

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DEL 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

Rodrigo Dalmiro Dávila Infantes

Código 20102323

Lima – Perú

Octubre de 2018





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

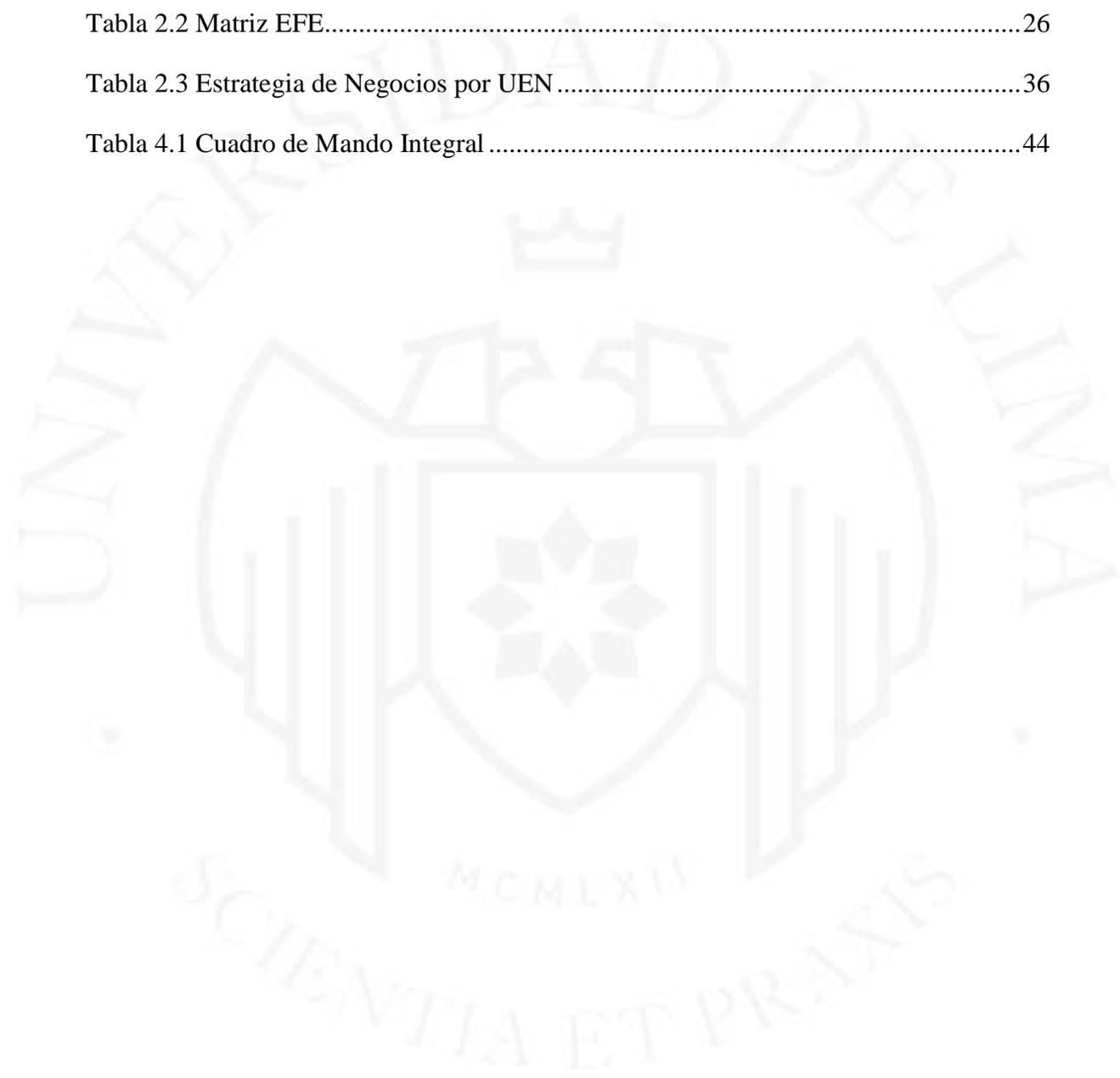
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	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.....	10
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	12
1.2. Diagnóstico Externo	16
1.2.1. Análisis PEST	16
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	19
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	22
CAPÍTULO 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.....	31
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	33
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN	34

2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	35
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	39
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	39
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa.....	40
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	42
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	42
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	44
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS	47
ANEXOS	50

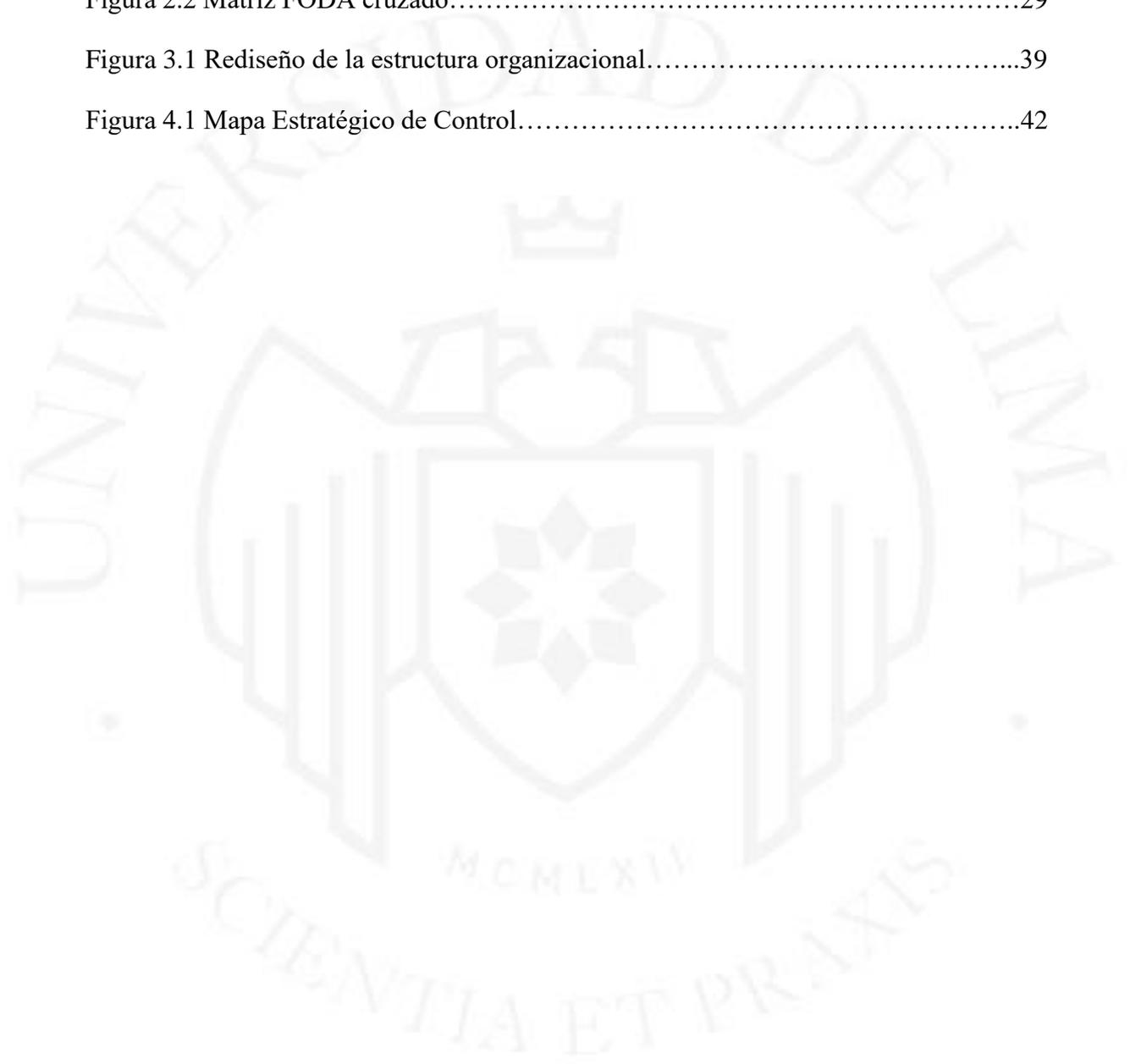
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	25
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	26
Tabla 2.3 Estrategia de Negocios por UEN.....	36
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	44



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	27
Figura 2.2 Matriz FODA cruzado.....	29
Figura 3.1 Rediseño de la estructura organizacional.....	39
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	42



INTRODUCCIÓN

Fast fashion es un sistema estratégico que se basa en producir ropa a precios muy cómodos, adaptándose a las tendencias de moda de manera fugaz y que tiene corto periodo de estancia en las tiendas.

