

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

Cyntia Karen Valverde Valle
Código 20101958

Lima – Perú
Diciembre de 2018

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

TABLA DE CONTENIDO

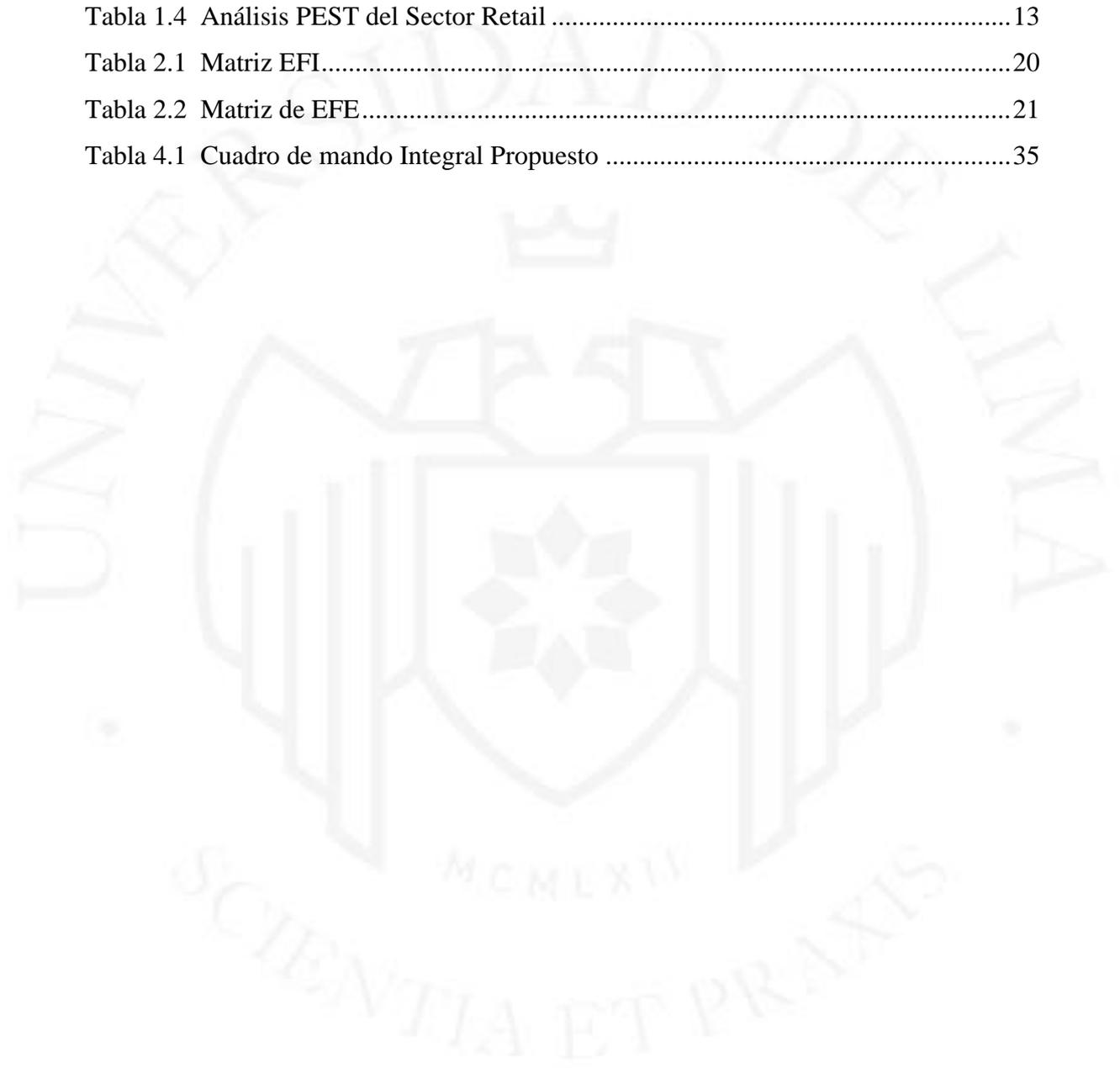
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios.	6
1.1.4 Determinación y Sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	8
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST	10
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.	14
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	23
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas	25
2.5.1 Visión:	25
2.5.2 Misión:	25
2.5.3 Políticas:	25
2.6 Definición y Sustentación de los objetivos estratégicos de la compañía	26
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	26
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 Estrategias Corporativas:	28
2.8.3 Estrategia de Negocio:	28
2.8.4 Estrategia Funcionales:	28
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	30
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	32
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		33
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	33
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	34
CONCLUSIONES		37
RECOMENDACIONES		38
REFERENCIAS.....		40



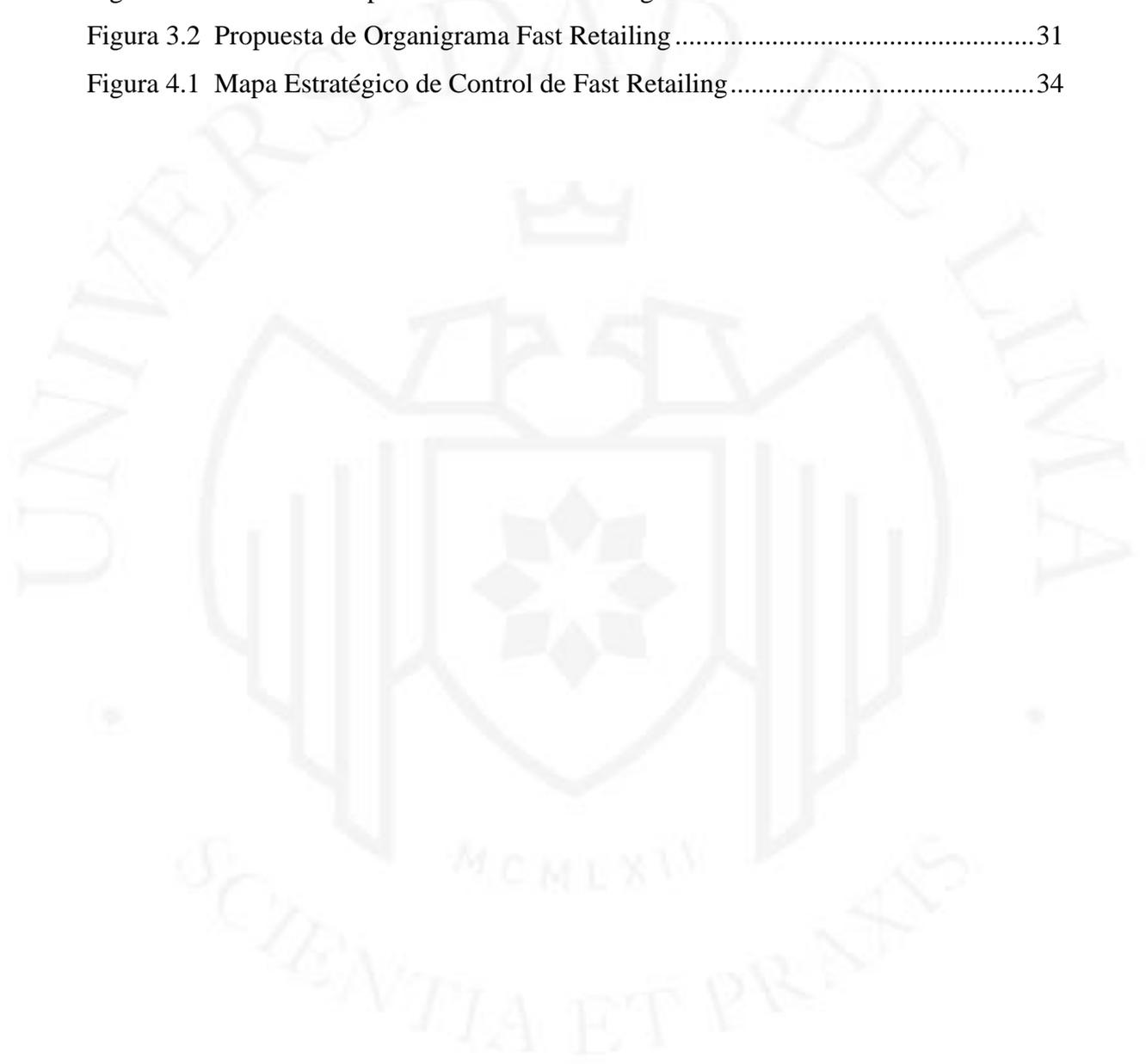
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventaja Competitiva de Fast Retailing	6
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva de Uniqlo	7
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva de Global Brands	8
Tabla 1.4 Análisis PEST del Sector Retail	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz de EFE.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de mando Integral Propuesto	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Fast Retailing	4
Figura 2.1 Cuadro de Estrategia Genérica de Uniqlo	22
Figura 2.2 Matriz FODA de Fast Retailing	24
Figura 3.1 Gobierno Corporativo de Fast Retailing	30
Figura 3.2 Propuesta de Organigrama Fast Retailing	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing	34



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al análisis empresarial y estratégico de Fast Retailing en el mercado peruano que corresponde en poder entender y conocer el análisis del entorno, objetivos y estrategias que ha venido realizando para entrar en el contexto de evaluar el ingreso de la corporación al Perú.

