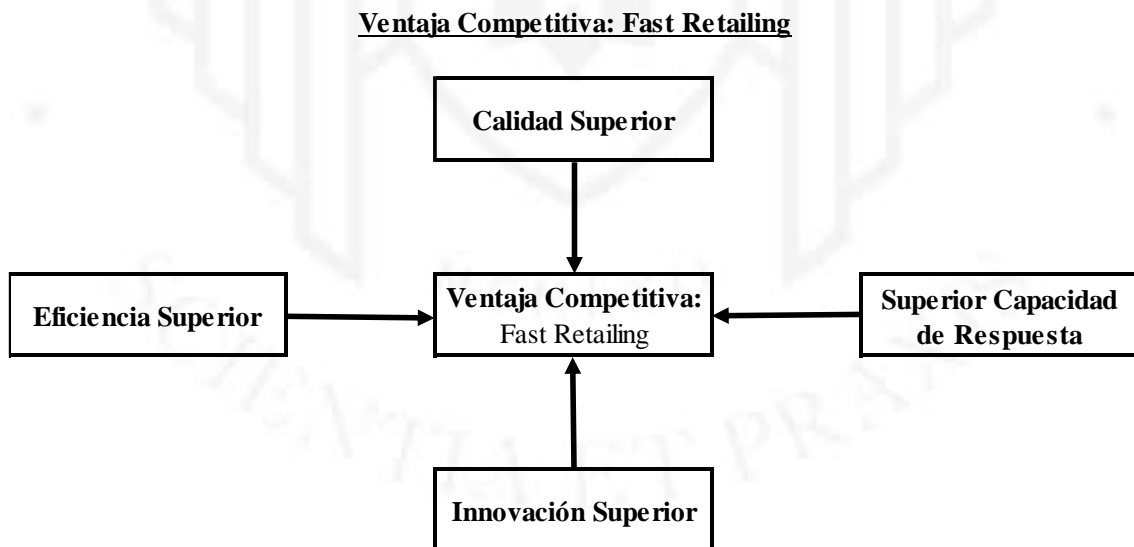
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Las ventajas competitivas de la empresa son aquellas funciones o actividades que la empresa hace de forma superior a la competencia, lo que resulta en una percepción de valor agregado por parte del cliente. Estas ventajas competitivas se dividen en bloques para una fácil identificación y análisis. Entre ellos se pueden apreciar la Calidad superior, que puede ser en el producto o en servicio, La superior capacidad de respuesta al cliente, eficiencia superior e innovación superior. Cabe recalcar que, no todas las empresas deben cumplir con todas ellas, algunas se enfocan en una o un par. En el caso de Fast Retailing se ha identificado algunos puntos relevantes para la generación de valor agregado y ventaja competitiva; por ejemplo, se puede afirmar que cuenta con una superior capacidad de respuesta del cliente debido al servicio postventa desarrollado sumado a las sugerencias que busca obtener de sus clientes mediante buzones virtuales.

A continuación, las distintas ventajas competitivas evaluadas por grupo y por UEN.

Figura 1.2

Bloques de Formación de Ventaja Competitiva



Fuente: Porter, M. (2010)

Elaboración propia

1. Fast Retailing

Calidad Superior:

Fast Retailing tomó la iniciativa de explorar un nuevo formato adquiriendo marcas internacionales, con el fin de agregar valor a la empresa. Por otra parte, incorporó a su materia prima lana italiana, cachemira mongola, ganso polaco y otras telas de exquisita calidad para mejorar el acabado de sus prendas. Adicionalmente, su área de producción instauró políticas de control de calidad exhaustivas a las plantas de producción con periodicidad semanal.

Innovación Superior:

El grupo Fast Retailing se vio en la necesidad de crear un área de Investigación y desarrollo, gracias a ella pudo desarrollar nuevos productos textiles como su insigne tela Heattech, tela que conserva, genera calor y se vende a un precio muy inferior al mercado. (Diario Gestión, 2017)

Eficiencia Superior

Fast Retailing realiza economías de escala a nivel Asia, lugar donde se encuentra su producción tercerizada, la cual se da principalmente en China por el bajo costo de mano de obra y la gran capacidad de producción. Por otra parte, cuenta con aprovisionamiento internacional de telas y accesorios para la elaboración de sus prendas. Y por último cuenta con constantes capacitaciones de personal a fin de mejorar su desempeño.

Superior capacidad de respuesta

Cuenta con área de atención al cliente, buzón de sugerencias y lo más importante es la posibilidad de devolución de productos hasta tres meses posteriores a la adquisición de los artículos.

2. Uniqlo Japan e Internacional y Marcas globales

Calidad Superior

El grupo FR provee a sus marcas de telas de alta calidad, variadas y con diseños novedosos, además de controles de calidad en planta, ya que la producción es tercerizada.

Innovación Superior

Sus marcas cuentan con centros de investigación en diferentes puntos para estudiar la moda y desarrollar nuevos diseños según las necesidades analizadas, lo que resulta en un mejor resultado al momento de la creación de nuevos productos y tendencias para el portafolio.

Eficiencia Superior

Cuentan con aprovisionamiento internacional y distribución a todos los países en los que opera, además de contar con producción a bajo costo. De esta forma permite disminuir costos y manejar inventarios más bajos.

Respuesta al Cliente

Fast Retailing es caracterizado por la cordial atención ofrecida al cliente, siempre con una amplia sonrisa y buena disposición además de ser efectivos en el momento de solucionar dudas o consultas en el momento. Por otra parte, en todo momento se mantiene un ambiente limpio, que inspire confianza al cliente, así también se cuenta con un buzón de sugerencias en la que el cliente puede dejar comentarios anónimos.

A continuación, se presenta una tabla con los distintos puntos evaluados respecto a los puntos que generan la ventaja competitiva de Fast Retailing.