Antes de las Fast Fashion, existían 4 temporadas al año: primavera, verano, otoño e invierno. Al día de hoy, el mundo de la moda rápida renueva su flota aproximadamente cada quince días. Las tiendas tradicionales de ropa se han visto afectadas ante el gran crecimiento de este sector.

La posibilidad de comprar ropa de moda a precios accesibles ha permitido que los potenciales consumidores se acerquen a experimentar algo tan accesible como ello. Comprar prendas de vestir ya no es una necesidad, estas empresas satisfacen otras necesidades. Ir de compras se ha convertido en una experiencia de entretenimiento, en el que la última tendencia de moda es el principal objetivo.

Empresas como H&M, Zara, Forever 21 se encuentran en prácticamente todos los continentes del mundo. Esta tendencia llegó al Perú hace poco menos de 6 años y, hoy por hoy, han logrado encontrar las estrategias correctas para poder destacar en el mercado.

El objetivo de este trabajo de investigación es realizar un plan de cómo una compañía de este sector puede ingresar al mercado peruano siguiendo un esquema estratégico establecido.

Fast Retailing es el objeto de este estudio, una empresa que comenzó como una tienda de zapatos, pero que en el camino fue entendiendo el concepto de Fast Fashion, desarrollando estrategias de éxito y ofreciendo prendas de vestir a precios accesibles a todo público y de buena calidad. Una combinación que, sin dudas, llevó al presidente Yanai y su empresa al éxito.

Se comenzará explicando sobre el diagnóstico interno de la empresa, para identificar y analizar sus ventajas competitivas, después se dará un diagnóstico externo, viendo las fuerzas externas de la compañía. En base a estos diagnósticos, se formulan las estrategias para su implementación, finalizando con un cuadro de mando integral para el control respectivo.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Un modelo de negocios, según Hill, Jones y Schilling (2015): “ Es un tipo de modelo mental, o *gestalt*, de la manera en que las diferentes estrategias e inversiones de capital realizadas por una compañía deben encajar para generar una rentabilidad y un crecimiento de las utilidades superiores al promedio”. En concreto, un modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

La explicación de este punto tomará como referencia el modelo de El Lienzo de Osterwalder, que es un tipo de modelo de negocio que contiene un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible y, al mismo tiempo, no simplifica en exceso el complejo funcionamiento de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 15).

Este modelo de negocios se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubriendo cuatro áreas principales en un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Segmentos de mercado: UNIQLO es la marca principal de la empresa Fast Retailing, pues representaba el 84,6% de las ventas globales, mientras que las demás marcas de la empresa representaban el 15,4% (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Razón por la que las UEN se definirán de la siguiente manera: UNIQLO, marcas nacionales y marcas globales. Dentro de las marcas nacionales se encuentra GU, y de las marcas globales se encuentran Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y J Brand.

La segmentación de mercados consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing (Kerin, Hartley y Rudelius, 2014, pág. 228).

La empresa Fast Retailing distingue a varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 21).

Las variables de segmentación que utiliza esta empresa son: segmentación geográfica (basada en dónde viven o trabajan los posibles clientes), demográfica (la cual se apoya en cierto atributo objetivo físico, medible u otra clasificación) , psicográfica (basada en algunos atributos mentales o emocionales subjetivos como la personalidad, estilos de vida o necesidades de los prospectos clientes) y por conductas (basada en ciertas acciones o actitudes observables de los consumidores prospectos, como dónde compran, cuáles beneficios buscan, con cuánta frecuencia y por qué compran) (Kerin et al., 2014, pág. 233).

Todas las marcas de la empresa Fast Retailing compartían una variable de segmentación en común: Segmentación por conducta. La mayoría de las conductas de sus clientes se centraban en la alta frecuencia de compra en sus productos, ya que regresaban a las tiendas en cortos periodos de tiempo para poder adquirir otros modelos de prendas que estén en tendencia de moda (Takeuchi, 2011, pág. 2).

UNIQLO contaba con una amplia segmentación de mercado, llegando a vender sus productos en Asia, Europa y Norteamérica (geográfica). Ofrecía colecciones de ropa para mujeres, hombres y niños , manejando un rango de edad de clientes entre 20 a 60 años (demográfica) y con un estilo de prendas “básicas” (pero de calidad) y “para llevar como piezas” (psicográfica), con un precio relativamente por debajo de su competencia (Takeuchi, 2011, pág. 4).

El segmento de mercado de las marcas nacionales, como su nombre lo indica, sólo iban dirigidos a la venta de sus productos en Japón (geográfica). Sus clientes eran de gama baja, ofreciendo productos a precios bajos para mayor alcance (psicográfica) (Takeuchi, 2011, pág. 9).

El segmento de mercado de las marcas globales era amplio e iba dirigido a distintas partes del mundo como Asia, Europa y Norteamérica (geográfico). Estas marcas ofrecían una variedad de modelos de prendas con un estilo más sofisticado a sus clientes y estos percibían una mayor calidad en los mismos, llegando a pagar un precio mayor que la competencia (psicográfica) (Takeuchi, 2011, pág. 9).

Estas marcas se diferenciaban entre sí por su variables de segmentación demográficas. Por ejemplo, Theory iba dirigido básicamente a mujeres contemporáneas, con un estilo sofisticado marcado (pero también Theory contaba con marcas como

Theory Men, Theory Luxe, Helmut Lang, Cabin, etc. más dirigido hacia el segmento de hombres sofisticados). Por otro lado, la marca CDC ofrecía moda femenina elegante y formal; Por último, la marca PTT ofrecía lencería de colores vivos, ropa de estar por casa y colecciones de traje de baño para mujer (Takeuchi, 2011, pág. 6-10).

Propuesta de valor: Para Osterwalder & Pigneur (2010): “Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cualitativos o cuantitativos” (pág. 23).

La propuesta de valor de la empresa FR: “Creaba ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo permitiendo a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela” (Takeuchi, 2011, pág. 6).

La empresa Fast Retailing, en términos generales, vende prendas de vestir con diseños exclusivos según las necesidades de cada segmento de mercado, ofreciéndolo en un corto periodo de tiempo en sus tiendas, dando la posibilidad a sus clientes de poder encontrar diferentes diseños cada semana, y con precios que se encuentren al alcance de la mayoría de personas.

La empresa, además de contar con diferentes tipos de clientes, pretendía también ofrecer accesibilidad, llegando a personas comunes y corrientes (independientemente de su edad, género, nacionalidad o procedencia) que vistieran con ropa buena en cualquier momento del día (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Además, su propuesta de valor estaba enfocada a la sociedad: “Enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2011, pág. 6).

Canales: Las marcas de la empresa FR ofrecían sus productos mediante canales de venta físicos. UNIQLO contaba con tiendas propias en Japón y en el resto del mundo; las marcas nacionales se ofrecían por tiendas propias en Japón.

Las marcas globales contaban con un modelo de negocio tradicional en el sector textil, que consistía en actuar como mayorista suministrando mercancía a grandes almacenes y otras tiendas, además de contar con propias tiendas.

Sus canales de venta también eran físicos: Theory contaba con presencia en Estado Unidos, Japón, China y Europa; Por otro lado, la marca CDC contaba con el 90% de sus tiendas en Francia y el resto en Europa; Por último, PTT contaba con una red de 166 grandes de almacenes y *boutiques* , principalmente en Francia y en el resto de Europa (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Para UNIQLO, el canal mediante el cual Fast Retailing llegaba a los clientes es mediante tiendas y ventas online. Mientras que las demás marcas, continúan con el formato tradicional de mayorista (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Cabe resaltar que el canal de tienda online o ventas por web representan el 3% en el año 2010 (Takeuchi, 2011, pág. 19).