Es común decir, que las compañías conforme van creciendo deben cambiar y es parte del estudio proponer mejoras o cambios de estrategia para que la empresa continúe en el mercado con las mejores prácticas de formación.

Tras esta investigación se podrá conocer y entender todos los componentes que conlleva realizar una corporación de carácter mundial, en concordancia con las teorías de administración. Tomando en cuenta que desde la creación de la empresa hasta la actualidad se ha desarrollado una serie de cambios para poder reinventarse logrando así continuar dentro de los primeros puestos del sector a nivel mundial.

Para lograr lo mencionado en el punto anterior se indagará sobre los procesos internos de la compañía y situación actual e histórica de la empresa que permita identificar fortalezas y debilidades, la misma que será importante para la etapa de implementación y propuestas de mejora.

La investigación está dirigida para empresarios del sector en búsqueda de optimizar sus procesos o por el contrario para emprendedores que desean ingresar a dicho sector e informarse de forma resumida y precisa acerca de la industria e implementarlo en su proyecto.

Al finalizar el presente trabajo se encontrará las conclusiones y recomendaciones sugeridas a favor del crecimiento de la empresa y de la sociedad.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p.14).

Según Osterwalder y Pigneur (2014), es conveniente describir un modelo de negocio en base a nueve módulos básicos: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y asociación clave; que engloban las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica (p.15).

De acuerdo con lo señalado en el punto anterior se desarrolla el modelo de negocio de Fast Retailing:

- Segmento de mercado: “Enfocada a personas comunes y corrientes (independientemente de su edad, genero, nacionalidad o procedencia) que visten con ropa buena en cualquier momento del día.” (Takeuchi, 2011, p. 7)
- Propuesta de valor: “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción” (Takeuchi, 2011, p. 6).
El enfoque que se aprecia es la mejora en el desempeño de las prendas que ofrecen.
- Canales: las tiendas de las marcas de Fast Retailing son propias y franquiciadas. Según la declaración anual del 2017 se tenía 41 franquicias de las 3,294 en total.
- Relaciones con clientes: la atención al cliente en las tiendas es de autoservicio, sin embargo, siempre hay orientadores o un personal por piso a disposición de lo que requiera el cliente. La iniciativa de la empresa es adquirir consumidores en el momento, pues es poco probable que retornen el mismo mes puesto que es un bien no tan necesario.
- Fuentes de ingreso: La empresa cotiza en bolsa y su fundador tiene la mayoría de las acciones de la compañía lo cual tiene el poder de decisión.

- Recursos claves: La base de la empresa es su equipo de trabajo y ha logrado patentar productos que fueron creados con el equipo de investigación y desarrollo.
- Actividades clave: La producción desde el diseño y entrega del producto debe poseer eficiencias y control, por otro parte también es clave la gestión de operaciones de la tienda porque es donde el cliente percibe lo que la empresa quiere transmitir.
- Asociaciones clave: Las sociedades formadas han sido sobre el proceso de producción de la empresa con la finalidad de optimizar y generar economías de escala.
- Estructura de coste: La empresa siempre ha tenido presión por bajar los costos debido al volumen de ventas que manejan, de lo contrario no sería rentable seguir en el negocio, sin dejar de lado el valor fundamental que posee la marca que es de gran calidad y exclusivos.

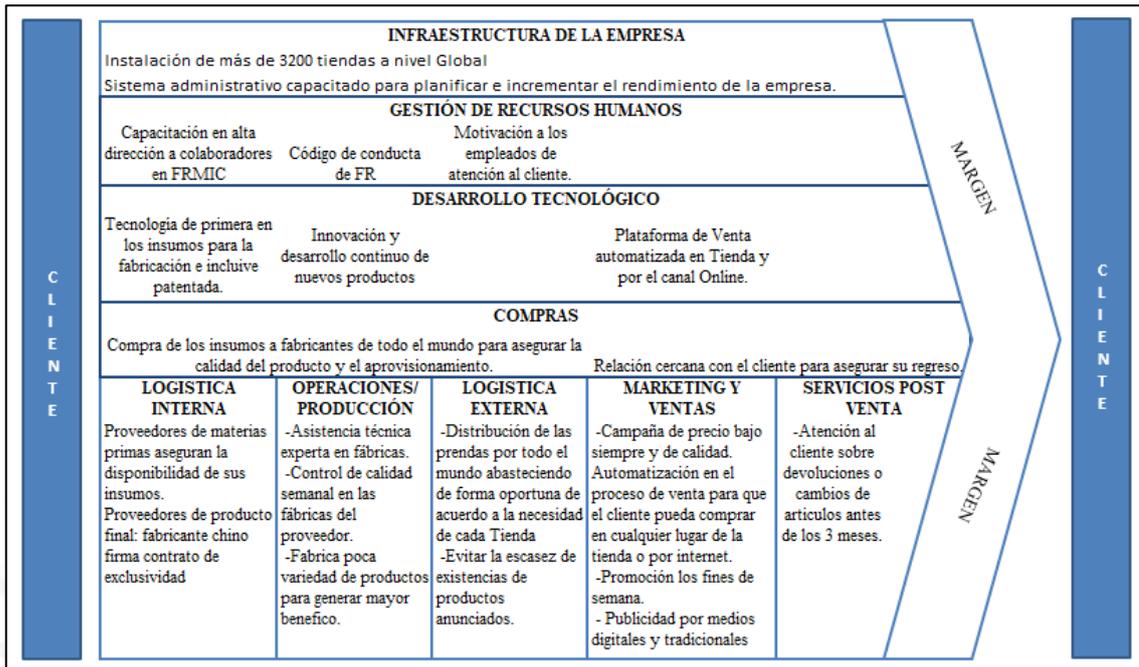
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter (2010) señala: “La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades” (pp. 64-65).

Además M. Porter (2010), nos indica que para lograr identificar la ventaja competitiva en la cadena de valor se divide las actividades en dos grandes grupos: primarias y de apoyo (p. 67).

Al respecto la empresa fortalece su valor prevaleciendo ante todo la satisfacción al cliente, logrando con ello obtener una cadena de valor con procesos eficientes, eficaces, innovadores y enfocado al cliente.

Figura 1.1
Cadena de Valor de Fast Retailing



Fuente: Porter, M. (2010)
Elaboración Propia

Fast Retailing dentro de las principales actividades primarias tiene:

- **Logística interna:** Compone un papel preponderante en el inicio de la consecución de economías de escala mediante la “compra de materiales de alta calidad a bajo coste, realizando compras a granel mediante negociaciones directas a fabricantes de todo el mundo.” (Takeuchi, 2011) y la alianza con fabricantes especializados en su negocio.

Modaes Latinoamerica (2018), diario líder en información económica del negocio de la moda en Latinoamérica señala:

“Fast Retailing avanza en logística. **El titán japonés de distribución de moda, propietario de Uniqlo, ha alcanzado un acuerdo estratégico con la empresa de tecnología Daifuku**, con la finalidad de automatizar sus sistemas de almacenaje a escala global. Fast Retailing avanza en logística. El titán japonés de distribución de moda, propietario de Uniqlo, ha alcanzado un acuerdo estratégico con la empresa de tecnología Daifuku,

con la finalidad de automatizar sus sistemas de almacenaje a escala global”.

- Operaciones: Se rige un control de calidad exhaustivo que garantice la autenticidad de los diseños elaborados por el equipo de innovación y desarrollo. Una de las claves del éxito para Fast Retailing fue generar poca variedad para generar mayor beneficio.
- Marketing y Ventas: Se realizan esfuerzos por comunicar al cliente la misión del grupo. Además de promover las ventas con los descuentos y promociones diarias y por temporada. En esta actividad también se hace uso de la tecnología para llegar a más clientes cada vez por los canales modernos sin dejar de lado a los clientes del canal convencional. Por ejemplo, se da la opción al cliente de poder comprar en cualquier parte de la tienda evitando así las colas y también compras por internet.
- Servicio al cliente: Otorga a sus clientes la posibilidad de solicitar devoluciones o cambios de prenda de hasta 3 meses como valor agregado ya que otras empresas del sector no superan más de un mes, lo cual le permite generar una retroalimentación.