Tabla 1.2

Ventaja Competitiva: Fast Retailing

	Fast Retailing	Uniqlo	Uniqlo Internacional	Marcas Globales
Calidad Superior	<p>Control de calidad</p> <p>Controles periódicos en la producción</p> <p>Procesos de control de calidad</p> <p>Riguroso control en prendas y procesos</p>	<p>Telas</p> <p>Telas de origen diverso</p> <p>Relación precio-calidad</p> <p>El cliente percibe una calidad mayor a la pagada</p>	<p>Telas</p> <p>Telas de origen diverso</p> <p>Relación precio-calidad</p> <p>El cliente percibe una calidad mayor a la pagada</p>	<p>Marcas con respaldo</p> <p>Marcas cuentan con el respaldo del grupo FR</p> <p>Distribución Internacional</p> <p>Distribución a todas sus tiendas</p>
Eficiencia Superior	<p>Economías de escala</p> <p>Busca disminuir costos de aprovisionamiento</p> <p>Capacitación del Personal</p> <p>Busca desarrollar su talento humano para crear sucesión</p>	<p>Abastecimiento internacional</p> <p>Producción tercerizada en Asia</p> <p>Bajos costos</p> <p>Margen bruto de más de 50%</p>	<p>Distribución Internacional</p> <p>Distribución a todas sus tiendas</p> <p>Bajos Costos</p> <p>Margen bruto de más de 50%</p>	<p>Distribución Internacional</p> <p>Distribución a todas sus tiendas</p>
Innovación Superior	<p>Innovación y desarrollo</p> <p>Empresa reconocida por innovar siempre</p> <p>Desarrollo constante de productos</p> <p>Alta inversión en desarrollo de productos y telas novedosas</p>	<p>Innovación de producto</p> <p>Prendas novedosas y llamativas</p> <p>Desarrollo de textiles</p> <p>Desarrollo de telas novedosas como Heattech (patente Uniqlo)</p>	<p>Innovación de producto</p> <p>Prendas novedosas y llamativas</p> <p>Desarrollo de productos</p> <p>Productos de diseño internacional con un giro atrevido</p>	<p>Innovación de producto</p> <p>Prendas novedosas y llamativas</p> <p>Desarrollo de productos</p> <p>Productos de diseño internacional con diversos colores y textiles</p>
Superior Respuesta al Cliente	<p>CRM</p> <p>Busca formar vínculos con el cliente</p> <p>Participación de clientes</p> <p>Los clientes pueden dejar sugerencias para la mejora de la empresa y atención</p>	<p>Devoluciones</p> <p>Hasta 3 meses luego de la compra</p> <p>Renovaciones</p> <p>Desarrollo de prendas de moda y tendencias actualizadas</p>	<p>Devoluciones</p> <p>Hasta 3 meses luego de la compra</p> <p>Renovaciones</p> <p>Desarrollo de prendas de moda y tendencias actualizadas</p>	<p>Devoluciones</p> <p>Hasta 3 meses luego de la compra</p> <p>Renovaciones</p> <p>Desarrollo de prendas de moda y tendencias actualizadas</p>

Fuente: Porter, M. (2010)

Elaboración propia

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

En Fast Retailing las fortalezas y debilidades ayudan a tener un mejor panorama sobre el funcionamiento de la empresa, saber cuáles son sus puntos fuertes y lo más importante: sus áreas de mejora.

1. Fast Retailing

Algunas de las fortalezas más relevantes de Fast Retailing son su capacidad de innovación, que le permite desarrollar productos novedosos; la solidez económica, que respalda sus operaciones y le permite generar presupuestos para sus proyectos; su amplia trayectoria y know how en administración de marcas retail; el alto valor de la acción, el cual en el último mes ha llegado hasta el valor de 58,310 yenes (Bolsamanía Web Financial Group, 2018) ver anexo 01, equivalente a 523.10 dólares americanos; el desarrollo de economías de escala, que a su vez permite un aprovisionamiento internacional y bajar los costos de producción a nivel Asia; y por último la alta rentabilidad y el impacto de las compras virtuales traen repercusiones positivas y de excelentes expectativas. (Diario El Comercio, 23 de febrero de 2018)

Sin embargo, también cuenta con algunas debilidades como la poca diferenciación de estilos, utilizando varias prendas básicas y atemporales, lo que busca universalización de la moda; la cantidad de productos limitados, es decir que no ofrece la variedad que otros grupos ofrecen; los clientes son poco fidelizados y se guían en gran medida por los precios, lo que podría llevar a una guerra de precios si alguno de los competidores buscara apropiarse de este grupo; y finalmente el tabú de productos hechos en China y otros países asiáticos, los cuales son relacionados a mala calidad y poca duración.

2. Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional

Uniqlo cuenta con una gran variedad de fortalezas, entre las cuales destacan la excelente relación con el cliente, la oferta de productos de excelente calidad a “un precio justo” el cual esta por debajo del mercado; el uso del modelo Spa, que permite realizar sus operaciones de forma más eficiente; el diseño de productos novedosos, con excelentes

telas, colores brillantes y la relación mental con ser una marca que innova le suma puntos ante los clientes y en la industria.

Adicionalmente también cuenta con algunas debilidades como la venta de muchas prendas “básicas” cuyo uso es atemporal y no necesitan ser cambiados con el cambio de la temporada; la rotación de personal de 12% anual tampoco permite una mejora real del talento humano y la fuga de talentos es inevitable; y por último, el no ser tan conocidos fuera de Asia como las demás marcas le juega en contra en algunos países en los que quiera ingresar.

3. Marcas Globales

Dentro de las fortalezas de las marcas globales se puede apreciar la diversidad de productos ofrecidos para distintos segmentos, ya sea ropa de mujer, distribuida por edades, ropa de niños y bebés y ropa de hombre, lo que cubre una gran parte del mercado, también cuenta con diseños novedosos gracias a la gran capacidad de innovación, pero sin ser primordial como en el caso de Uniqlo. Una gran debilidad es que varias de sus marcas no son conocidas internacionalmente.

Tabla 1.3

Fortalezas y debilidades: Fast Retailing

	Fast Retailing	Uniqlo	Uniqlo Internacional	Marcas Globales
Fortalezas	Innovación y desarrollo de productos Solidez económica y respaldo financiero Amplia trayectoria y know how Alto valor de acción Realiza economías de escala Alta capacidad de inversión Aprovechamiento internacional Alta rentabilidad y buen margen bruto	Marca con amplia trayectoria Marca relacionada con la innovación Excelente relación precio-calidad Prendas novedosas Alta rotación de existencias Usa modelos SPA Materias primas importadas	Marca con amplia trayectoria Marca relacionada con la innovación Excelente relación precio-calidad Prendas novedosas Alta rotación de existencias Usa modelos SPA Materias primas importadas	Marcas diversas con gran atractivo Enfoque a distintos segmentos Respaldo de una empresa sólida
Debilidades	Poca diferenciación en los estilos (moda global) Productos limitados Tabú de productos asiáticos Clientes poco fidelizados	Poca diferenciación de estilos Productos limitados Clientes poco fidelizados Alta rotación de personal	Poca diferenciación de estilos Productos limitados Alta rotación de personal No es muy popular fuera de Asia	Algunas de ellas no cuentan con mucha popularidad Tabú de productos asiáticos

Fuente: Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

En la industria del retail de vestimenta y calzado existen varios factores macroeconómicos que influyen, algunos de forma positiva y otros de forma negativa, representando oportunidades y amenazas respectivamente. Vale recalcar que, la empresa no puede ir en contra de estos factores ni modificarlos, pero sí puede modificarse para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. En el siguiente cuadro de análisis

PEST se exponen los distintos factores evaluados macroeconómicamente en la situación actual y en la situación futura.