Relación con clientes: La empresa Fast Retailing, y sus diferentes marcas, contaban con una buena relación con sus clientes. Sus principios de Gestión se enfocaban en satisfacer las necesidades de sus clientes (Takeuchi, 2011).

Asistencia personal: UNIQLO contaba con un centro de atención al cliente, para que el cliente puede comunicarse con un representante de la empresa, durante el proceso de venta o posteriormente. Incluso, estos comentarios ayudaban a perfeccionar sus productos cada año (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Fuente de ingresos: “Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 17).

Venta de activos: La empresa FR percibía ingresos por la venta de los derechos de propiedad sobre sus productos físicos (Ropa) (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 31).

Concesión de licencias: Además de la fuente de ingresos por las ventas ofrecidas, la empresa percibía ingresos por sus franquicias que poseía alrededor del mundo.

Recursos clave: Los recursos claves mostrados a continuación son el soporte de Fast Retailing para crear y ofrecer una propuesta de valor sólida (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 34). Los recursos clave se dividen de la siguiente manera:

Recursos físicos: Fast Retailing contaba con 2.203 tiendas, de las cuales 1.259 no eran UNIQLO (Takeuchi, 2011, pág. 8). Además contaba con tiendas UNIQLO de gran formato con un tamaño mayor a 2.000 metros cuadrados (Takeuchi, 2011, pág. 5), así como sus tiendas insignia (Takeuchi, 2011, pág. 10).

Recursos intelectuales: Las marcas pertenecientes a Fast Retailing.

Recursos humanos: Colaboradores de la empresa, su activo más valioso. A principios del año 2010, la empresa FR contaba con 43.000 empleados en todo el mundo (Takeuchi, 2011, pág. 14).

Actividades clave: Las actividades clave de FR se ven reflejadas en su cadena de valor, que se explicará en el siguiente capítulo. Esta resume todas las actividades clave que son primordiales para poder responder al concepto de Fast Fashion: Investigación y Desarrollo, Producción, Marketing y ventas y Servicio al cliente.

Asociaciones clave: Como lo mencionan Osterwalder y Pigneur (2010): “Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (pág. 38).

Alianzas estratégicas: “La ambición por convertirse en una marca global condujo a UNIQLO a formar una alianza con Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional, quien desarrolló la línea +J” (Takeuchi, 2011, pág. 6).

Joint ventures: “FR se embarcó en el extranjero en la formación de *joint ventures* con potentes compañías locales como Lotte Shopping en Corea, en 2005, y Wing Tai Retail en Singapur, en 2008 (Takeuchi, 2011, pág. 5).

Relaciones cliente-proveedor: Dentro del modelo SPA se señalaba que UNIQLO mantenía: “relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas. UNIQLO mantiene acuerdos contractuales duraderos con unas 80 compañías, ubicadas principalmente en China” (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Estructura de costos: La compañía Fast retailing cuenta con una estructura en la que su principal objetivo es la reducción de costos: “El objetivo de los modelos de negocio es recortar gastos en donde sea posible” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 41).

Razón por la que la empresa Fast Retailing realiza economías de escala para reducir sus costos: “FR compraba el material a Toray Industries en Japón, preparaba los tejidos en Indonesia y realizaba la producción final de la prenda en China. Consiguió mantener un precio bajo gracias al tamaño de los pedidos” (Takeuchi, 2011, pág. 4).

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor, Según Hill et al. (2015): “Es la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que tienen valor para los clientes” (pág. 89).

Actividades de Soporte

Estas actividades de soporte ayudan a la empresa a reducir su estructura de costos y aumentar el valor percibido de los productos (Hill et al., 2015, pág. 89).

Según Hill et al. (2015): “Las actividades de soporte de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios para desarrollar actividades primarias” (pág. 91).

Administración de materiales: “La función de administración de materiales controla el tránsito de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, desde las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir significativamente los costos, y eso crea más utilidades” (Hill et al., 2015, pág. 91).

Fast Retailing tenía muy claro este concepto. Yanai se dio cuenta de que la mayoría de las grandes cadenas textiles estadounidenses y europeas eran SPA* que asumían el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación del producto, hasta la venta del producto (Takeuchi, 2011, pág. 3).

Asimismo, el modelo SPA le permitía tener una asistencia técnica experta por parte de los especialistas técnicos en las fábricas, tal y como se explica a continuación:

“UNIQLO contrató a un equipo de especialistas técnicos [...] fueron enviados a las fábricas asociadas de UNIQLO en China para ofrecer asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad” (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Recursos humanos: La administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria que abarca desde estudios de mercado de trabajo, reclutamiento y selección, investigación de salarios, prestaciones e incluso abarcando asuntos internos y externos o ambientales (Chiavenato, 2011, pág. 2).

Esta área es de suma importancia, pues la empresa FR se enfoca en desarrollar y potenciar las habilidades de sus empleados.

Infraestructura de la compañía: Según Hill et al. (2015): “La infraestructura de la compañía es el contexto completo donde tiene lugar todas las demás actividades para crear valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la compañía” (pág. 93).

Actividades primarias

Según Hill et al. (2015): “Las actividades primarias incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta (pág. 89).

Según el caso expuesto y teniendo en cuenta el concepto de Hill, se puede dividir en los siguientes puntos:

Investigación y Desarrollo: Según Hill et al. (2015) destacan que la Investigación y Desarrollo (I+D) se refiere a los procesos para el diseño de productos y la producción (pág. 90) .

“En 2004, FR estableció un centro de I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una marca internacional. Se crearon centros similares en Tokio, París y Milán, generando una estructura global para el desarrollo de sus productos” (Takeuchi, 2011, pág. 6).

Se hace hincapié en este punto debido a su importancia, pues su negocio se encontraba dentro del rubro de Fast Fashion, el cual necesitaba estar renovando el diseño de sus prendas en periodos cortos de tiempo.

Producción: Una vez realizado el proceso de Investigación y Desarrollo entramos al proceso de la producción, donde Hill et al. (2015) explica lo siguiente: “La producción se refiere al proceso de creación de un bien o servicio” (pág. 90).

Para ello necesita suministrarse de materia prima de alta calidad a bajo costo, realizando compras a granel con sus proveedores. La empresa contaba con un aprovisionamiento asiático del 100% (Takeuchi, 2011, pág. 7-11).

Marketing y Ventas: En el sentido moderno, el enfoque del marketing va dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes. Es el proceso mediante el cual las compañías atraen a sus clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los

consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de estos (Kotler & Armstrong, 2017).

Esta área es de suma importancia para la empresa Fast Retailing, pues le ayuda a crear valor a su producto, dándole el posicionamiento de su marca mediante la publicidad. El marketing incrementa el valor que perciben los clientes en el contenido del producto. En la medida que se crea una impresión favorable del producto en la mente de los consumidores aumentará la utilidad de la compañía (Hill et al., 2015, pág. 90).

La empresa entiende bien las necesidades de su público objetivo, pues desarrolla un Marketing Mix enfocado en su producto (prendas de vestir de calidad), Precio (precios accesibles), Plaza (canales de distribución física y virtual) y Promoción (desarrolla estrategias publicitarias con la finalidad de enganchar con su público objetivo).

Servicio al cliente: “El papel de la función de servicio de una compañía es ofrecer servicio y soporte después de la venta. Esta función crea más utilidad porque resuelve los problemas de los clientes y les brinda ayuda después de que han adquirido el producto” (Hill et al., 2015, pág. 90).

Una manera de resolver los problemas a los clientes, dentro del modelo SPA, fue la creación del centro de atención al cliente, en donde la empresa desarrollaba productos basados en sus comentarios. UNIQLO recibía aproximadamente 72.000 comentarios anuales donde además ayudaba a la empresa a perfeccionar las prendas cada año, por ejemplo, en su momento solicitaron que las telas de las prendas sean más suaves para evitar que la piel se secase (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Como se observa, la compañía se centra en tener una relación más estrecha con sus clientes, llegando a tener un contacto directo con ellos para conocer así sus necesidades reales.