Dentro de las actividades de apoyo Fast Retailing ha generado un gran impacto para conseguir eficiencia en costos e innovación.

- Desarrollo Tecnológico: Mantiene la innovación y desarrollo continuo para ofrecer a sus clientes nuevos productos de excelente calidad de la mano con tecnología de primera en insumos para la fabricación incluso es patentado. Plataforma de venta automatizada en Tienda y por el canal online logran la satisfacción del cliente.
- Compras: Compra de insumos a fabricantes de todo el mundo para asegurar la calidad del producto y el aprovisionamiento todo el año.
- Infraestructura de la empresa: Sistema administrativo capacitado para planificar e incrementar el rendimiento de la empresa logrando así posicionarse a nivel mundial con más de 320 tiendas.

- Gestión de recursos humanos: Existe un programa motivacional para los colaboradores de atención al cliente, además de capacitaciones en alta dirección a colaboradores administrativos en FRMIC.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios.

Hill, Jones, y Schilling (2015) afirma lo siguiente:

La ventaja Competitiva es desarrollada por la empresa con la ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Cada uno de ellos es producto de las competencias distintivas de una compañía con lo cual permiten diferenciar los productos que ofrece de tal manera que ofrece mayor valor al cliente y reduce su estructura de costos. (p. 93)

Se toma en cuenta para fines de este análisis las unidades estratégicas de negocio del sector en análisis.

- **Fast Retailing**

Tabla 1.1

Ventaja Competitiva de Fast Retailing

Cadena de Valor	Estrategia Funcional	Ventaja Competitiva
Desarrollo en Tecnología	Innovar con nuevos diseños	Innovación superior
Logística de Entrada	Compra al por mayor de insumos generando economías de escala.	Eficiencia Superior
Logística de Entrada	Asociarse a fabricantes chinos para mejorar los costos de fabricación	Eficiencia superior

Fuente: Elaboración Propia.

- **Uniqlo**

Tabla 1.2

Ventaja Competitiva de Uniqlo

Cadena de Valor	Estrategia Funcional	Ventaja Competitiva
Desarrollo tecnológico	Abrir la primera tienda Online de Uniqlo Shoes.	Innovación superior
Marketing y ventas	Descuentos todos los días en prendas seleccionadas en el canal online.	Mayor respuesta al cliente
Desarrollo Tecnológico	Desarrolla nuevos materiales radicales junto con los mejores innovadores de tecnología de tejidos del mundo y crea diseños básicos utilizando materiales naturales superiores.	Innovación superior Calidad Superior
Logística Interna	Se fabrican lotes masivos de aprox. Un millón de artículos	Eficiencia superior
Marketing y Ventas	Mejorar la atención al cliente.	Mayor respuesta al cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Global brands**

Tabla 1.3

Ventaja Competitiva de Global Brands

Cadena de Valor	Estrategia Funcional	Ventaja Competitiva
Logística Interna	Reducción en los tiempos de fabricación.	Eficiencia Superior
Desarrollo Tecnológico	Innovación digital en el proceso de compra Online y en la Tienda	Innovación superior.

Fuente: Elaboración Propia.

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

Se toma en cuenta para fines de este análisis las unidades estratégicas de negocio del sector en análisis.

1.1.4.1 Fortalezas:

Fast Retailing:

- Marca líder del sector Retail en Japón y cuarto a nivel global.
- Valor mercado de la acción se ha incrementado
- Escuela de Formación para altos directivos
- Crecimiento de la Capitalización bursátil

Uniqlo Business:

- Es el segmento más fuerte de crecimiento entre las demás divisiones de Fast Retailing
- Promociones de descuento continuo.

- “Posicionamiento de la marca”

Global brands:

- Nueva Gestión de Producción para reducir los plazos de producción y mejora

1.1.4.2 Debilidades:

Fast Retailing:

- No tiene presencia en todos los continentes del mundo. Si bien es cierto se encuentra ubicado en lugares estratégicos, existen varios mercados donde no ha podido ingresar, lo que involucra un coste de oportunidad muy alto.
- Reducción en el margen bruto y operativo de la empresa.
- Demoras en atención de ventas.

Uniqlo Business:

- Ofrece poca variedad en las prendas de vestir, es decir, no se ha diversificado realizando nuevas líneas de negocio del mismo giro.
- Los insumos son tercerizados, a pesar de que le asegura una gran calidad no posee autonomía en caso requiera cambios en el volumen además no le permite generar economías de escala.

Global brands:

- Pocas tiendas en el mundo, es decir, requiere mayor exposición a nivel mundial tanto en tiendas presenciales como digitales.
- Falta de posicionamiento de la marca.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

El Análisis PEST permite identificar las principales variables de cada factor que impactan positivo o negativamente al sector. Los factores a los que se hace referencia son: Político, Económico, Social y Tecnológico, se detalla a continuación:

1.2.1.1 Factores Político:

Fast Retailing con presencia en varios países se debe adaptar a la legislación de cada país para poder ingresar el mismo que podría tomar un tiempo considerable para entenderla aún de la mano de un especialista. Por ello se debe planificar con antelación la iniciativa de ingresar a nuevos mercados porque el no conocimiento de las entidades que regulan el gobierno podría hasta ocasionar multas.

“El Acuerdo de Asociación Económica (AAE, 2011) entre Perú y Japón fue suscrito el 31 de mayo de 2011 en la ciudad de Tokio. Con este acuerdo el Perú consolida su presencia en el continente asiático como socio estratégico y puerta de entrada hacia la región sudamericana” (párr. 1).

En Perú se cuenta con el tratado de libre comercio con Japón, ello corresponde a que el ingreso de Fast Retailing al mercado peruano es viable y contribuiría al crecimiento del comercio bilateral.

En el contexto del 2018, Mercado Negro (2018) indica: Perú atraviesa un periodo de incertidumbre política que muestra una frágil democracia, por consiguiente, desvirtúa la decisión de inversión de extranjeros (párr. 3)

Las relaciones antagónicas entre Estados Unidos (EEUU) y otros países, sin duda alguna, limitaría el avance de la economía mundial, por ser EEUU la primera potencia mundial.

1.2.1.2 Factores económicos:

La variable que nos permite medir el crecimiento económico es el Producto Bruto Interno (PBI), en Perú el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) señala:

En el segundo trimestre del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5,4%. El aumento de 3,3% del subsector comercio, estuvo asociado al desempeño favorable de las ventas al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado (9,4%) (p.17).

La variable del poder adquisitivo el cual define la capacidad de compra que logra realizar la persona, en Perú se ha incrementado el consumo privado en un 5.0%. (p.17).

Según (INEI, 2016) la tasa de inflación anual en Lima Metropolitana se situó por debajo del 3%, el cual cubre las expectativas del país, pero se espera continuar a la baja al cierre del año.

Todas las variables mencionadas en el sector económico del Perú corresponden oportunidades para el sector excepto la inflación.

1.2.1.3 Factores Social - Cultural:

Con el fin de analizar este factor, precisaremos tres variables fundamentales que afectan a la empresa:

- Poca costumbre de uso de herramientas electrónicas para realizar pagos o compra de prendas de vestir, normalmente los usuarios necesitan estar seguros de que la prenda es perfecta para su contextura además de la buena calidad, por ello aún los consumidores de este sector prefieren acercarse a una tienda. En calidad de cliente, se puede precisar que en las Tiendas de HyM y Zara no todas las prendas que indican ser de la misma talla y línea de ropa logran tener ser iguales en cuánto a medida, con ello se incita a la desconfianza puesto que no existe tallaje estandarizado tallas de la empresa que conlleva a tener que probarse la ropa antes de comprarla.

- Los cambios de gustos y preferencias se encuentran en la etapa de evolución debido a la globalización puesto que hoy por hoy el cliente tiene la ventana abierta para investigar y conocer las tendencias a nivel mundial lo que hace que su expectativa se incremente.