Tabla 1.4

Análisis PEST: Fast Retailing

	Situación Actual	Situación Futura
Político	<p>Inestabilidad política (amenaza) Las expectativas negativas contra la inversión y el consumo</p> <p>Leyes de contratación y empleo estrictas (amenaza) Encarecen los precios de los productos y se puede caer en ineficiencia</p> <p>Barreras arancelarias y para arancelarias (amenaza) Impuestos usureros afectan el precio de los productos y disminuyen la competitividad de la industria</p> <p>Impuesto general a la venta (amenaza) Los altos impuesto disuaden a los posibles inversionistas</p> <p>Informalidad (amenaza) La informalidad afecta los precios generando competencia desleal además de un mercado negro</p>	<p>Estabilidad política (oportunidad) Las expectativas positivas promueven la inversión y el consumo</p> <p>Leyes de contratación y empleo estrictas (amenaza) Encarecen los precios de los productos y se puede caer en ineficiencia</p> <p>Barreras arancelarias y para arancelarias (oportunidad) La tendencia es al libre comercio internacional mediante TLC, a fin de aumentar la competitividad de la industria</p> <p>Impuesto general a la venta (amenaza) Los altos impuesto disuaden a los posibles inversionistas</p> <p>Informalidad (amenaza) La informalidad afecta los precios generando competencia desleal además de un mercado negro</p>
Económico	<p>Tendencia positiva en el crecimiento del PBI en los últimos 10 años (oportunidad) Está estrechamente relacionado al aumento del consumo y la solidez financiera del país</p> <p>Crecimiento económico sostenido y baja inflación (oportunidad) Favorable para la inversión, el dinero rinde más</p> <p>Crecimiento económico de la clase media (oportunidad) El aumento de esta clase social está acompañado del aumento en el consumo</p> <p>Surgimiento Económico de algunas provincias (oportunidad)</p>	<p>Incremento en el poder adquisitivo y PBI per cápita (oportunidad) Está estrechamente relacionado al aumento en el consumo</p> <p>Crecimiento económico sostenido y baja inflación (oportunidad) Favorable para la inversión, el dinero rinde más</p> <p>Crecimiento económico de la clase media (oportunidad) El aumento de esta clase social está acompañado del aumento en el consumo</p> <p>Surgimiento Económico de algunas provincias (oportunidad)</p>

	La descentralización promueve el desarrollo de las provincias y facilita la inversión	La descentralización promueve el desarrollo de las provincias y facilita la inversión
Social y Cultural	<p>Globalización de tendencias (oportunidad)</p> <p>Uniformización global de la moda, todo el mundo está influenciado por lo mismo</p> <p>Cambio de preferencias del consumidor (oportunidad)</p> <p>Los consumidores prefieren tiendas fast fashion a tiendas por departamento</p> <p>Tendencia a buscar moda sostenible (amenaza)</p> <p>Generalmente las marcas de moda fast fashion no son eco amigables</p> <p>Tendencias ecológicas (amenaza)</p> <p>Los consumidores buscan minimizar su impacto en la huella ecológica</p>	<p>Globalización de tendencias (oportunidad)</p> <p>Uniformización global de la moda, todo el mundo está influenciado por lo mismo</p> <p>Cambio de preferencias del consumidor (oportunidad)</p> <p>Los consumidores prefieren tiendas fast fashion a tiendas por departamento</p> <p>Tendencia a buscar moda sostenible (amenaza)</p> <p>Generalmente las marcas de moda fast fashion no son eco amigables</p> <p>Tendencias ecológicas (amenaza)</p> <p>Los consumidores buscan minimizar su impacto en la huella ecológica</p>
Tecnológico y Ambiental	<p>El internet como fuente de globalización (oportunidad)</p> <p>Medio de difusión de ideas, pensamientos y formas de vestir</p> <p>Aumento de venta por internet (amenaza)</p> <p>Los consumidores tienen más opciones de compra a la palma de su mano y son menos fieles</p> <p>Desarrollo de mercados potenciales mediante fuentes informáticas (oportunidad)</p> <p>Gracias a la conectividad se puede investigar y desarrollar mercados en internet</p> <p>Fenómenos como el niño costero, la niña y terremotos afectan el consumo (amenaza)</p> <p>Los desastres naturales son impredecibles y merman la posibilidad de consumo de productos encontrados en retails como vestimenta y calzado</p>	<p>El internet como fuente de globalización (oportunidad)</p> <p>Medio de difusión de ideas, pensamientos y formas de vestir</p> <p>Aumento de venta por internet (amenaza)</p> <p>Los consumidores tienen más opciones de compra a la palma de su mano y son menos fieles</p> <p>Desarrollo de mercados potenciales mediante fuentes informáticas (oportunidad)</p> <p>Gracias a la conectividad se puede investigar y desarrollar mercados en internet</p> <p>Fenómenos como el niño costero, la niña y terremotos afectan el consumo (amenaza)</p> <p>Los desastres naturales son impredecibles y merman la posibilidad de consumo de productos encontrados en retails como vestimenta y calzado</p>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Si bien Fast Retailing compite en la industria retail de vestimenta y calzado, es necesario precisar que se encuentra en la sub división de marcas fast fashion junto a Inditex, Hennes & Mauritz y Gap. Pero, vale recalcar que en algunas ocasiones es necesario compararlo con tiendas departamentales como: Ripley, Saga, Oeschle y Paris para un óptimo análisis de las fuerzas (Salas, 23 de abril de 2018).

1. Poder de negociación de los proveedores

Existe un bajo poder de negociación de los proveedores debido a la gran cantidad de prestadores de servicio de producción de prendas y de calzado. Principalmente en temas de maquila hay una gran variedad, por lo que las empresas, en este caso Fast Retailing podría elegir entre ellos bajo distintas condiciones. Algunas de estas condiciones son precio, calidad, tiempo de entrega y ciclos de pago para así darle el visto bueno a la productora. Por otro lado, al mandar a producir cantidades tan grandes, generalmente serían el único cliente de la productora por el gigantesco volumen, pudiendo así manejar inclusive mejores precios y aplicar a descuentos por cantidad. En el caso la productora no cumpla, la empresa tendría un costo de cambio muy bajo hacia otro proveedor. El hecho de tener bajo poder de negociación de los proveedores, es una gran oportunidad para Fast Retailing y para cualquiera del sector.

2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es casi nulo debido a que son un conjunto de compradores cuyas compras individuales no representa un alto ingreso para la empresa, por lo que no pueden aplicar a descuentos ni tienen fuerza sobre la empresa. A pesar que el costo de cambio es muy bajo para los clientes, por tener la posibilidad de cambiar la marca que deciden comprar, no representa gran amenaza.

3. Entrada de nuevos competidores

Algunas de las barreras de ingreso más comunes en este sector empresarial es el espacio, puesto que Perú es un país centralizado y en Lima, la capital, no hay muchos espacios

disponibles del metraje adecuado en zonas dirigidas al perfil de su cliente. Así también está la fidelidad de los clientes con tiendas por departamento, las cuales en su mayoría cuentan con tarjetas de crédito y diversos beneficios, además de facilidad de pago fraccionado a menor interés.

4. Desarrollo de potenciales sustitutos

Si bien la vestimenta y el calzado no cuentan con sustitutos, el sector de Fast Fashion sí, los usuarios pueden optar por no comprar en estas tiendas y comprar de forma online, considerando que esta demanda online ha ido en aumento en los últimos años, según un artículo publicado por el diario el comercio precisa que el 31% de los peruanos ha comprado por internet en los últimos 12 meses, es decir que más de 5 millones de peruanos compran en línea al año (Diario El Comercio, 2018). Por otra parte, también se ve afectado por el creciente aumento de compras por internet. Por todo lo antes mencionado, esta fuerza es considerada una amenaza para el sector retail.