La empresa además aceptaba la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición, con ello mantenía satisfechos a sus clientes y seguros con respecto a su compra (Takeuchi, 2011, pág. 3).

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

La ventaja competitiva, según Hill et al. (2015): “ Una compañía goza de una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que tienen en promedio todas las compañías de su industria” (pág. 82).

Eficiencia superior: Como se mencionó, gracias al modelo SPA, UNIQLO lograba ofrecer precios bajos debido al manejo de costos bajos, los cuales eran el resultado de sus compras a granel con proveedores, manejando, además, altos niveles de producción y economías de escala. (Takeuchi, 2011, pág. 3).

Asimismo, las marcas globales también realizaban economías de escala debió a su modelo de negocio tradicional actuando como mayorista a grandes almacenes y otras tiendas (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Por otro lado, las marcas nacionales también tienen capacidad de reducción de costos, pues lograban mantener precios bajos a sus clientes; por último, FR lograba reducir sus costos de instalación en la apertura de nuevas tiendas en base al “concepto Lego” (Takeuchi, 2011, pág. 19).

Satisfacción del cliente superior: UNIQLO contaba con esta ventaja competitiva porque tenía una alta capacidad de respuesta, desarrollando productos basados en los comentarios de los clientes (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Esta medida hizo que la empresa entre en contacto directo con ellos, muchas veces realizando mejoría en las prendas. De esta manera iba fidelizando a su público objetivo formando una conexión entre empresa y cliente.

Por su parte, las marcas no pertenecientes a UNIQLO (nacionales y globales) contaban con mayor accesibilidad, pues tenían 1.259 tiendas de un total de 2.203 (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Mayores puntos de venta generaban mayor satisfacción de clientes. Además, las marcas globales contaban con una alta capacidad de segmentación lo cual le permitían satisfacer diferentes gustos de ropa para mujer y hombre (Takeuchi, 2011, pág. 8).

FR y su política de devolución de prendas posteriores a la compra, causó sensación aprovechando la situación para realizar anuncios para la televisión (Takeuchi,

2011, pág. 3), hizo que la empresa tuviera una imagen más agradable y amistosa, consolidando la relación con sus clientes.

Calidad superior: UNIQLO utilizaba materia prima de alta calidad proveniente de distintas partes del mundo (Takeuchi, 2011, pág. 6), lo cual proyectaba una imagen de marca de productos de alta gama a un precio accesible.

Del mismo modo las marcas nacionales y globales también contaban con materia prima de calidad para satisfacer a las necesidades de su público objetivo.

Para poder mantener un control de esta calidad, gracias al modelo SPA, los supervisores del departamento de producción visitaban a sus proveedores para verificar los procesos (Takeuchi, 2011, pág. 7).

Innovación superior: UNIQLO contaba con innovación de sus productos ya que tenía el respaldo de una activa colaboración con sus diseñadores (Takeuchi, 2011, pág. 11), lo que le permitía innovar en sus productos constantemente de acuerdo a las tendencias de moda.

Las marcas globales y nacionales también contaban con Investigación y Desarrollo para poder desarrollar productos con alta calidad en sus diseños y telares; Sin embargo, las marcas globales presentaban mayor énfasis en este punto debido, ya que las marcas nacionales presentaban productos más estándares.

Además, la cadena contaba con innovación de procesos gracias al programa Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), el Programa M y los programas SAP (Takeuchi, 2011, pág. 13).

Este centro de formación forjaba líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras en lo que se refiere a gestión de tiendas, gestión administrativa y gestión centrado en el producto, mejorando e innovando procesos de manera continua.

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

Fortalezas

Fast Retailing

Presencia en mercados importantes: La empresa FR cuenta con presencia en Europa, Asia y Norteamérica (Takeuchi, 2011, pág. 9). Si bien es cierto, los gustos y estilo son cada vez más globales, tener presencia en mercados internacionales te permite tener en cuenta los diferentes tipos de consumidores en cada país donde se encuentra.

Economías de escala: Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene como ventaja competitiva tener eficiencia superior, desarrollando economías de escala mediante el aprovisionamiento global. Esto le permite tener una ventaja sobre aquellos nuevos competidores que quieran ingresar al sector de Fast Fashion.

Cultura organizacional: La empresa FR presenta una cultura orgnizacional marcada, pues cuentan con valores establecidos y principios de gestión (Takeuchi, 2011, pág. 23), que les sirve como guía a sus colaboradores para poder desarrollar sus actividades cotidianas y sentirse identificados con la empresa, además de poder desarrollarse profesionalmente.

Imagen corporativa: Uno de los diferenciales de la empresa es tener un posicionamiento corporativo, en relación con el valor social. FR enfatizaba la importancia de mantener la unión con la sociedad, reflejando en sus programas sociales: el primer programa de reciclado de lana; el segundo, que consistía en contratar en cada tienda a una persona con alguna discapacidad; por último, el tercer programa consistía en emprender un negocio social con el profesor Muhammad Yunus (Takeuchi, 2011, pág. 11).

Finanzas : Fast retailing cuenta con una capitalización bursátil mayor que GAP, además de registrar una mayor cantindad de ventas , beneficios de explotación por pie cuadrado y rotación de inventario mayor con respecto a H&M e Inditex (Takeuchi, 2011, pág. 27) , lo que le da una imagen de empresa financieramente sólida. Esto le permite ser atractivo para sus stakeholders y la posibilidad de obtención de créditos.

Programas de formación de líderes: Estos programas dan un soporte importante, ya que, además de preparar a los sucesores de la compañía, ayuda a implementar ideas

innovadoras para mejorar los procesos internos. Esto conlleva a que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente y que la compañía recepcione a personal calificado.

Alto poder de negociación de proveedores: La empresa Fast Retailing tiene que contar con un alto poder de negociación con sus proveedores ya que pretende ofrecer productos de calidad. Para ello, necesita contar con proveedores exclusivos en cuanto a telas se refiere.

Manejo de productos de alta relación calidad-precio: La empresa Fast Retailing cuenta con la calidad en sus productos como factor diferenciador y además satisface todos los gustos de sus clientes a un precio asequible (Takeuchi, 2011, pág. 6).

UNIQLO

Centro de I+D: contar con una activa colaboración de sus diseñadores le permite tener una renovación constante de su flota textil en el sector de moda rápida.

Exclusividad con proveedores: Sirve como respaldo y garantía para obtener materia prima de calidad.

Enfoque hacia el cliente: UNIQLO se quería diferenciar no solamente por la calidad de sus productos, sino también por la calidad de sus servicios, desarrollando colaboradores que siempre estén dispuestos a atender a los clientes que iban a comprar a la tienda y además, manteniendo una infraestructura adecuada y limpia, con expositores atractivos y fáciles de ver, para que el cliente se sienta cómodo y desarrolle una experiencia confortable al momento de entrar a la tienda y realizar su compra.

Sus políticas de aceptar la devolución de sus productos y el desarrollo de estos en base a comentarios de clientes, daban soporte a sus principios enfocados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (Takeuchi, 2011, pág. 29).

Tiendas de Gran Formato: UNIQLO contaba con este tipo de tiendas en importantes ciudades como Osaka, Nueva York, París y Shanghái, las cuales contaban con un promedio de 2.500 metros cuadrados, superior al de las tiendas convencionales que oscilaban entre 500 y 800 metro cuadrados. Esto permitía ofrecer otro tipo de experiencia a sus clientes, permitiéndole además, obtener mayores ventas por pie cuadrado (Takeuchi, 2011, pág. 5).

Correcto uso publicitario: La empresa utiliza con efectividad la publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos. En un principio promocionaba sus artículos en anuncios de periódicos. Tiempo después llegó a ser catalogado como el mejor anunciante web, logrando así obtener reconocimientos publicitarios (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Marcas Nacionales

Liderazgo en costos: Las marcas nacionales como Gu ofertan sus productos al precio más bajo del mercado aplicando el modelo SPA, además contaba con la cercanía de sus insumos (Takeuchi, 2011, pág. 9).

Marca reconocida en su país: Gu causó sensación en Japón en la introducción de unos vanqueros por 990 yenes en el año 2009, teniendo los precios más bajos en ese momento (Takeuchi, 2011, pág. 6).