- Inclinación del tipo de edad de la población: Según Central Intelligence Agency (CIA, 2017) el 41.12% de la población corresponde a personas con el rango de edad entre 25 y 54 años y en segundo puesto con 25.44% se encuentran los de 0 a 14 años de edad. En concordancia con lo indicado, se desprende que el sector Retail debería enfocarse en clientes de 25 a 54 años que es la edad trabajadora y cuenta con el poder adquisitivo para consumir prendas de alta calidad (párr.20).
Además, el enfoque del estilo de los diseños debería ir de la mano con la distribución de la población.

1.2.1.4 Dimensión Tecnológica: Según David existe

Dentro de la variable de Investigación y desarrollo, este impone estar siempre a la vanguardia con procesos automáticos, innovadores, fáciles y rápidos que impacten directamente al cliente. El que se avizora es la venta virtual y la venta en cualquier punto de la tienda que evite al cliente la necesidad de ir hasta la tienda física o realizar largas colas, además se considera un canal de ventas mucho más económico para la empresa.

Examinando de cerca la variable de infraestructura Técnica, existe un plan de construcción de nuevos malls para el 2018 como parte del objetivo de crecimiento del país en el sector, de ser el segundo país de Latinoamérica después de Chile (Mercado Negro, 2018,párr.9).

Tabla 1.4

Análisis PEST del Sector Retail

	EVOLUCION FUTURA					
	12 MESES	IMPACTO	1-3 AÑOS	IMPACTO	3-5 AÑOS	IMPACTO
FACTORES POLITICOS - LEGALES						
1.- Tratados de libre comercio	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
2.- Incertidumbre Política de país.	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS
3.- Fuerte adaptación legal de nuevos mercados	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS
4.- Relaciones antagónicas entre Países.	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS
FACTORES ECONÓMICOS						
1.- Aumento del Producto Bruto Interno.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
2.- Aumento del Poder Adquisitivo	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
3.- Valor del dólar en los mercados mundiales.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
4.- Inflación	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS
FACTORES SOCIALES - CULTURAL						
1.- Resistencia a la compra por internet.	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS
2.- Cambios en gustos y preferencias	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
3.- Distribución de la población estable.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
4.- Aumento de Sectores emergentes.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA						
1.- Constante Investigación y Desarrollo.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
2.- Infraestructura técnica.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
3.- Variedad de Nuevas Tecnologías.	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD	POSITIVO	OPORTUNIDAD
4.- Cambios drásticos de técnicas productivas.	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS	NEGATIVO	AMENAZAS

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.

“El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a hacer el análisis. Pero existe una extensión de su modelo, el cual se concentra en seis fuerzas que modelan la competencia en una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado; 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria; 3) El poder de negociación de los compradores; 4) El poder de negociación de los proveedores; 5) Amenaza de productos sustitutos, y 6) Poder de proveedores de complementos (Porter no reconoció esta sexta fuerza)” (Hill, Jones y Schilling , 2015, pp. 47-48).

El sector en análisis es Fast Fashion y se tratará en base al mercado peruano, también se mencionará a nivel Global. En efecto, para el presente estudio nos basaremos en la teoría según Hill et al. (2015) y Riaño y Gestal (2016) con adaptación a la industria.

a) Rivalidad entre las compañías establecidas

- Estructura competitiva de la industria (p.48): En este sector Riaño y Gestal (2016) menciona que existen trece competidores en el ranking de los mayores grupos de distribución de la moda del mundo, siendo Inditex la primera, por consiguiente, la empresa es fragmentada y con alta rivalidad porque existe presión por los 4 primeros puestos por llegar a ser el líder (párr.4)
- Demanda de la industria: Al ser un segmento masivo se infiere que existe mayor cantidad de clientes, sin embargo, los mercados se llegan a saturar, por ello se debe ingresar a nuevos mercados.

- Condiciones de los costos: los costos fijos que incurre el sector son altos entre ellos se encuentra el costo de instalación de tienda por ello se requiere que las ganancias por las ventas superen los costos fijos para recuperar la inversión.
- Barreras de salida: normalmente las compañías optan por el alquiler del espacio lo que involucra un contrato del que no es posible deslindarse y alianzas para reducir costos en algunos procesos operativos.

En base a lo expuesto se determina que la rivalidad entre compañías es media alta.

b) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

- Economías de escala: la industria funciona en base a las economías de escala por el volumen que logran generar para abastecer a todos sus puntos en todo el mundo.
- Lealtad a la marca: la calidad del producto y lo que la empresa transmite es muy valorado por el cliente por lo que es poco probable que un cliente satisfecho decida cambiarlo, sin embargo, al existir gran variedad de marcas los clientes tienen más opciones de elegir y decidir por el cambio.
- Ventajas absolutas en costos: Existe presencia de control del costo en el sector por los años en el mercado que les ha permitido hacerlas más eficientes para atender a mercados con alta demanda, pero para ingresar al mercado y ser rentable es suficiente con ofrecer un buen producto y servicios, todo lo demás se puede tercerizar y conseguir los estándares que se requiere.
- Costos para el cliente al cambiar: el cliente tiene la posibilidad de cambiar sin afectarse, por lo que el costo al cambio es bajo.

- c) El poder de negociación de los compradores: Debido a la gran cantidad de competidores que existe en esta industria el poder de negociación del comprador es alta, ya que tiene la opción de cambiar con facilidad, es decir, es posible que

no se produzca una amenaza a menos que exista un numeroso grupo de clientes que decidan migrar a la competencia.

- d) El poder de negociación de los proveedores: Se considera amenaza si la empresa posee un solo proveedor para un proceso en específico se podrá inferir existe alto poder de negociación. Particularmente en Fast Retailing trabaja con acuerdos estratégicos donde ambas partes se benefician, por ejemplo, con la empresa Tecnológica Daifuku. En disposición de lo mencionado se considera que existe una amenaza media.
- e) Amenaza de productos sustitutos: A pesar de que se trate de un bien necesario, cabe la posibilidad de que en otros establecimientos se practique la réplica del producto que vende cada industria, por ello los esfuerzos por diferenciar el producto con la calidad que corresponden deben ser altos de lo contrario se estaría produciendo una amenaza.
- f) Poder de proveedores de complementos: Para la industria no impacta la competencia de los complementarios puesto que las prendas se logran vender sin necesidad de incluir algún producto complementario indispensable. (pp.48-58)

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Se toma en cuenta para fines de este análisis las unidades estratégicas de negocio del sector en análisis.

1.2.3.1 Oportunidades:

El holding Fast Retailing ha ingresado a otro sector con la formación de las empresas Wearex y One Hand, que para fines de este análisis se omitirá para poder concentrarnos en el sector Fast Fashion¹.

Fast Retailing:

- a) “Los gustos y estilos de vida eran cada vez más globales” (Takeuchi, 2011, p. 9)

En efecto, se considera un beneficio puesto que la empresa es global y le permitirá distribuir las mismas prendas en todo el país porque los clientes están a la vanguardia

- b) “Las tendencias de moda se propagan por Internet”

Definitivamente la era digital ha crecido a pasos agigantados, por esta razón todo sobre las tendencias de moda se encuentran en dominio público. Inclusive, las grandes empresas de Retail pueden llegar a lugares donde ni siquiera su marca está presente solo por la comunicación digital.

- c) Crecimiento del sector Retail en el Perú, supone que exista una evaluación de las empresas de gran escala mundial para invertir en nuestro país.

Uniqlo

- a) Tratado de libre comercio entre Japón y Perú lo que permite el libre comercio entre ambos mercados. Este tipo de sector al ser de servicio involucra un nivel de contratación alta.

Global brands:

- a) Incremento del poder adquisitivo de la clase trabajadora del país, corresponde a el aumento de ventas del grupo de marcas de lujo que se caracterizan por tener alta

¹ término contemporáneo utilizado por los minoristas de moda para expresar que los diseños se mueven rápidamente desde la pasarela para capturar las tendencias actuales de la moda.

calidad de la materia prima y en el caso de GU aumento de las ventas en mayor escala por ofrecer prendas a bajo costo.

1.2.3.2 Amenazas:

Se ha identificado las siguientes amenazas que podrían afectar el desarrollo del sector en análisis.

Fast Retailing:

a) Incertidumbre Política en Perú: Debido al cambio de presidente, casos de corrupción y lavado de dinero de personas con cargos públicos.

b) Alta rivalidad entre competidores: A pesar de ser una industria fragmentada, el esfuerzo por ser líder mundial genera intensidad en la rivalidad. Los competidores siempre están en constante desarrollo tecnológico y evaluando alguna oportunidad de mejora o creación de valor agregado que requiera este tipo de industrias por el alto nivel de cambio en la moda.