5. Rivalidad de la industria

En el sector retail se puede apreciar una alta rivalidad por los siguientes factores: la estructura de la industria es fragmentada, debido a que existen cientos de tiendas que ofrecen vestimenta y calzado, los productos no son perecibles, pero corresponden a una temporada en la que deben ser vendidos, las barreras de entrada son altas; pero a pesar de ello, las barreras de salida en su mayoría son bajas por contar con espacios alquilados y, por último, la similitud de los productos aumenta la rivalidad de la industria. Gracias a todos estos factores es que podemos evidenciar una alta rivalidad, que a su vez representa una amenaza.

A continuación, el gráfico de las cinco fueras de Michael Porter planteadas para el sector de retail:

Tabla 1.5

Las 5 fuerzas de M.Porter: Sector Retail de Vestimenta

Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes
<p>Muchos proveedores de textiles y accesorios</p> <p>Muchos proveedores de productos terminados</p> <p>Muchos proveedores de maquila y producción tercerizada</p> <p>Costo de cambio de proveedor bajo</p> <p>Los clientes grandes son importantes para los proveedores</p> <p>Resultado: Bajo poder de negociación de los proveedores (oportunidad)</p>	<p>Los clientes compran bajos volúmenes de productos</p> <p>Las compras unitarias no representan un porcentaje real del total</p> <p>El costo de cambio es bajo, un cliente puede decidir dónde comprar</p> <p>Los clientes no pueden integrarse hacia atrás</p> <p>La vestimenta es un derecho fundamental</p> <p>Resultado: Bajo poder de negociación de los clientes (oportunidad)</p>
Entrada de nuevos competidores	Productos sustitutos
<p>El producto es poco diferenciado</p> <p>Factibilidad de desarrollo de economías de escala (compras a granel)</p> <p>Clientes fidelizados mediante programas de tarjetas y beneficios</p> <p>Políticas antidumping</p> <p>Resultado: Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores (amenaza)</p>	<p>No existen productos sustitutos para la vestimenta y el calzado</p> <p>Surgimiento de plataformas de compra de productos (online)</p> <p>Competencia entre tiendas por departamento y tiendas fast fashion</p> <p>Resultado: Alta amenaza de productos sustitutos (amenaza)</p>
Rivalidad de la industria	
<p>La estructura de la industria es fragmentada, puesto que existen miles de ofertantes de vestimenta</p> <p>La demanda está en crecimiento</p> <p>Los productos son de temporada y luego de esta el precio disminuye</p> <p>Las barreras de entrada para el sector retail son elevadas</p> <p>La similitud de los productos aumenta la rivalidad</p> <p>Resultado: Alta rivalidad de la industria</p>	

Fuente: Porter, M. (2010)

Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, y después de lo antes expuesto se puede evidenciar que la rivalidad de la industria es alta por muchos factores, entre los cuales los más relevantes son la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el desarrollo de potenciales sustitutos y la rivalidad empresarial como tal.

1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

De acuerdo a Krajewski y Ritzman (2000), los factores externos son aquellos que afectan la demanda para los productos o servicios de una empresa y que se encuentran fuera del control de la gerencia. Fast Retailing se ve afectada como grupo por varios factores externos, ya sean positivos o negativos. Entre las oportunidades más saltantes se encuentra el aumento de la industria retail en 4% de la industria textil (Agencia Peruana de Noticias, 2018), lo que resulta interesante porque se podría pensar en realizar producción local. Por otra parte, Gracias a la globalización que desencadenó el internet, existe mayor apertura local a marcas extranjeras y el interés en la moda y seguimiento de tendencias también sufrió un aumento notable.

Sin embargo, también se experimentan algunas amenazas que podrían perjudicar la rentabilidad de Fast Retailing o situarlo en un escenario menos agradable. Algunas de estas son la fidelización de los clientes locales con tarjetas de beneficios como las tarjetas CMR, Ripley y Oh, que permiten acceder a mayores ofertas, acumulación de puntos y financiamiento con una tasa preferencial; otra gran amenaza es el surgimiento de aplicaciones de compra internacional a precios de infarto, las más usadas en el Perú son Aliexpress, Alibaba y Wish. Por otra parte, la peor amenaza que enfrenta Fast Retailing es la existencia del mercado negro y la piratería, es decir que sus productos corren la posibilidad de ser copiados y vendidos a precios menores de forma ilegal.

En el siguiente cuadro se observan las oportunidades y amenazas mencionadas de Fast Retailing:

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas: Fast Retailing

	Oportunidades	Amenazas
Fast Retailing	Crecimiento de la industria textil en 4% respecto al año anterior	Clientes fidelizados con programas de beneficios
	Incremento en el poder adquisitivo	Aplicaciones chinas y coreanas de compra barata (Aliexpress, Alibaba y Wish)
	Incremento de reciclaje textil	Venta de réplicas y copia de diseños en el mercado negro
	Apertura del público a nuevas marcas y nuevos diseños	Existencia del mercado negro
	Globalización (nuevos mercados)	Incertidumbre económica
	Desarrollo en principales provincias	Informalidad (evasión de impuestos)
	Incremento en el interés de moda y tendencias	

Fuente: Takeuchi, H. (2012)

Elaboración propia

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Fast Retailing cuenta con varias fortalezas y debilidades que pueden ser analizadas a fin de obtener un diagnóstico adecuado de la situación real del grupo. Se presenta a continuación la Matriz de Factores Internos adecuado al grupo Fast Retailing:

Tabla 2.1

Matriz EFI: Fast Retailing

	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Rotación de inventario de más de 5.1	0.09	4	0.36
Apertura de más tiendas (actualmente cuenta con más de 1000)	0.07	3	0.21
Estructura de costos eficiente (margen de más de 50%)	0.10	4	0.40
Crecimiento a razón de 20%	0.08	3	0.24
Aumento en compras totales del grupo +18.9%	0.09	4	0.36
Know how, administración de marcas	0.05	3	0.15
Satisfacción de personal en crecimiento por capacitaciones	0.05	3	0.15
Debilidades			
Reducción de ingreso gracias a nuevas aplicaciones de compra internacional	0.05	1	0.05
Roe más bajo entre la competencia	0.09	2	0.18
Rotación de personal alta	0.07	1	0.07
Tiendas de menor tamaño que la competencia	0.09	1	0.09
Presencia internacional menor a la competencia	0.07	2	0.14
Poco conocimiento del mercado latinoamericano	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.60

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

Se puede apreciar una puntuación ponderada total de 2.60, lo cual es muy conveniente por significar que Fast Retailing está preparado para enfrentar sus debilidades con sus fortalezas actuales, es decir que tiene una posición interna fuerte; sin

embargo, aún hay posibilidades de mejora en algunos puntos, por ejemplo, en el caso de la presencia internacional menor a la competencia.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Como toda empresa, Fast Retailing también se ve afectada por oportunidades y amenazas y depende de su solidez para poder enfrentar dichas amenazas a costa del potenciamiento y aprovechamiento de las oportunidades (Betancourt, 2014).