Marcas Globales

Alta capacidad de segmentación: Las marcas globales como Theory, CDC y PTT, satisfacen distintos segmentos de mercado, ofreciendo, por tanto, diferentes productos a sus clientes. Esto les da una visión distinta de cómo manejar los diferentes estilos de consumo.

Calidad por excelencia: Las marcas de esta UEN se centran en ofrecer una calidad superior debido que el público objetivo a donde se dirigen es exigente.

Campañas publicitarias eficientes: La marcas como CDC lanzaron la campaña “madre y mujer” que tuvo bastante aceptación en su público objetivo y encaró el espíritu de la marca (Takeuchi, 2011, pág. 8).

Debilidades

Fast Retailing

Tardío plan de expansión: Si bien los mercados nacionales de la competencia (Inditex y H&M) se saturaron antes, Fast Retailing, además de haber tenido un plan muy ambicioso en el Reino Unido, fue el primero en ingresar a un mercado importante como China; sin embargo, la empresa no ha podido expandirse al mismo ritmo que sus competidores, perdiendo la posta en este aspecto (Takeuchi, 2011, pág. 10).

Incapacidad de diversificarse no relacionadamente: FR fracasó en su intento de entrar en el negocio de producir y vender productos frescos, un negocio completamente nuevo (Takeuchi, 2011, pág. 5). Después de aquella experiencia, la cadena no ha mostrado interés por introducirse en nuevos negocios.

Frecuente cambio de cargos: Además de no publicar su organigrama, la cadena FR era conocida por sus frecuentes cambios de cargos (Takeuchi, 2011, pág. 9), dando una señal de que existía una alta rotación de personal, lo cual le generaba una imagen empresarial negativa.

ROIC bajo: Al margen de tener un Margen de Explotación (EBIT) de 16,40%, su Rendimiento del capital del arrendamiento ajustado (ROIC) era de 13,80% (Takeuchi, 2011, pág. 27), dando a entender que sus intereses e impuestos son altos, lo cual le genera una debilidad.

UNIQLO

Tamaño promedio de tienda muy bajo: Si bien contaban con sus tiendas de gran formato, manejaban un tamaño medio de tienda de 710 metros cuadrados, en comparación de sus competidores como H&M que contaba con 1.250 metros cuadrados y GAP con 1.150 metros cuadrados (Takeuchi, 2011, pág. 10).

No cuenta con centro de I+D en Latinoamérica: Es importante mencionar que, si UNIQLO pretende entrar a nuevos mercados como Latinoamérica, es necesario conocer las costumbres de compra del mercado meta y realizar investigaciones para lograrlo.

Contaba con aprovisionamiento asiático del 100%: Esto llega a ser una debilidad porque no cuenta con un *back up* en caso ocurra un desastre macroeconómico que afecte al mercado asiático.

Marcas Nacionales

Mercado saturado: Las marcas nacionales presentan un crecimiento lento ya que su mercado se encuentra cada vez más saturado, razón además por lo que la compañía se globalizó (Takeuchi, 2011, pág. 10).

Marcas Globales

Margen operativo menor: Las marcas globales presentan menor rotación de inventario con respecto a las demás marcas de la compañía.

1.2. Diagnóstico Externo

1.2.1. Análisis PEST

Asimismo, los cambios en el macroentorno tienen un impacto directo con el funcionamiento de las empresas y en alguna o en todas las fuerzas del modelo de Porter, alterando el atractivo de una industria (Hill et al., 2015).

Este punto se realizará según el contexto peruano, además se añadirá el factor Ambiental a fin de tener una visión más completa del contexto externo y se realizará la evaluación de los factores con proyección futura (véase Anexo 1).

Político-Legal

Incertidumbre política: Actualmente la coyuntura política en el Perú es de incertidumbre y preocupante, pues los casos de corrupción en los poderes del Estado han denotado una política frágil, razón por la cual, algunos negocios de ropa se encuentran paralizados hasta que la situación se estabilice (Reyes, 2018).

Tratados de Libre Comercio (TLC): Japón cuenta con Tratado de Libre Comercio con el Perú: “El Perú es miembro de la Alianza del Pacífico, que busca facilitar la liberación del intercambio comercial en la región, y posee TLC con países que representan el 58% del PBI global (El Comercio, 2018).

Económico

Crecimiento del sector *Retail* : El Perú se está convirtiendo en uno de los mercados más atractivos para invertir, logrando posicionarse dentro de los 10 mejores países emergentes para invertir en el sector Retail (Reyes, 2018).

Todo esto debido al enfoque de las necesidades de los clientes, como la limpieza de las tiendas, buenas ofertas, facilidades de pago, etc. No obstante, el crecimiento del sector Retail en provincias sigue en aumento, representando, a nivel Perú, más del 30% del sector (Reyes, 2018).

Facilidades comerciales: Los centros comerciales están otorgando, en muchos casos, condiciones comerciales inigualables para las cadenas de moda rápida (Salas, 2018).

Inflación: “La economía peruana obtuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2.5%, por debajo de Chile (2.9%), Colombia (4.6%) y Brasil (6.0%)” (El Comercio, 2018).

PBI: “Crecimiento anual del 5.8% del PBI, logrando en el 2013, 2.4% en 2014 y 3.3% en el 2015, que lo incluye en el privilegiado grupo de las economías de más rápido crecimiento de la región” (El Comercio, 2018).

Poder adquisitivo del sector C: El poder adquisitivo y consumo del sector C han ido en aumento en los últimos años, representando el 42.2% de la población de Lima Metropolitana en el año 2017 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017, pág. 20).

Razón por la que las compañías están creando estrategias innovadoras enfocadas en este sector, con el objetivo de acercarse a esos consumidores (Perú Retail, 2018). El desafío para las empresas peruanas se encuentra en generar propuestas de valor que conecten con estos nuevos consumidores.

Tipo de cambio: Perú es un país que cuenta con una economía estable en los últimos doce meses. El sol peruano ha mostrado volatilidad más baja gracias al buen momento de los precios de los *commodities*. Esto ha permitido que el tipo de cambio se estabilice con una mínima variación respecto del dólar (El Comercio, 2018).

Social

Consumidor peruano: “El consumidor peruano ha evolucionado en los últimos años, gracias a la globalización, el internet, la adquisición de nuevas tecnologías, y el manejo inmediato de información, volviéndose más exigente y con una mayor capacidad para decidir e influenciar a otros” (Sanchez, 2017).

Según fuentes de Datum Internacional: “En el Perú el 29% del total de la población tiene entre 19 y 35 años” (¿En qué se diferencian los millennials del Perú?). Es decir, casi el 30% de los peruanos nacieron entre los años 1,980 y 2,000 (Millennials).

Cultura de consumo: En el Perú, el 85% de Millennials (21 a 35 años) se conecta frecuentemente a internet. Sin embargo, a pesar de ser digitales, solo el 15% compra por dicha red. Aquellos que lo hacen, el 37% adquiere ropa, el 24% calzado y 26% en entradas para el cine. (Ipsos Opinión y Mercado S.A, 2018). Esto es importante porque

el público objetivo de UNIQLO se encuentra dentro de un rango de 20 a 60 años (Takeuchi, 2011, pág. 10).

Además, uno de los factores relevantes en la decisión de compra del consumidor peruano son los precios y la diversidad de líneas de ropa dentro de la tienda, básicamente, influenciada por su infraestructura. Estos consumidores muestran su interés por aquellas prendas que recién son expuestas al público y que presenten cualidades que hagan relucir su personalidad (Rojas, 2015).

Cabe destacar, además, que los Millennials están conectados la mayoría del tiempo a internet. Es una herramienta que les permite realizar compras por este canal, facilitándoles la comparación de precios siguiendo con las tendencias de moda. La llegada de las Fast Fashion fue una noticia que esperaban recibir los consumidores, pues ellos se mantenían al tanto de las tendencias de estas marcas vía web y las redes sociales (Reyes, 2018) .