Uniqlo

a) Fuerte adaptación a la legislación de nuevos mercados, en Perú y en otros países del mundo se rigen bajo leyes que promueven la protección al consumidor, aparte de los procesos regulares que se tiene para trabajar formalmente.

Global Brand

a) El fuerte cambio en gustos y preferencias del cliente afectarían a la marca GU puesto en caso los clientes decidan por comprar prendas de vestir de mayor calidad o con alto contenido de tendencias en la moda.

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI

De acuerdo con lo expuesto en el análisis interno del primer capítulo se sustenta el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos cuya finalidad de es planteada por David (2017):

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (p. 116)

El peso ponderado que se obtuvo fue de 2.63 con lo cual afirma que mejora sus debilidades y refuerza cada vez más sus fortalezas para no quedarse en el limbo. Recordemos que el objetivo de la empresa es crecer por lo que se debe considerar ante todo es el estudio del modelo de negocio de la empresa y su cadena de valor.

El detalle de la matriz se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		Peso	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Crecimiento de la Capitalización bursátil	0.15	3	0.45
2	Marca líder del sector Retail en Japón y cuarto a nivel global	0.08	3	0.24
3	Nueva Gestión de Producción para reducir los plazos de producción y mejora	0.10	4	0.4
4	Escuela de Formación para altos directivos	0.08	3	0.24
5	Excelente calidad del servicio en la venta y postventa.	0.08	4	0.32
6	Sube de puesto en el ranking del sector por volumen de ventas	0.08	4	0.32
DEBILIDADES				
1	No tiene presencia en todos los continentes.	0.15	2	0.3
2	Reducción en el margen bruto y operativo	0.10	1	0.1
3	No tiene el control de sus procesos operativos	0.08	2	0.16
4	Demoras en atención den Tiendas.	0.05	1	0.05
5	Falta de campañas de comunicación de la marca agresivas	0.05	1	0.05
TOTAL:		1.00		2.63

Fuente: David, Fred. y David F. (2017)

Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE

En función al análisis PEST y el análisis de la industria se ha desarrollado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Con respecto a la finalidad de la matriz, David (2017) indica: “Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 77)

La calificación ponderada que se obtuvo fue de 2.53 que corresponde a un puntaje superior al promedio, con ello se determina que la empresa está aprovechando las oportunidades que existe en el sector y en cuanto a las amenazas tiene opción por mejorar.

Tabla 2.2

Matriz de EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		Peso	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Globalización de los gustos y estilos de vida de los consumidores	0.12	4	0.48
2	Tendencias de la moda por Internet	0.12	3	0.36
3	Inclinación del tipo de población en el mundo.	0.10	4	0.40
4	Crecimiento Tecnológico en el sector a nivel de sistemas.	0.10	3	0.30
5	Tratados de Libre comercio	0.08	3	0.24
AMENAZAS				
1	Resistencia a la compra por Internet	0.15	2	0.30
2	Fuerte adaptación legal de nuevos mercados	0.12	2	0.24
3	Incertidumbre política en Perú.	0.08	1	0.08
4	Riesgo de Ingreso de nuevos competidores pequeños.	0.05	2	0.10
5	Incremento de la rivalidad en la industria.	0.08	1	0.08
TOTAL:		1.00		2.58

Fuente: David, Fred. y David F. (2017)

Elaboración Propia

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

De acuerdo con Michael Porter (como se citó en David Fred y Forest R. David, 2017):

Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas. El liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo. [...] La diferenciación su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. El enfoque se refiere a producir bienes y servicios a una pequeña gama de cliente al precio más bajo disponible en el mercado. (p. 144)

De acuerdo con lo antes expuesto y aplicando las estrategias genéricas a las unidades estratégicas de Negocio de Fast Retailing SAA. Se analiza lo siguiente:

Uniqlo Business: “Cambio en el 2004 indicando que daba prioridad a la calidad que, al precio, dejando percibir que la calidad es el factor diferenciador” (Takeuchi, 2011, pág. 6). Con dicho anuncio Uniqlo formó la estrategia de liderazgo en costos con mejor valor, considerando que el tamaño de mercado al que ingresaba era grande.

Figura 2.1
Cuadro de Estrategia Genérica de Uniqlo

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2 UNIQLO	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: David, Fred. y David F. (2017)
Elaboración Propia

Global Brands: Cuando hablamos de la Marca Gu, definitivamente la estrategia que utiliza es liderazgo en costos puesto que “dicha marca fue creada para ofrecer ropa de precio muy bajo y adoptando el modelo SPA de Uniqlo” (Takeuchi, 2011, p. 9).

Por otro lado, las otras marcas de la misma unidad de negocio conservan la estrategia de liderazgo en costos con mejor valor puesto que está enfocado para otro segmento de clientes con un poder adquisitivo superior que aprecia la alta calidad de los productos y su coste. En cuanto al proceso este se sigue beneficiando con el modelo spa de la corporación para reducir los costos de fabricación.

2.4 Matriz FODA

“Matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, estrategias DO , estrategias FA y estrategias DA” (David, F. y David, F. 2017, p.171)

De la Matriz FODA se desprenden las siguientes estrategias:

- Preparar ropa para clientes entre 25 y 54 años en mayor escala dentro de las tallas XS Y XXL.
- Variar los diseños con la última tendencia en moda por quincena para la venta en todas las tiendas
- Invertir en aperturas de nuevas tiendas a nivel global.
- Crear un cajero Automatico donde se pueda realizar pago de forma virtual.
- Crear campañas de la marca por Internet para fidelizar al cliente.
- Realizar juntas con los altos directivos para analizar los aspectos legales de ingreso al mercado peruano.
- Estrategia de integración horizontal con empresa de la competencia.
- Ofrecer promociones de descuento de compra por internet

Figura 2.2

Matriz FODA de Fast Retailing

<div style="text-align: center;"> <p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p> </div>		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		F.1	Crecimiento de la Capitalización bursátil	D.1	No tiene presencia en todos los continentes.
F.2	Marca líder del sector Retail en Japón y cuarto a nivel global	D.2	Reducción en el margen bruto y operativo		
F.3	Nueva Gestión de Producción para reducir los plazos de producción y mejora	D.3	No tiene el control de sus procesos operativos		
F.4	Escuela de Formación para altos directivos	D.4	Demoras en atención de Tiendas.		
F.5	Excelente calidad del servicio en la venta y postventa.	D.5	Falta de campañas de comunicación de la marca agresivas		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIA -FO		ESTRATEGIA -FO	
O.1	Globalización de los gustos y estilos de vida de los consumidores	F.3-O.3 Preparar ropa para clientes entre 25 y 54 años en mayor escala dentro de las tallas XS Y XXL. F.3-O.1 Variar los diseños con la última tendencia en moda por quincena para la venta en todas las tiendas	D.1-O.5 Invertir en aperturas de nuevas tiendas a nivel global. D.4-O.4 Crear un cajero automatico donde se pueda realizar pago de forma virtual. D.5-O.2 Crear campañas de la marca por Internet para fidelizar al cliente.		
O.2	Tendencias de la moda por Internet				
O.3	Inclinación del tipo de población en el mundo.				
O.4	Crecimiento Tecnológico en el sector a nivel de sistemas.				
O.5	Tratados de Libre comercio				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIA -FO		ESTRATEGIA -FO	
A.1	Resistencia a la compra por Internet	F.4-A.2 Realizar juntas con los altos directivos para analizar los aspectos legales de ingreso al mercado Peruano. F.1-A.5 Estrategia de integración horizontal con empresa de la competencia.	D.4-A.1 Ofrecer una promoción de descuento de compra por internet		
A.2	Fuerte adaptación legal de nuevos mercados				
A.3	Incertidumbre política en Perú.				
A.4	Riesgo de Ingreso de nuevos competidores pequeños.				
A.5	Incremento de la rivalidad en la industria.				

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

2.5.1 Visión:

Según David Fred (2017), “Como mínimo una declaración de la visión debería reflejar el tipo de negocio en el que la empresa participa” (p. 41).

Visión de Fast Retailing es “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (caso, anexo)

Sobre las bases de las ideas expuestas se entiende que Fast Retailing en realidad busca crecer de la mano con la sociedad, y que sus clientes perciban que el enfoque de la empresa es contribuir con el desarrollo sustentable. Cabe resaltar, que parte de la innovación que realiza se refleja en sus productos puesto que busca mejorar la calidad de vida de nuestro planeta por ejemplo con un sistema ecológico

2.5.2 Misión:

Misión de Fast Retailing es “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.” (Takeuchi, 2011, p. 23).