La puntuación ponderada total de la matriz EFE planteada para Fast Retailing es de 2.52 , puntuación por encima del promedio que demuestra que el grupo FR está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas. Aunque, cabe la posibilidad de mejorar el puntaje mediante una mejor preparación contra las amenazas.

Se presenta a continuación la Matriz de Factores Externos adecuado al grupo Fast Retailing: En ella se puede apreciar las oportunidades y amenazas que mermarán o potenciarán el desempeño de Fast Retailing frente a la competencia en el sector textil, aunque de ellos depende utilizarlas para su favor, así también, se otorgó una calificación que facilitará identificar las posibilidades de aprovechamiento o desventaja que podría representar.

Tabla 2.2

Matriz EFE: Fast Retailing

	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Incremento en interés en moda y tendencias	0.07	4	0.28
Incremento en poder adquisitivo y PBI	0.10	4	0.40
Apertura del público local marcas extranjeras	0.05	4	0.20
Preferencias de consumo en fast fashion a tiendas departamentales	0.05	4	0.20
Crecimiento de la industria textil en 4%	0.11	3	0.33
Incremento del reciclaje textil	0.08	3	0.24
Globalización (nuevos mercados)	0.06	3	0.18
Amenaza			
Clientes locales fidelizados con programas de beneficios	0.07	2	0.14
Imitación nacional de los diseños de marcas	0.09	2	0.18
Inestabilidad política	0.05	2	0.10
Informalidad baja los precios y genera mercado negro	0.09	1	0.09
Venta de réplicas locales de marcas reconocidas	0.09	1	0.09
Surgimiento de aplicaciones de compra barata de China y Corea	0.09	1	0.09
Total	1.00		2.60

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

La estrategia genérica aplicada por Fast Retailing es la de diferenciación y liderazgo en costos, antiguamente llamada diferenciación ampliada, esto se debe a la calidad de sus prendas, las mismas que son fabricadas con telas importadas y finos acabados, además de contar los bellos diseños; sin embargo, los precios siguen siendo asequibles en comparación a los precios de la competencia, en el caso de la colección Heattech de Uniqlo, las prendas térmicas te pueden llegar a costar el hasta el 50% menos de lo que costarían en tiendas como Columbia, The North Face y Patagonia. A continuación, el gráfico de la matriz de estrategias genéricas:

Tabla 2.3

Matriz de Estrategia Genérica: Fast Retailing

		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo Estratégico	Todo un sector industrial	<u>Diferenciación:</u> Calidad en las prendas	<u>Liderazgo en costos:</u> Eficiencia en producción
	Solo a un segmento en particular	No tiene enfoque, se dirige a varios segmentos	

Fuente: Porter, M. (2010)

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

La matriz FODA permite enfrentar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de encontrar las estrategias con mayor factibilidad. En el caso de Fast Retailing se puede observar que en el eje fortalezas-oportunidades la mejor opción es optar por la penetración de mercado para aumentar share o expandir mercados.

En el caso del eje fortalezas-debilidades la mejor opción es incurrir en programas de fidelización e incentivos a los clientes, al igual que hace la competencia para aumentar el índice de recompra y tasa de endeudamiento con el grupo.

En el eje debilidades-amenazas la mejor opción es incurrir en alianzas estratégicas de venta de sus productos o creación de joint ventures a fin de compartir riesgos. A continuación, el gráfico de la matriz FODA cruzado adecuado a la situación actual de Fast Retailing:

Tabla 2.4

Matriz FODA: Fast Retailing

	Fortalezas	Debilidades
	<p>Rotación de inventarios de más de 5.1</p> <p>Apertura de más tiendas (actualmente cuenta con más de 1000)</p> <p>Estructura de costos eficiente (margen bruto de más de 50%)</p> <p>Crecimiento a razón de 20%</p> <p>Aumento en compras totales del grupo +18.9%</p> <p>Know how en administración y desarrollo de marcas</p>	<p>Roe más bajo entre la competencia</p> <p>Rotación de personal alta</p> <p>Tiendas de menor tamaño que la competencia</p> <p>Presencia internacional menor a la competencia</p> <p>Poco conocimiento del mercado latinoamericano</p>
Oportunidades		
<p>Crecimiento de la industria textil en 4%</p> <p>Incremento en el interés de moda y tendencias</p> <p>Incremento en poder adquisitivo y PBI</p> <p>Incremento en reciclaje textil</p> <p>Preferencia de consumo en fast fashion a tiendas departamentales</p> <p>Apertura del público local a marcas extranjeras</p>	<p>Penetración de mercado</p> <p>Expansión de mercado</p>	<p>Incursión en nuevos mercados o líneas</p>
Amenazas		
<p>Clientes locales fidelizados con programas de beneficios</p> <p>Surgimiento de aplicaciones de compra barata en China y Coreo</p> <p>Informalidad baja los precios y genera mercado negro</p> <p>Venta de réplicas local de marcas reconocidas</p> <p>Imitación nacional de diseños de marcas conocidas</p> <p>Inestabilidad política</p>	<p>Programas de fidelización e incentivos</p>	<p>Alianzas estratégicas o joint ventures</p>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

Como se puede apreciar, en el cuadrante FO se recomienda invertir en penetración de mercado de forma agresiva, con lo que podría obtener una posición sólida a costas de sus recursos. Por otra parte, se considera oportuna la expansión a nuevos mercados a fin de captar otros sectores de la población que se encuentren desatendidos por la oferta existente en el país

En el cuadrante DO, se recomienda incursionar en nuevos mercados o líneas, incluso se podría plantear un cambio del formato de la tienda que pasaría a ser de menor tamaño y con prendas básicas de mayor rotación. Así también se podría optar por desarrollar una línea nueva de productos, por ejemplo, línea hogar.

En el cuadrante FA, se recomienda desarrollar programas de fidelización e incentivos para con sus clientes. De esta forma se lograría revertir el efecto de la fidelización de los clientes con otras tiendas departamentales. Además, con dicho método Uniqlo generaría un porcentaje de recompra mayor.

En el cuadrante DA, se recomienda el desarrollo de alianzas estratégicas o joint Ventures de modo que el riesgo esté compartido. En el caso de alianzas estratégicas podría realizar con la tienda Coliseum, dedicada a vender distintas marcas de vestimenta casual en la que Uniqlo encajaría a la perfección con su portafolio de productos.

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

1. Visión:

“Ser una empresa líder en el sector retail y reconocida por innovación, así también ser creadora de prendas que transmitan alegría y satisfacción de forma sostenible”

Se ha considerado la visión expuesta debido a que no cuentan con una misión clara y los tres puntos de mayor importancia son la felicidad, la satisfacción y la sostenibilidad, a lo largo del caso.