Mala Imagen Corporativa de explotación Laboral: En la industria de moda rápida para llegar a sus objetivos de renovación de prendas de últimas tendencias se realiza al rededor de 52 temporadas al año. Para ello y para obtener los costos más bajos posibles se logran mantener márgenes de utilidad significativos, ofreciendo precios relativamente bajos y accesibles, logrando así recuperar sus costos.

Estos precios bajos no solo se logran mediante economías de escala a nivel mundial, sino que también se ven implicados los costos de producción como la mano de obra directa. Esta mano de obra se realiza en países de pocos recursos, rompiendo muchas veces con los derechos humanos de los trabajadores (Ruiz, 2016).

Tecnológico

Experiencia tecnológica de compra: La manera en la que se compra no es igual como hace 5 años. Muchas empresas de venta de productos no solo están obteniendo por la venta física, sino también virtual. Zara sabe esto perfectamente, ya que en sus mismas tiendas se utiliza el espejo-pantalla, el cual ayuda a los clientes a saber las medidas exactas de la ropa que se está probando en ese momento. Se realiza mediante una tecnología de identificación virtual, método muy innovador que mejora su experiencia de compra (El Comercio, 2018).

Además en la misma tienda física podrás comprar tus prendas a través de tabletas y dispositivos móviles, lo que te hace tener una experiencia distinta (El Comercio, 2018).

Plataformas digitales: Existen portales de compra y venta de productos que te ayudan a tener una mejor experiencia de compra enfocada en el uso de la tecnología: “Así como aterrizaron marcas de moda rápida, también debemos prepararnos para el internet retailing, que es el futuro del sector” (Reyes, 2018).

Ambiental

Desastres naturales: Si la empresa FR quiere ingresar al mercado peruano, tendrá que tener en cuenta su geografía, la cual es vulnerable a sufrir desastres naturales debido a su territorio complejo, como lo sucedido en el fenómeno del niño costero en el norte del país en el 2017, lo que generó pérdidas a los retailers.

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

En este capítulo examinaremos las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, el cual analiza cualquier industria en términos de rentabilidad. Estas fuerzas competitivas, que coexisten en el entorno, te permiten detectar posibles amenazas y oportunidades. Además, permite a una empresa tener más éxito en el sector en el que quiere incursionar (Hill et al., 2015, pág. 47) . Se utilizará esta herramienta para estudiar el entorno del sector de moda rápida en el Perú.

Intensidad de la rivalidad entre competidores: Alta

Para analizar este punto, tenemos que tener en cuenta que se analizará la intensidad de la rivalidad de los competidores del sector de moda rápida en el Perú. Bajo este concepto podemos definir como rivales directos a H&M, Zara y Forever 21.

La industria de las Fast Fashion es Consolidada en el Perú, ya que sólo existen tres empresas que dominan todo el mercado (un oligopolio).

El crecimiento de la demanda del sector es relativamente Alta. Los Fast Fashion han tenido una gran acogida desde su llegada, obteniendo resultados eficientes en comparación con su competencia directa e indirecta, teniendo un horizonte potencial de crecimiento (Reyes, 2018).

Las barreras de salida son altas debido a las fuertes inversiones en activos fijos, además el valor de la marca es alto y existen compromisos contractuales con socios de por medio; la diferenciación del producto es alta debido a que los diseños de prendas en esta industria tienen poca duración en el mercado y la calidad que manejan es alta.

Amenaza de nuevos ingresos: Bajo

Como se mencionó anteriormente, para entrar a este rubro se tiene que realizar una compra de insumos a granel en grandes cantidades para poder competir en costos con tus rivales; las empresas tienen estrategias relativamente iguales, pero que se diferencian en cuanto a publicidad y costos.

El requerimiento de capital es alto por el tipo de negocio y el costo de cambio es bajo porque a los clientes se les hace fácil ir a la competencia si ellos desean. Asimismo, el Estado promueve la inversión extranjera como se ha comentado anteriormente, contando con TLC con países estratégicos, resultando pocas barreras legales

Incluso, los centros comerciales están otorgando condiciones comerciales inigualables a las empresas Fast Fashion (Salas, 2018). Por lo tanto, la empresa que entre a este sector de la moda rápida, va a tener que invertir fuerte para poder estar a la par de su competencia.

Poder de negociación de proveedores: Alto

China, que es uno de los países que tiene la mejor calidad en tejidos y prendas acabadas e incluso tiene la mayor producción textil del mundo. Además, la Unión Europea, Estados Unidos e India tienen una importante participación en el mercado mundial textil, encontrando distintas variedades en cuanto a calidad-precio (Prada, 2015).

Por otro lado, en Perú se encuentra la mejor calidad de algodón del mundo y otros insumos para la industria textil. El algodón peruano, en especial el algodón Pima, es reconocido a nivel mundial por su resistencia, haciendo sus prendas de la mayor calidad y de mayor duración, siendo este último la razón principal de sus exportaciones (PROMPERÚ, s.f.).

Ante esto, la empresa tiene que contar con un alto poder de negociación con sus proveedores para que pueda obtener insumos de calidad en todas sus prendas, firmando

contratos de exclusividad con los mismos. Si la empresa pretende incursionar en el mercado de Sudamérica tendría que tener en cuenta los insumos de calidad que existen.

Poder de negociación de clientes: Alto

El enfoque hacia los clientes ha cambiando en el sector de la moda: “Hoy en día, y como hemos dicho anteriormente, el cliente ha pasado a ser parte de la cadena productiva, ya que los comerciales aprueban los nuevos diseños con base a los gustos del consumidor final” (Barreto, 2015, pág. 18).

Indivualmente el cliente se podría decir que no tiene poder de negociación; sin embargo, el conjunto de clientes sí cuenta con un alto poder porque son los que están al tanto de las últimas tendencias de ropa. Así, las compañías del sector de Fast Fashion adecúan sus productos en base a ello y realizan su oferta a la brevedad posible.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Alto

Los productos sustitutos son según Hill et al. (2015): “Los productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes” (pág. 58).

En el caso de la industria de la moda rápida es distinto, pues predominará más las marcas de sustitución que los productos sustitutos, ya que los productos en la industria de la moda están inventados y no es más que cambiar de una marca a otra. Aunque debido a las características de algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros (Blasco, 2015, pág. 36).

Por ello podríamos decir que existen otro tipo de sustitutos de venta de ropa, como lo son las tiendas multimarca (como es el caso de Ripley y Saga Fallabella) y las tiendas minoristas o Boutiques que están presentes en el medio virtual y físico; sin embargo, la industria del Fast fashion se ha visto afectada por un principal sustituto: el comercio electrónico. Dentro de este sector podemos encontrar empresas como AliExpress, Alibaba, Mercado libre, eBay Perú, entre otros.

H&M y Zara se encuentran en un estancamiento de sus volúmenes de venta y cuentan con problemas para adaptarse a la competencia de marcas de menor presupuesto y de comercio online, razón de este exceso de inventarios es que reducirá sus precios. (Ringstrom, 2018)

Los consumidores cada vez prefieren comprar online frente a visitar las tiendas, razón por la que los gigantes de la moda vienen batallando con sus descensos de las visitas a las tiendas. El crecimiento online de moda registra cifras de crecimiento de 2 dígitos anuales en prácticamente todo el mundo (Xicota, 2018).

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Crecimiento del sector retail: El Perú es un país atractivo para invertir en el sector retail, siendo una oportunidad atractiva para cualquier empresa internacional. Se tiene que tener en cuenta que no solo Lima está creciendo económicamente, sino también en regiones con alto potencial como Arequipa y Trujillo. Se están realizando proyectos de inversión retail en estos lugares, por lo que muchas empresas internacionales y nacionales verán la oportunidad para ser los primeros en invertir.

Pocas barreras legislativas y facilidades comerciales: Además del crecimiento del sector retail, los centros comerciales están otorgando facilidades a empresas de moda rápida, porque saben del reconocimiento internacional que poseen y del tráfico de personas que generaría. Esto representa una oportunidad y un respaldo de inversión para estas empresas de moda rápida.

Incremento poder adquisitivo del sector C: Muchas empresas están enfocando sus comunicaciones a este sector, pues representa más del 40% de la población de Lima Metropolitana. Es importante tener en cuenta este dato sobretodo si el público objetivo de la empresa cuenta con alta capacidad de segmentación.