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.” (Takeuchi, 2011, p. 23).

La misión planteada por la corporación responde a la definición del negocio y se encuentra explícito la forma de contactarse con la sociedad desde siempre.

2.5.3 Políticas:

Las políticas que ha planteado Fast Retailing se componen según las actividades de negocio, tales como:

Empleados: deberán respetar ante todo los derechos humanos de todos los empleados también gestionar adecuadamente las condiciones de trabajo

Cadena de suministro: realizan actividades de producción junto con los socios de producción y estableció el código de conducta para socios de producción, el mismo que cubre con estada.

Clientes: se respeta los derechos humanos de los clientes y la protección de su información para que el cliente tenga la confianza de realizar sus compras.

Además, tienen políticas de relaciones con los inversores donde también se menciona la metodología de divulgación de información de la empresa.

2.6 Definición y Sustentación de los objetivos estratégicos de la compañía

A continuación, se muestra los objetivos de la empresa trazados por Yanai, CEO de la compañía:

- Ser la empresa líder en el sector Fast Fashion para el año 2020.
- Alcanzar 5 billones de yenes en ventas que supongan un beneficio de 1 billón de yenes para el año 2020.
- Incrementar la red de tiendas a 10,000 en todo el mundo entre el 2010 y 2020.
- Incrementar la participación de las ventas por las Tiendas Online en más del 3% para el 2020.
- Mejorar la calidad de atención al cliente
- Satisfacer las necesidades de los clientes y generar otras nuevas.
- Capacitar a los empleados para mandos gerenciales.
- Motivar a los empleados al 100%.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Las tres divisiones que conserva Fast Retailing corresponde a entender las estrategias de crecimiento que ha realizado hasta la actualidad, sin embargo, el crecimiento exponencial que presenta el sector Fast Fashion y el bajo poder adquisitivo de la población contribuye a la existencia de un mercado por explorar a nivel global que a su vez permitirá lograr un incremento en la participación de mercado como empresa, con lo cual, para lograr ser líder en el mercado es necesario que la empresa considere dividir a Uniqlo por continente

incluyendo en este a Latinoamérica, en lugar de Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional. Considerar que dentro de Latinoamérica uno de los países dónde abrirá tiendas será en Perú.

Por su parte, el realizar este tipo de división le permitirá a la empresa evaluar desde cerca la situación comercial de cada zona y tomar acciones de forma vertiginosa y eficiente. Además, a medida que se instalen nuevas tiendas, se requerirá mayor control de estas.

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

2.8.1 Estrategia Global:

Según Hill et.al (2015), “Existen cuatro estrategias a nivel global que se diferencian por el nivel de presión para bajar los costos y presión para tener la capacidad de responder a lo local.” (p. 262)

El holding Fast Retailing con presencia en más de 15 países, estableció como indispensable para seguir creciendo el uso de economías de escala en el aprovisionamiento a nivel Global y para generar mayor beneficio estandarizó sus procesos de fabricación con su proveedor. (caso, p. 9)

Por otro lado, Fast Retailing se ha posicionado en diversos mercados ofreciendo los mismos productos con la calidad que le caracteriza e innovando con diseños que le permita satisfacer las necesidades del mercado global. Así mismo la instalación de las tiendas en todo el mundo están conformadas por un formato único” (Caso, p. 19) con lo cual ambas afirmaciones nos permiten determinar que la adaptación local es baja.

La empresa trabaja con una estrategia en el entorno global que de acuerdo con la teoría, Hill et.al (2015) indica que la estrategia global corresponde a alta presión para bajar costos y baja presión para tener la capacidad de responder a lo local (p. 262) Asimismo, considero indispensable que continúe ejerciendo para poder llegar a los volúmenes de venta que le solicita el mercado a bajo costo de la mano con su modelo de negocio que permite ofrecer a todos los mercados relativamente los mismos diseños de prendas de vestir.

Se recomienda ingresar a los pequeños mercados con subsidiarias porque resulta menos riesgoso, puesto que se protege la información de los procesos de la empresa. Además, permite continuar con la estrategia global antes mencionada.

2.8.2 Estrategias Corporativas:

Desde sus inicios Fast Retailing ha realizado diversas adquisiciones de empresas para lograr sus planes de expansión, pero manteniendo su modelo de negocio. Por ello, siguiendo el horizonte de la empresa propongo que Fast Retailing continúe realizando la estrategia de integración horizontal pero esta vez comprando a la empresa L Brands.

El sitio web de Modaes Latinoamérica indica que L Brands tiene más de 3000 tiendas propias en EE.UU y más 738 internacionales con socios en más de 70 países, siendo el accionista y Fundador Leslie H. Wexner un 3.5% de acciones y una facturación de más de 12 millones de dólares del ejercicio cerrado a 30 de enero 2016. (<https://www.modaes.com/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2016-i-los-gigantes-de-la-gran-distribucion-mundial-es.html>)

2.8.3 Estrategia de Negocio:

Definitivamente prevalece ante todo determinar una estrategia de desarrollo de mercado puesto que para crecer a nivel mundial es necesario posicionarse en nuevos mercados en donde exista un crecimiento del sector Fast Fashion, una buena opción es el mercado latinoamericano donde sus competidores Zara y HyM han ingresado desde hace más de dos años, inclusive en Perú ha presentado un incremento en el mercado Retail.

2.8.4 Estrategia Funcionales:

En base al análisis realizado se propone las siguientes estrategias que lograría obtener un éxito rotundo en el incremento de las ventas.

- a) Desarrollar un cajero autoservicio que permita pagar con tarjeta o en efectivo las prendas que el cliente desee comprar, como si estuviese yendo a un cajero del banco. Esto con la finalidad de evitar que el cliente realice colas en temporada alta y también para ir familiarizando con la era digital.
- b) Lanzar promociones de descuento por compras por internet, al ser un canal de venta económico se pueden manejar campañas que promuevan el uso de esta herramienta.

- c) Fabricar prendas de vestir ecológicas para motivar al cliente la compra.
- d) Para las marcas de lujo, crear el concepto de asesor integral de moda en la tienda para recomendar al cliente a una compra segura con tendencias de carácter mundial y de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.
- e) Campaña de comunicación de la empresa dando a conocer a sus clientes desde cerca la misión de la corporación por medios digitales.



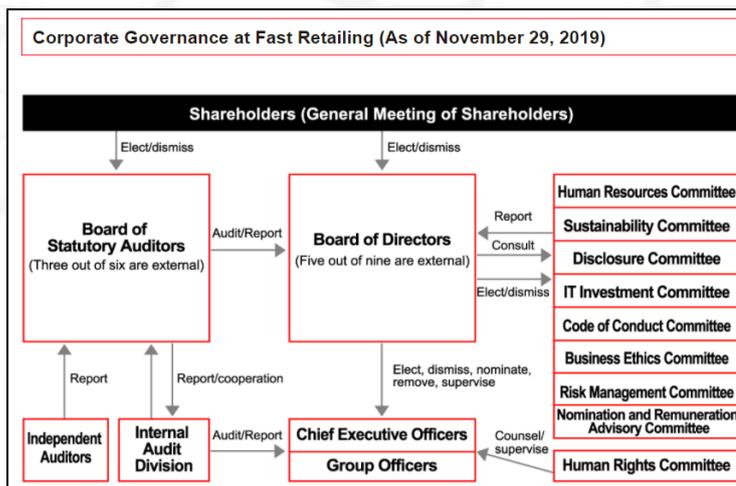
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Desde el sitio de internet de Fast Retailing se indica que posee un gobierno corporativo que se encarga de garantizar el crecimiento, la gestión adecuada y una estructura corporativa sensible y transparente. (ver figura 3.1)

De esto se evidencia que el holding contempla comités de diversas actividades de la empresa que suponen un impacto negativo en caso no se sigan los lineamientos corporativos de la empresa. Por ello no considero necesario realizar algún cambio en la estructura del gobierno corporativo expuesto en la página web del holding la cual detalla Figura 3.1

Gobierno Corporativo de Fast Retailing



Fuente: Fast Retailing (s.f)