2. Misión

“Crear ropa excelente con una valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad de poder ponérsela” (Takeuchi , Hirotaka, 2012, p.23)

3. Políticas

Las políticas son cruciales para el buen funcionamiento de una empresa, sin ellas los colaboradores no tienen un norte claro al cual seguir y orientarse. A continuación, las políticas propuestas:

- Analizar las necesidades desde el punto de vista del cliente
- Priorizar la innovación y asumir nuevos desafíos
- Fomentar el crecimiento de la empresa basándose en respeto y apoyo mutuo
- Actuar de forma ética siempre

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Crecer a razón de 20% anual
- Llegar a más ciudades importantes, para lograr así expandir el negocio
- Facturar más de un billón de yens para el año 2020

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Se ha considerado que Fast Retailing debería incurrir una nueva unidad estratégica de negocio enfocada netamente a hogar y que sea denominada como “Línea hogar”. Debe estar basada en el concepto de Uniqlo, es decir productos de calidad y gran diseño a módicos precios accesibles para cualquiera.

Esta línea debería enfocarse exclusivamente a una pequeña cantidad de productos en oferta, tales como: ropa de cama, decoración según temporada, menaje y línea de productos de decoración para baño.

Con este concepto llegaría a un público actualmente desatendido, el público joven que busca diseño, pero cuenta con un reducido presupuesto del cual puede disponer. Además de los jóvenes que se mudan a las universidades o personas que han adquirido su primera propiedad.

El segmento al que estaría dirigido es: hombres y mujeres con un rango etario entre veinte y treinta y cinco años. Caracterizados por gusto al diseño, ser modernos y frescos.

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas de negocios y funciones.

1. Estrategia Global

La estrategia que persigue Fast Retailing es la estrategia global, debido a que no tiene presión por adaptar sus productos al mercado local, al hablar de ropa las tendencias son mundiales, lo único que varía es la temporada e incluso existen productos que llegan a algunas tiendas y a otras no, pero depende del proceso de “picking”. Por otra parte, cuenta con presión por bajar sus costos, esto se debe a la eficiente estructura de costos que ya tiene y las economías de escala desarrolladas, además en el mismo caso precisa que seguirán impulsando y promoviendo los bajos costos como prioridad sin comprometer la calidad, elemento que se ha vuelto distintivo en Fast Retailing en los últimos años junto con la innovación.

2. Estrategia Corporativas

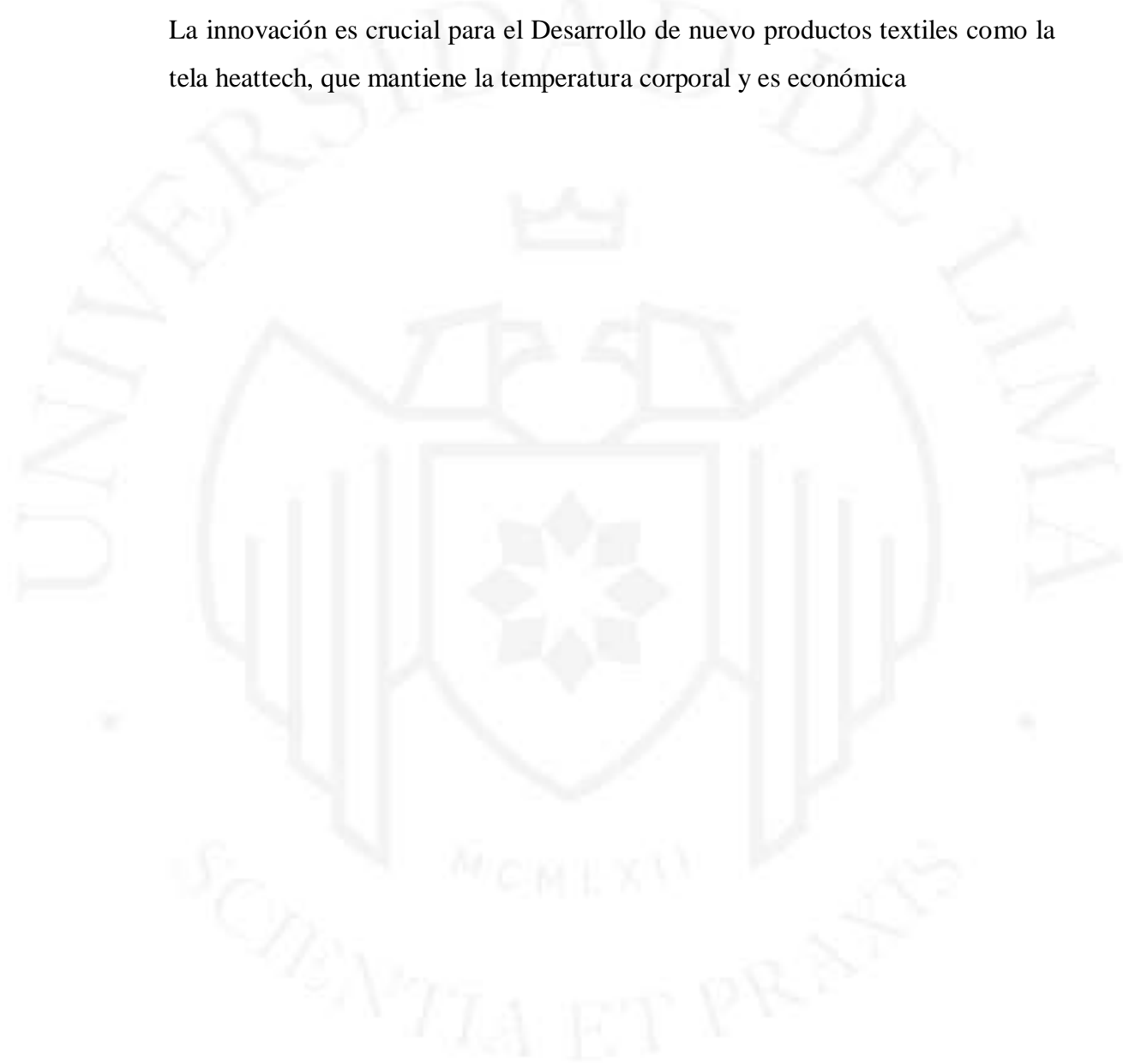
Fast Retailing cuenta con alianzas estratégicas para la producción y distribución de algunos de sus productos, e incluso para compra de productos textiles específicos. Además, realizó joint ventures para entrar a mercado extranjeros con riesgo compartido con una empresa local.

Sin embargo, se considera que podría implementar una estrategia de diversificación relacionada, dedicada a la línea hogar. La mencionada línea sería relacionada desde el punto de vista que podría compartir parte de la cadena de valor e incluso parte de las instalaciones, como en el caso de Zara home o H&M hogar. Además, sería interesante proponer una integración hacia atrás adquiriendo al menos una fábrica de producción de sus productos estrella, lo cual tendría grandes repercusiones positivas.