Tipo de cambio: El tipo de cambio (S./ 3.37 x 1 dólar) mantendrá su estabilidad. Esto es una oportunidad para la empresa ya que puede confiar en el respaldo del tipo de cambio para realizar transacciones internacionales de importación.

Calidad del insumo textil peruano: Se ha demostrado que la calidad, sobretodo de algodón peruano, es considerada una de las mejores del mundo debido a su duración, razón por la que empresas internacionales optan por usarlo como insumo. Para la empresa sería una oportunidad negociar con estos proveedores peruanos.

Manejo e interacción de las redes sociales: Contando un universo de estudio de población conectada de hombres y mujeres entre los 8 y 70 años de edad, de todos los niveles socioeconómicos y pertenecientes a alguna red social en el Perú Urbano. Teniendo como muestra 856 usuarios de redes sociales entrevistados, se sacó como dato que el 90% de estos usuarios suelen usar Facebook y el 55% considera este como su red social preferida. Además, dos de cada diez usuarios de Facebook considera que la publicidad en Facebook es relevante; no obstante, un 28% presenta un mayor interés por la publicidad de ropa, calzado y accesorios (Ipsos Opinión y Mercado S.A, 2018).

La empresa Fast Retailing tiene que tener presente cuáles son las redes sociales donde interactúan los cibernautas del país de destino y manejarlo no sólo como vía para realizar interacciones con sus usuarios, sino también para la visualización de sus productos y el desarrollo de e-commerce.

Amenazas

Incertidumbre política: La incertidumbre política crea una imagen de país débil, acreditándolo como no atractivo para invertir.

Alta probabilidad de desastres naturales: Existe el riesgo que ocurran este tipo de desastres todos los años en el Perú debido a su geografía, sobretodo en la zona norte. Sería una amenaza en la medida en que el estado no promueva políticas de prevención, afectando la cadena de suministro de la empresa.

Competidores e-commerce: La industria de moda rápida se ha visto afectada por la compra y venta de ropa por internet. Es una amenaza latente, pues existe una tendencia al alza. Si bien, el consumidor peruano no cuenta con la frecuencia de compra en internet como en otros países, existe un aumento progresivo, razón por la que la industria se tiene que adaptar a las nuevas formas de compra de sus consumidores.

Cultura de compra: Esta amenaza está relacionada con la de competidores e-commerce, pues existe una tendencia a la compra de productos por internet. Las empresas internacionales tienen que lograr adaptarse a las preferencias de sus clientes. Para poder reducir esta amenaza es recomendable realizar estudios de mercado.

Tecnología en puntos de venta de la competencia: Zara, uno de sus principales competidores en el mundo, logró desarrollar una tecnología de punta el cual podría revolucionar la experiencia de compra para los consumidores en los puntos de venta.

Representaría una amenaza en la medida en que la empresa Fast Retailing no logre realizar una propuesta tecnológica igual o mejor que la de su competencia.

Mala imagen corporativa de explotación laboral: Empresas internacionales como Domino's Pizza han pasado malas experiencias en cuanto al manejo de situaciones y fallas comunicativas evidentes a sus stakeholders. (Ramirez, 2015).



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La Matriz EFI nos ayuda a tener un cuadro simplificado donde se resumen las fortalezas y debilidades de la empresa, asignando ponderaciones., según Fred R. David (2013):

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 (pág. 122).

A continuación se mostrará la tabla de la matriz EFI con sus respectivas fortalezas y debilidades, ponderaciones del 0% al 100% , y una clasificación que varía del 1 al 4:

Tabla 2.1
Matriz EFI

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Fortalezas				
1	Presencia en mercados importantes	4%	3	0.12
2	Economías de escala	6%	4	0.24
3	Marcada cultura organizacional	7%	4	0.28
4	Imagen Corporativa en base a RSE	7%	4	0.28
5	Programas de formación de líderes	8%	4	0.32
6	Buen manejo financiero	6%	3	0.18
7	Alto poder de negociación con proveedores	4%	3	0.18
8	Manejo de productos de alta relación calidad-precio	7%	4	0.12
9	Correcto uso publicitario	6%	4	0.24
Debilidades				
1	Tardío plan de expansión	6%	2	0.12
2	Incapacidad de diversificación no relacionada	4%	2	0.08
3	Frecuente cambio de cargos	4%	1	0.04
4	ROIC bajo	7%	1	0.07
5	Promedio de tamaño de tiendas inferior a la competencia	4%	2	0.08
6	No cuenta con centro de I+D en Latinoamérica	7%	2	0.14
7	No cuenta con desarrollo tecnológico en sus tiendas	7%	1	0.07
8	Baja rentabilidad marcas globales	6%	1	0.06
Total		100%		2.62

Fuente: David, Fred R. (2013)

Elaboración propia

La Matriz EFI presenta un valor de 2.62, lo cual da una imagen de empresa con posición interna sólida. Un valor menor de 2.50 hubiera significado todo lo contrario. La empresa cuenta con varias fortalezas, destacando su efectividad en procesos de producción y su esfuerzo en formación y capacitación de personal.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Del mismo modo, según Fred R. David (2013) expone que “*la matriz de evaluación de factores externos (EFE)* permite a los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (pág. 80).

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento del sector retail	10%	4	0.40
2	Pocas barreras legislativas y facilidades comerc.	9%	3	0.27
3	Incremento del poder adquisitivo del sector C	10%	2	0.20
4	Tipo de cambio	9%	3	0.27
5	Calidad del insumo textil peruano	6%	1	0.06
6	Manejo e interacción de Redes Sociales	7%	2	0.14
Amenazas				
1	Incertidumbre política	9%	2	0.18
2	Alta probabilidad de desastres naturales	6%	2	0.12
3	Competidores e-commerce	10%	3	0.30
4	Tecnología en puntos de venta de la competencia	9%	2	0.18
5	Cultura de compra	6%	2	0.12
6	Mala imagen corporativa de explotación laboral	9%	3	0.27
Total		100%		2.51

Fuente: David, Fred R. (2013).

Elaboración propia

Matriz EFE presenta un valor de 2.51, lo cual significa que la empresa respondería de manera efectiva a sus oportunidades y trataría de evitar amenazas. Un valor menor de 2.50 hubiera significado todo lo contrario. EL contexto peruano, por más que presenta amenazas en el entorno, las oportunidades suelen representar un panorama más favorable gracias al crecimiento económico y la estabilidad de la moneda.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

De acuerdo con Fred R. David (2013) a lo expuesto en los libros del profesor Michael Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes *estrategias genéricas* (pág. 148).

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas

Diferenciación	Liderazgo en Costos
<p>Theory</p> <p>COMPTOIR DES COTONNIERS</p> <p>J BRAND</p> <p>PRINCESSE tam•tam PARIS</p>	<p>UNI QLO</p> <p>GU</p>
Enfoque o Nicho	

Fuente: David, Fred R. (2013)

Elaboración propia

Marcas Nacionales:

Las empresas nacionales de Fast Retailing como GU ofrecen productos muy parecidos a su competencia, menos en el precio.

Estas empresas se diferencian por sus costos más bajos, lo que le permite tener los precios más cómodos del mercado, aumentando su participación de mercado e incremento de su rentabilidad (Hill et al., 2015, pág. 155),

Además, no iban a un segmento en particular, se dirigían a un segmento amplio, llegando a públicos menos sensibles al precio, realizando también economías de escala, aplicando el modelo SPA para controlar su cadena de suministro (Takeuchi, 2011, pág. 9).

Marcas Globales

Las marcas globales como Theory, CDC, J Brand y Princesse tam-tam, a diferencia de las marcas nacionales, manejaban precio más elevados, dirigidos a un público más sensible al precio. Las distintas marcas aumentan sus costos para ofrecer mejores servicios a sus clientes (Hill et al., 2015, pág. 156).

Las marcas de esta UEN van dirigidas a diferentes segmentos, desde mujeres contemporáneas hasta hombres sofisticados, ofreciendo distintos productos de lujo, formal, informal, etc. Se diferenciaban por los diseños y calidad de las prendas, llegando a ser muchas veces marcas premium.