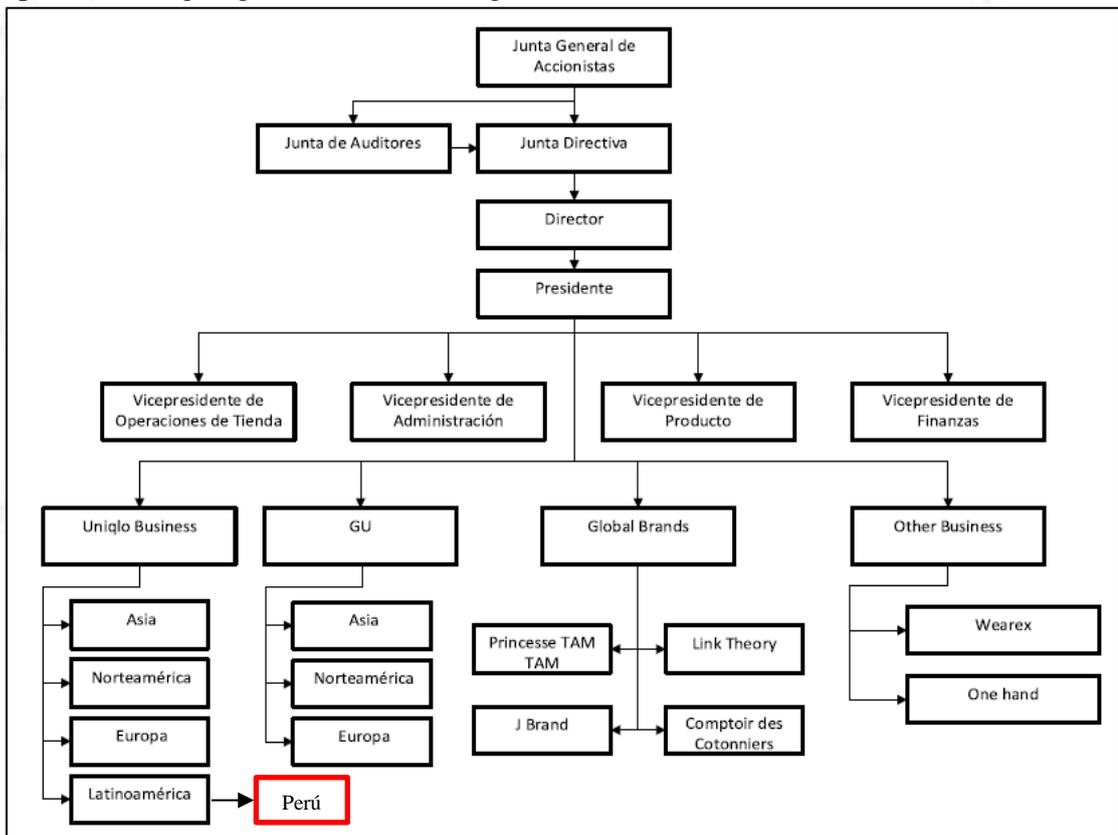
“El grupo de gestión principal creado en 2010 estaba compuesto por Yanai y cuatro vicepresidentes ejecutivos: Naoki Otoma, Nokuo Domae, SHuiki Nakajima Y Ricky Sasaki. Otoma se estaba al mando de las operaciones de tienda. Domae estaba a cargo de la administración. Nakajima era responsable de los Productos. Geográficamente hablando, Otoma y Domae se encargaban de Asi y Estados Unidos - Europa respectivamente” (Takeuchi, 2011, p. 9).

Partiendo de las afirmaciones anteriores se propone establecer un organigrama Multidivisional que permitirá a la empresa obtener ventajas tales como: “Mejor control

financiero de la compañía, Mejor control estratégico, Crecimiento rentable y Búsqueda más intensa de la eficiencia interior” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, pp. 443-444)

A continuación, se gráfica la estructura organizacional propuesta el cual permite a la organización catalogar a las áreas funcionales de mayor impacto para lograr los objetivos corporativos de corto y largo plazo. Asimismo, las divisiones que se proponen son: Uniqlo, Gu, Global brands y Others Business; con respecto a Uniqlo considerarlo por continente, considerando que dentro de Latinoamérica se tendría presencia en Perú y Brasil en la etapa inicial.

Figura 3.2
Propuesta de Organigrama Fast Retailing



Fuente: Elaboración Propia

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

Normalmente después de un cambio existe un grado de incertidumbre sobre los puestos de trabajo, funciones, sistemas de control. De esta premisa se empezará para mencionar las propuestas de cambios:

- Descentralizar la autoridad de los altos directivos de la empresa, facilitando de esta manera el desenvolvimiento emocional de los colaboradores y la fluidez en la comunicación de temas internos, inclusive permite ir delegando funciones de igual importancia a los mandos medios y bajos que les permita compenetrar con los objetivos y estrategias globales de la empresa.
- Disminuir la cadena de mandos haciendo la estructura más horizontal.
- Control y capacidad de respuesta hacía el cliente
- Creación de una cultura organizacional de apoyo con las estrategias que se vienen realizando, por ejemplo, plantear la comunicación efectiva a todo nivel.
- Reorganizar la mecánica de trabajo, los planes de cada subdivisión que no coincidan con la consecución de las nuevas estrategias. Este tipo de planes podría incluir el de marketing, administrativos, financiero, etc.

CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

En relación con los objetivos estratégicos de la empresa se considera viable realizar el mapa estratégico de control de la siguiente manera:

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Los trabajadores de todas las áreas cumplen un rol importante en la empresa, puesto que son la base de toda organización y de ellos depende el crecimiento de la empresa.

Por ello para lograr el control se propone incrementar las capacitaciones a todo el nivel de la corporación, de esta forma aseguraremos que los trabajadores tengan los conocimientos claves para poder afrontar una oportunidad de mejora y que contribuyan con el modelo de negocio de la empresa. Por ejemplo, el ámbito tecnológico es muy cambiante con lo cual demanda de estudios de actualización para lograr estar siempre a la vanguardia. Además, otro objetivo para conseguir el éxito de nuevos proyectos es el bajar el nivel de rotación de los trabajadores en un 20%, porque de esta manera se podrá medir el desempeño profesional de los trabajadores con alto potencial y crear líneas de carrera.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** los procesos claves de la empresa vienen acompañados del control de calidad de la fabricación de los productos, puesto que se considera a la calidad parte la diferenciación. Por otro lado, la generación de nuevos diseños que va de la mano con el equipo de investigación y desarrollo que se enfoca en investigar las nuevas tendencias de la moda y los materiales de calidad que pueden utilizar. Por último, el incremento de nuevas tiendas con el fin de ampliar su marca a otros mercados o ciudades establece precisarlo como parte del control estratégico, tomando en cuenta que la apertura de nuevos puntos de venta generará nuevos ingresos para la compañía.
- **Perspectiva del cliente:** los clientes son el motor de la empresa y siempre se debe buscar satisfacer sus necesidades para que el cliente retorne por ello se plantea el objetivo de fidelizar a los clientes con el fin de tenerlos nuevamente de visita y generando compras en las tiendas, es importante saber que la

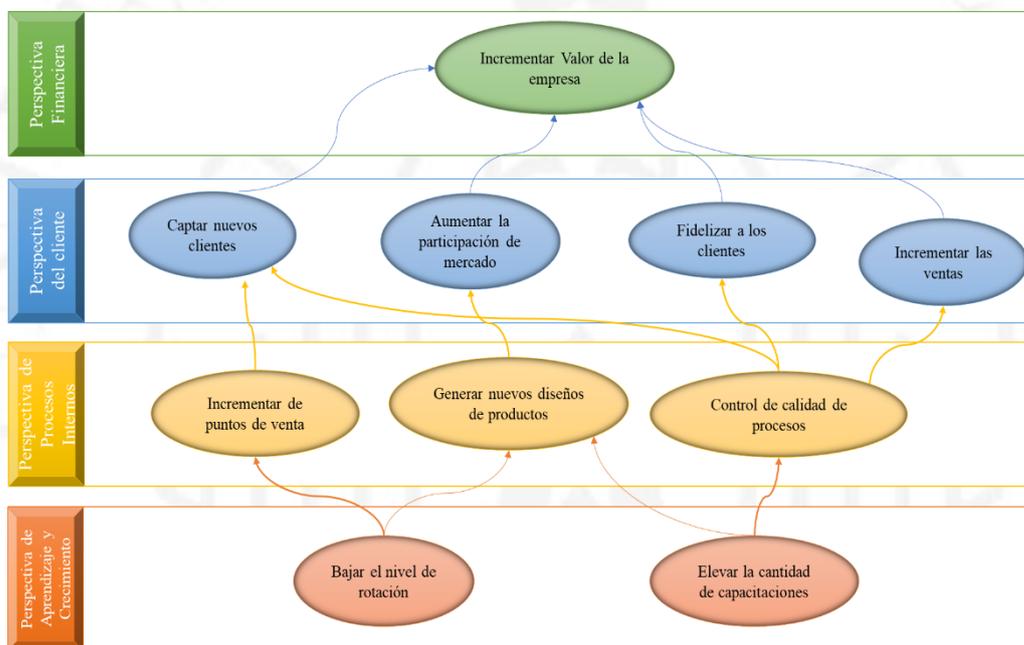
deserción de los clientes puede llegar a ser más impactante para el crecimiento de la empresa

- Perspectiva Financiera: Incrementar el valor de la empresa implica lograr incrementar los ingresos de la empresa con mayores ventas o reducir aún más los costos con las economías de escala.