3. Funcionales

- **Diseño: Calidad superior + superior capacidad de respuesta al cliente**
El diseño debe responder a las necesidades del momento del cliente y ser realizadas con calidad y los mejores materiales
- **Producción: Eficiencia superior**
La producción debe tener la cantidad mínima de mermas y defectuosos, así como la capacidad ociosa debe ser mínima

- Marketing y ventas: Superior capacidad de respuesta al cliente
Debe escuchar y responder correctamente a las necesidades de los clientes para así poder brindar un mejor servicio
- Innovación y desarrollo: Innovación superior
La innovación es crucial para el Desarrollo de nuevo productos textiles como la tela heattech, que mantiene la temperatura corporal y es económica



CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

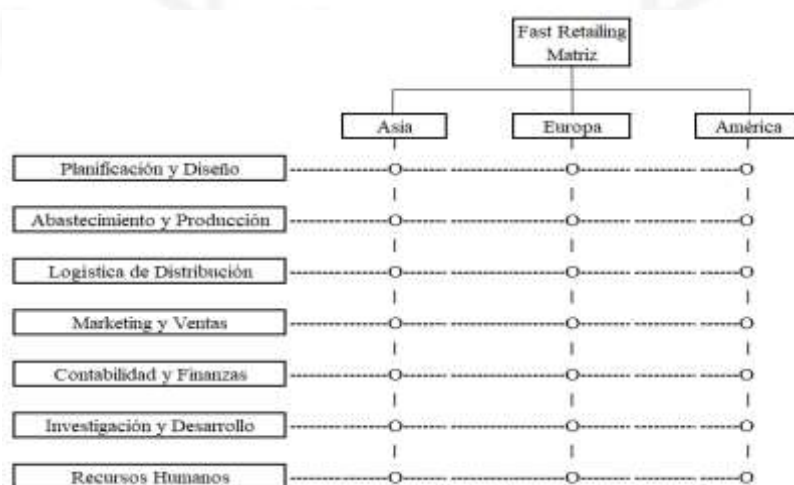
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

El grupo Fast Retailing contaba, al 2012, con una estructura organizacional funcional con una tendencia geográfica, dividida en 4 áreas diferentes, las mismas que son: Administración de producto, dedicada a ver ventas, ingresos y otros relacionados; Operaciones, dedicada a la gestión de todas las operaciones a nivel internacional y nacional, incluyendo distribución y abastecimiento; marcas de lujo, dedicada a la administración de sus marcas como Theory, las cuales cuentan con un posicionamiento superior; y por último el área de producto, cuyo fin es el diseño del producto y todo lo relacionado a él, abarcando incluso la producción del mismo. Por otra parte, el caso precisa una distribución de funciones de los directivos a nivel regional.

La presente investigación propone un rediseño estructural a fin de manejar mejor las funciones desde cada país sin perder vínculo con la casa matriz, situada en Japón. La estructura propuesta en inicio una estructura regional y luego se desprende una estructura matricial (Robbins y Coulter, 2012) para de esta forma abarcar todas las áreas funcionales desde cada región. Las regiones estarán conformadas por: Asia, Europa y América. A continuación, la estructura propuesta para Fast Retailing:

Figura 3.1

Estructura organizacional propuesta: Fast Retailing



Fuente: Elaboración propia

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

Es de suma importancia crear un plan de sucesión, si bien Fast Retailing creó el FRMIC para la formación de ejecutivos que supieran tomar decisiones, considero necesario tener un plan alternativo de línea de carrera en la que se vea de forma clara cuál sería el recorrido de ascensos. Para que lo mencionado anteriormente funcione, es necesario que se publique un organigrama de la empresa que refleje de forma real la estructura de la empresa.

Por otra parte, es necesario instaurar una política de capacitaciones constantes sobre los nuevos cambios y que luego sean evaluadas con evaluaciones periódicas de lo último aprendido, de esta forma se garantiza que la información fue procesada. Así también es necesario de capacitaciones para trabajadores que reacios al cambio, promoviendo el desarrollo de habilidades blandas.

Así también se puede implantar planes de beneficios que sean salariales y no salariales, principalmente de reconocimiento, de esta forma la motivación se incrementará rápidamente.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

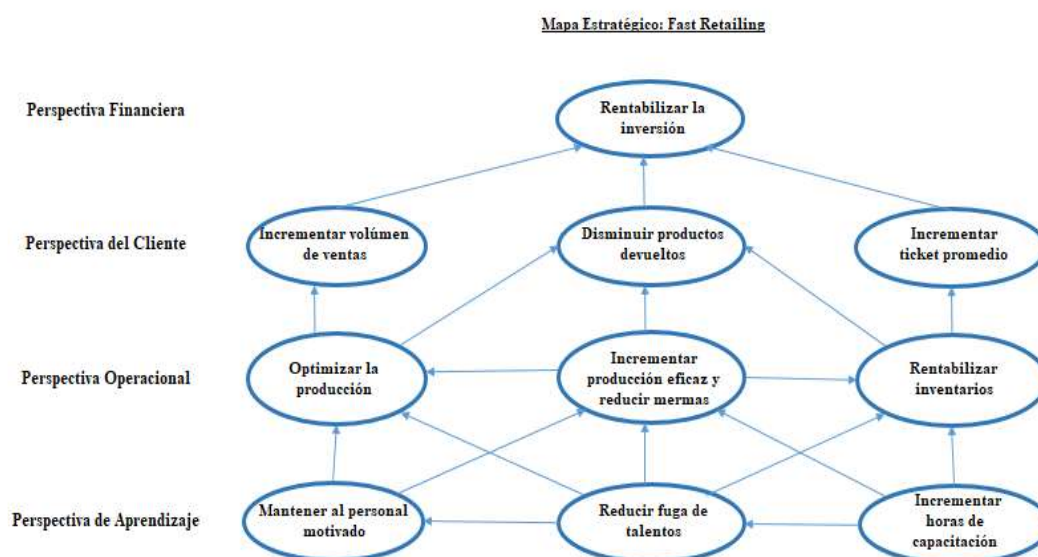
Fast Retailing prioriza la rentabilidad a de la empresa sobre los demás objetivos. Es por esto que en la perspectiva financiera se ha considerado rentabilizar la inversión, según el caso se busca crecer 20 y generar 20% de rentabilidad. Respecto a la perspectiva del cliente se ha propuesto el incremento de volumen en ventas, la disminución de productos devueltos e incrementar el ticket promedio, todas estas están enfocadas de distinta forma hacia la rentabilización del negocio.

En la perspectiva operacional se ha dado mayor importancia a la optimización de la producción, reducción de mermas y rentabilización de inventarios, mediante estos objetivos fácilmente se logrará rentabilizar la inversión. Por último, en la perspectiva del aprendizaje se ha dado mayor importancia a al capital humano, Reduciendo la fuga de talentos, que representa un alto costo de reposición en tiempo y dinero, la capacitación constante de modo que su trabajo sea más eficiente y la motivación para disminuir el ausentismo.