A continuación, se muestra el mapa estratégico de la empresa con los principales objetivos.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

En relación con los objetivos planteados en el mapa estratégico se ha elaborado el cuadro de mando integral de Fast Retailing con indicadores para las cuatro perspectivas, permitiendo medir los objetivos claves de la corporación.

Tabla 4.1

Cuadro de mando Integral Propuesto

PERSPECTIVA	OBJETIVO BSC	INDICADORES BSC
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa (beneficio).	$= \frac{\text{Beneficio del mes en curso}}{\text{Beneficio del mes anterior}} - 1$
	Incrementar los ingresos de la compañía en 20%	$= \frac{\text{Total facturado en ventas del mes en curso}}{\text{Total facturado en ventas del mes anterior}} - 1$
DE CLIENTES	Captar nuevos clientes	$= \frac{\text{nro de clientes nuevos del mes}}{\text{nro de clientes nuevos del mes anterior}} - 1$
	Aumentar la participación de mercado en 5%	$= \frac{\text{Total Unidades Vendidas por la empresa}}{\text{Total Unidades Vendidas por el Mercado}} - 1$
	Fidelizar a los clientes	$\text{Churn rate} = \frac{\text{clientes no regresan a tienda del mes}}{\text{clientes nuevos del mes anterior}}$
DE PROCESOS INTERNOS	Incremento de Puntos de Venta	$= \frac{\text{Total de puntos de venta del mes en curso}}{\text{Total de puntos de venta del mes anterior}} - 1$
	Control de calidad de los procesos	$= \frac{\text{Total de productos finales fallidos}}{\text{Total de productos finales fabricados}}$
	Generar nuevos diseños de productos	$= \frac{\text{Total de nuevos diseños por temporada actual}}{\text{Total de nuevos diseños por temporada anterior}} - 1$
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Disminuir el nivel de rotación de altos directivos a 4%	$= \frac{\text{Nro de personas desvinculadas de la empresa}}{\text{Total de personas contratadas}}$
	Elevar la horas de capacitaciones en 20 al mes	$= \frac{\text{Horas de capacitacion de quincena}}{\text{Horas de capacitacion de quincena anterior}} - 1$

Fuente: David Fred y David, F. (2017)
Elaboración Propia

Los indicadores propuestos en la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento corresponden a mantener la capacitación continua para el éxito del desarrollo de los procesos internos liderados por personas. Además, determinar la baja rotación en los puestos claves de la compañía con acciones como la motivación en los trabajadores de esta forma se conseguirá un mayor rendimiento los colaboradores bajar la rotación en los puesto claves de la compañía.

Los indicadores de procesos internos se enfocan en el control de la calidad puesto que es el factor diferenciador de la empresa, por ende, no debe existir margen de error. También aumentar los esfuerzos de la compañía para la instalación de nuevas tiendas en todo el mundo.

Los indicadores de cliente permiten realizar una gama de acciones al interno con el fin de aumentar la cantidad de compradores y sobre todo aumentar el consumo por cliente para ello se establece el indicador de participación de mercado, el mismo que apoya a medir si las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento han funcionado correctamente.

Por último, los indicadores de finanzas apoyan a evaluar la situación económica de la empresa con el indicador de rentabilidad. Dentro de los indicadores de rentabilidad se encuentran los costos incurridos de la empresa y los gastos adicionales que se tuvieron que realizar en las diversas áreas como planificación, marketing, operaciones de la empresa, etc., para lograr aumentar las ventas.



CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones:

- Según la evaluación del macroentorno se ha concluido que el factor social es el que contiene mayor peso, puesto que es un sector con bastante cambio en las tendencias de la moda lo que impacta directamente en la variable de cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, el mismo que ha sido identificado por la compañía y consigue siempre en tener a disposición del cliente los nuevos cambios de la moda.
- En concordancia con el CEO, la empresa debe retribuir a la sociedad lo que esta misma ha generado en Fast Retailing, es decir, el crecimiento se debe a la confianza de varios clientes en la marca y es recíproco que ahora la empresa busque trabajar de forma sustentable en el mundo.
- En cuanto a lo abordado del análisis interno de la empresa, su gran fortaleza y lo que le está permitiendo abastecer los mercados es la alianza estratégica que tiene con sus proveedores de fabricación al que los considera como socios. Sin duda alguna, esa fue una de las estrategias base que decidió la gerencia para poder dar soporte a las otras estrategias como las de crecimiento.
- Finalmente, dentro del entorno externo se especifica que el mercado europeo se encuentra saturado por lo que las empresas de este sector deberían buscar crecer en otros mercados, en relación con ello el CEO de Fast Retailing no era ajeno a esto porque también buscaba investigar nuevos mercados de ingreso e incrementar su número de tiendas.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones:

- Se recomienda establecer sinergia en toda la organización y por proceso, para lograr reducir los costos o dejar incurrir en costos innecesarios sobre todo en empresas grandes que manejan más de una marca como negocio.
- Fortalecer la imagen de las marcas globales con el apoyo de la marca Uniqlo, el éxito del beneficio de la empresa se debe apoyar con la generación de más ingresos de vena a fin de contribuir con el crecimiento de la corporación
- En el mercado las marcas globales tienen mucha similitud con su competidor Inditex quién ocupa el primer puesto en el ranking del sector, por ello recomiendo realizar un benchmarking de su área de marketing y ventas.
- Se sugiere masificar el comercio por internet puesto que es un canal económico y de libre acceso al público objetivo, esto de la mano con la estandarización de la producción por tallas, a fin de que el cliente pueda conocer su talla y tener la seguridad de que esta no va a cambiar por la línea o el modelo que elija. En línea con la propuesta anterior se sugiere que el cliente decida si desea pagar en la tienda o por la página web y por el lado de la entrega del producto dar la opción de recogerlo en tienda o contratar el servicio de entrega a domicilio.
- Apoyarse con influenciadores de compra por internet para incentivar al cliente la compra por ese mismo medio y ofreciendo descuentos que no podría obtener si se acerca a Tienda. La opción de compra por internet sería más viable para los clientes antiguos que ya conocen la marca la línea de prendas que ofrece y la calidad que representa.
- Concretamente, en relación con el avance tecnológico y la necesidad de que el cliente pueda tener un servicio de atención de la moda personalizado se sugiere automatizar el proceso de pago en las tiendas mediante un cajero automático que tome lectura del

código de barras de la prenda y luego realizar el pago por el mismo cajero con efectivo o tarjeta.

- Recomiendo que para conseguir captar nuevos clientes se cree una ventaja competitiva diferencial con respecto a sus competidores, una línea de ropa novedosa que genere expectativa y curiosidad por obtenerlo. Por ejemplo, chompas de algodón peruano con una suavidad y estilo único.



REFERENCIAS

- Centrl Intelligence Agency. (1 de Julio de 2017). *The World Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estrategica* (15th ed.). México: Person Education de México S.A.
- Fast Retailing*. (18 de Agosto de 2009). Recuperado de Policy, IR: https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/pdf/HumanRightsPolicy_eng.pdf
- Fast Retailing (s.f). Corporate Governance. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/corpgovenance.html>
- Hendriksz, V. (12 de Noviembre de 2015). *¿Cómo de realista es el objetivo de Fast Retailing para 2020?*. Recuperado de <https://fashionunited.com.pe>
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling , M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos. Un enfoque integral* (11th ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hitt, M. A., Ireland, D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos* (11th ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadistica e Informatica. (s.f.). *INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Kaplan, R., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard* (3a. ed. rev ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- MercadoNegro. (2018 de Marzo de 2018). Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Duodécima edición ed.). Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., Smith, A., Papadakos, T., y Meneses, M. (2015). *Diseñando la propuesta de valor : cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva : Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Ediciones Piramide.

- Tadashi, Y. (June de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/pdf/HumanRightsPolicy_eng.pdf
- Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (Caso 711-496). Recuperado de Universidad Harvard , Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Yanai, T. (10 de Setiembre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>