A continuación, el Mapa Estratégico propuesto para Fast Retailing:

Figura 4.1

Mapa Estratégico: Fast Retailing



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1996)

Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral propuesto a continuación ha sido creado con la meta global de incrementar la rentabilidad de Fast Retailing. Según las distintas perspectivas evaluadas se puede apreciar que los indicadores están netamente enfocados al cumplimiento de las objetivos primordiales del grupo, entre los cuales destacan la disminución de costos operativos mediante el aumento de la eficiencia del personal, la fidelización de los clientes, la disminución de la capacidad ociosa y la reducción de fuga de talentos, los mismos que son medidos de la siguiente forma respectivamente: Margen bruto, índice de recompra, productividad total y rotación de personal respectivamente (Camejo, 2012).

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral planteado para Fast Retailing

	Objetivos	Indicadores
P. Financiera	Incrementar venta bursátil Disminuir la estructura de costos Reducción de costo operativo Aumentar la rentabilidad sobre activos Rentabilizar la inversión	Cantidad de acciones Margen bruto Costo operativo Roa Roe
P. Clientes	Reducir cantidad de productos devueltos Incrementar volumen de las ventas Fidelización de clientes Incrementar el valor del ticket promedio Penetración con campañas publicitarias	Devoluciones/total de compras Ventas totales Índice de recompra Ticket promedio de facturación Efectividad de campaña
P. Operaciones	Optimizar la producción Reducir tiempo de compra Incrementar producción eficaz Disminuir la capacidad ociosa Rentabilizar inventarios	Porcentaje de mermas Minutos promedio de compra Prendas producidas por minuto Productividad total Rotación de inventarios
P. Aprendizaje	Incrementar el aprendizaje mediante mentoring Mejorar el clima laboral Incrementar horas de capacitación Reducción de fuga de talentos Incrementar la satisfacción de los colaboradores	Horas mentoring Índice de satisfacción laboral Total horas capacitación Rotación de personal Ausentismo laboral

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1996)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El sector de retail de vestimenta en el Perú es muy fuerte, incluso es considerado el puesto 9 en la lista de los mejores países para invertir en sector retail. Vale recalcar que, a pesar que el Perú actualmente está pasando una crisis política y una crisis migratoria, aún es un buen país para invertir por su crecimiento económico e inicios de descentralización económica.
- Fast Retailing es una empresa con una fuerte posición competitiva que fácilmente afrontará amenazas con aprovechando las oportunidades, al igual que cuenta con las fortalezas necesarias para afrontar sus debilidades. En los dos casos EFE y EFI su puntuación se encuentra por encima del promedio.
- Su cadena de valor tiene la estructura de una empresa de producción, inclusive sin producir, esto se debe a que, a pesar de no contar con producción propia supervisa de cerca la producción realizada por sus aliados estratégicos.

RECOMENDACIONES

- En cuanto al ingreso al mercado peruano sería recomendable ingresar con una posición super fuerte y aplicar estrategias de penetración de mercado agresiva, la misma que utiliza en otros países para aumentar share a costas de los otros fast fashion de las tiendas departamentales como Ripley, Saga, Oeschle y Paris.
- Sería interesante que Fast Retailing desarrolle la línea de hogar en sus UEN, implementando un modelo parecido al de Uniqlo, es decir excelente relación precio-calidad enfocado a familias jóvenes con sus primeros hogares, pero que busquen elementos de tendencia y diseño a un precio justo.
- Fast Retailing podría aprovechar el crecimiento del sector textil peruano de 4% durante el 2018 en comparación al año anterior para conseguir aliados estratégicos en Perú y no centrarse solo en países asiáticos e incluso podría incurrir en una pequeña fábrica de producción de sus productos estrella.

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias. (08 de enero de 2018). *Prevén un crecimiento de 4% en la industria textil peruana en 2018*. Recuperado de Americaeconomia.com: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/preven-crecimiento-de-4-en-la-industria-textil-peruana-en-2018>
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bolsamanía Web Financial Group. (24 de octubre de 2018). *Bolsamanía: Fast Retailing*. Recuperado de Bolsamanía.com: <https://www.bolsamania.com/accion/FAST-RETAILING/historico-precios>
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Indicadores de gestión, qué son y por qué usarlos*. Recuperado de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Cóndor Jiménez, J. (21 de marzo de 2017). *Rotación de personal en el sector retail*. Recuperado de Gestión.pe: <https://gestion.pe/impres/12-personal-retail-rotano-7209>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Diario El Comercio. (19 de julio de 2018). *Más de 5 millones de peruanos compran por internet*. Recuperado de ElComercio.pe: <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>
- Diario El Comercio. (23 de febrero de 2018). *Qué esperar del sector retail en el 2018*. Recuperado de ElComercio.pe: <https://elcomercio.pe/economia/peru/esperar-sector-retail-2018-noticia-499718>
- Diario Gestión. (29 de noviembre de 2017). *La ropa del futuro se sube a la pasarela*. Recuperado de Gestión.pe: <https://gestion.pe/tecnologia/ropa-futuro-subepasarela-219723>
- Diario Gestión Perú. (29 de mayo de 2018). *Ventas por internet, Perú está preparado para seguir la tendencia mundial*. Recuperado de Gestión.pe:

<https://gestion.pe/tecnologia/ventas-internet-peru-preparado-seguir-tendencia-mundial-234682>

- Heizer, J., y Render, B. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México D.F.: Pearson.
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Krajewski, L. y Ritzman, L.P. (2000) *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis (5ta ed.)*. México: Pearson
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. University of Lausanne
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* . Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2012). *Administración*. México D.F.: Pearson.
- Salas, L. (23 de abril de 2018). *ElComercio.pe*. Recuperado de Diario El comercio: <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Takeuchi , H. (03 de octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>



ANEXOS

Anexo 1: Precio de la acción Fast Retailing

Comportamiento del precio de la acción de Fast Retailing durante los últimos seis meses:



La variación precio de la acción en el último mes:

Fecha	Precio	Variación %	Máximo	Mínimo
24-oct-18	57.230,000¥	2,20%	57.670,000¥	56.090,000¥
23-oct-18	56.000,000¥	-0,83%	57.220,000¥	55.800,000¥
22-oct-18	56.470,000¥	0,95%	56.800,000¥	55.410,000¥
19-oct-18	55.940,000¥	0,20%	55.940,000¥	54.720,000¥
18-oct-18	55.830,000¥	-1,41%	56.940,000¥	55.500,000¥
17-oct-18	56.630,000¥	1,74%	57.420,000¥	56.360,000¥
16-oct-18	55.660,000¥	3,96%	55.660,000¥	53.270,000¥
15-oct-18	53.540,000¥	-4,51%	55.620,000¥	52.930,000¥
12-oct-18	56.070,000¥	-2,08%	57.780,000¥	54.620,000¥
11-oct-18	57.260,000¥	-4,25%	59.180,000¥	56.580,000¥
10-oct-18	59.800,000¥	2,34%	59.960,000¥	58.250,000¥
09-oct-18	58.430,000¥	1,18%	58.680,000¥	57.330,000¥
05-oct-18	57.750,000¥	-0,96%	58.640,000¥	57.320,000¥
04-oct-18	58.310,000¥	-0,92%	59.080,000¥	57.860,000¥

Fuente: Bolsamanía Web Financial Group, consultado el 24 de octubre de 2018