UNIQLO

Presenta una estrategia de lidezargo en costos y diferenciación integrada, lo que significa que la compañía desarrolla aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que le permitan perseguir al mismo tiempo el costo bajo y la diferenciación (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

La marca cuenta con una eficiencia superior gracias al manejo de sus procesos, abasteciendo de ropa a todas sus tiendas a nivel mundial, donde encuentra un mayor ahorro de costos, diferenciándose de su competencia por la calidad de sus productos (contando con diseños básicos, pero variables) y servicios (buen servicio al cliente).

2.4. Matriz FODA

La Matriz FODA resumen el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que vimos en anteriores puntos. Esta matriz nos ayuda a armar estrategias tomando el cuenta estos factores internos y externos, según Fred R. David (2013):

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas- amenazas) y estrategias DA (debilidades- amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el

desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas (pág. 176).

Figura 2.2

Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO		Fortalezas		Debilidades	
		1	Presencia en mercados importantes	10	Tardío plan de expansión
		2	Economías de escala	11	Incapacidad de diversificación no relacionada
		3	Marcada cultura organizacional	12	Frecuente cambio de cargos
		4	Imagen Corporativa en base a RSE	13	ROIC bajo
		5	Programas de formación de líderes	14	Promedio de tamaño de tiendas inferior a la competencia
		6	Buen manejo financiero	15	No cuenta con centro de I+D en Latinoamérica
		7	Alto poder de negociación con proveedores	16	No cuenta con desarrollo tecnológico en sus tiendas
		8	Manejo de productos de alta relación calidad-precio	17	Baja rentabilidad marcas globales
		9	Correcto uso publicitario		
Oportunidades		Estrategia		Estrategia	
A	Crecimiento del sector retail	1-A	Estrategias FO	10-B	Estrategias DO
B	Pocas barreras legislativas y facilidades comerciales	1-B			
C	Incremento del poder adquisitivo del sector C	4-F			
D	Tipo de cambio	6-D			
E	Calidad del insumo textil peruano	8-E			
F	Manejo e interacción de Redes Sociales	9-F			
Amenazas		Estrategia		Estrategia	
G	Incertidumbre política	1-G	Estrategias FA	11-I	Estrategias DA
H	Alta probabilidad de desastres naturales	4-H			
I	Competidores e-commerce	4-L			
J	Tecnología en puntos de venta de la competencia	9-I			
K	Cultura de compra				
L	Mala imagen de explotación laboral				

Fuente: David, Fred R. (2003).

Elaboración propia

Estrategias FO

1-A: Siguiendo con su plan de expansión, la empresa Fast Retailing tiene que tener en cuenta su ingreso en Latinoamérica. Lugar donde viene teniendo éxito sus grandes competidores como H&M, Inditex y Gap. Perú es una buena opción para ingresar en este nuevo mercado dado el rápido crecimiento del sector retail, lo que garantiza resultados confiables.

1-B: Siguiendo con el principio del punto 1-A, el Estado promueve, además, la inversión extranjera, otorgando pocas barreras legislativas, aprovechando también los TLC que existen entre estos dos países, disminuyendo sus costos de inversión. Asimismo, los centros comerciales están dando facilidades a las fast fashion para la ubicación de sus tiendas.

4-F: El manejo e interacción de la Redes sociales puede ser una vitrina para exponer los programas sociales que viene realizando, lo que le llega a dar una buena imagen social empresarial.

6-D: El tipo de cambio que se maneja en el Perú respaldaría el buen manejo financiero que viene realizando la empresa Fast Retailing, logrando tener garantía de moneda estable y por tanto de variaciones mínimas en su manejo de cambio de moneda.

8-E: Como se mencionó antes, los insumos peruanos textiles son de alta calidad y muy demandados en el mercado internacional. Para la empresa llegaría a ser atractivo contar con este tipo de insumo, ya que brindaría calidad superior a sus prendas.

9-F: Manejo publicitario en base a redes sociales Perú: La empresa tiene que crear un plan estratégico publicitario mediante redes sociales como Facebook, la red más usada por su público objetivo.

Estrategias FA

1-G: Si bien la incertumbre política afecta de cierta manera la imagen de país atractivo para invertir, se cuenta con el respaldo del mismo Gobierno, pues no se piensa en cambios de políticas económicas o políticas de inversión, siguiendo el curso de crecimiento de la economía del país con normalidad (Ninahuanca, 2018).

4-H: Estos últimos años el fenómeno del niño ha atacado con fuerza a poblaciones vulnerables, siendo el Estado ineficiente en cuanto a políticas de prevención, razón por la que muchas personas y empresas brindan ayuda a los damnificados. La empresa Fast Retailing no dudaría en brindar apoyo ante estas catástrofes, pues se le reconoce internacionalmente como una empresa fiel a sus principios y valores orientados la Responsabilidad Social Empresarial, dándole una Imagen de unión con la sociedad.

4-L: Tomando en cuenta el punto anterior, la compañía tiene que ser fiel a sus principios y tratar de brinda una imagen de cambio respeto a estos temas, porque la imagen de explotación laboral se asocia a compañía no grata para la sociedad, logrando hasta llevarla al cierre de sus operaciones en el país de destino.

9-I: La empresa debería dar a conocer sus ventas online en el mercado peruano, comunicando adecuadamente a su público objetivo a cerca de las nuevas tendencias en moda y exponiendo sus productos en las redes sociales, lo resultaría atractivo y práctico.

Estrategias DO

10-B: Si bien es cierto, la empresa Fast Retailing no ha logrado tener el crecimiento global de su competencia, la oportunidad de entrar a Perú le abriría las puertas al mercado Latinoamericano.

14-B: Ante estas facilidades comerciales que se brindan, se podría buscar espacios físicos donde sea adecuada la instalación de formatos Boutiques o grandes formatos de tiendas.

15-B: Se debería optar por la creación de un Centro de Investigación y Desarrollo para ver en qué lugares puede invertir, no solo en Lima, sino también en provincia, además de realizar investigaciones constantes a la cultura de consumo.

Estrategias DA

11-I: Si la empresa desea tener un respaldo económico empresarial debería diversificarse no relacionadamente.

12-L: Se tienen que dar políticas de comunicación externa acertadas para evitar problemas de imagen corporativa.

15-H: Se deben realizar investigaciones de territorio y localización para evitar tener problemas de logística interna cuando ocurren este tipo de desastres naturales.

16-J: Realizar *Benchmarking* empresarial para poder adaptar el desarrollo tecnológico a sus tiendas.

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

Visión

La visión de la empresa: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Takeuchi, 2011, pág. 23).

Esta visión refleja hacia donde aspira llegar la empresa en un futuro, dando a notar que no solo se enfoca en la venta de ropa, sino que también aspira cambiar el mundo a partir de la esencia de la empresa.

Misión

El propósito de la compañía:

Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, permitiendo a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, felicidad y la satisfacción de poder ponérsela; enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2011, pág. 6)

La declaración de misión es acertada porque cumple con las tres dimensiones de una declaración de misión: Señala a quién está satisfaciendo, qué es lo que satisface y cómo lo hace. Además es importante destacar que su declaración está orientada al cliente, y a brindando soluciones para la sociedad (Hill et al., 2015, pág. 12).

Políticas

Existen políticas para la empresa y para las diferentes áreas que la componen. Estas políticas son reglas que sirven para modular el comportamiento de los colaboradores y direccionarlos a la visión de la empresa.

Adicionalmente, cuenta con 23 principios de gestión que sirven como base para su orientación hacia el cliente, importancia de mantener la unión con la sociedad, importancia a los productos y a los espacios de venta, adaptación a los cambios, importancia en la autosuficiencia, proactividad del empleador, etc. Algunos ejemplos de políticas que se podrían adaptar son las siguientes:

- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- Aceptar el cambio de prendas durante los cuatro meses posteriores a su venta.
- Exhibición de prendas de un artículo por cada 3.3 metros cuadrados en nuestras tiendas.
- Aceptar los comentarios positivos y negativos de nuestros clientes para tomarlos en cuenta en el desarrollo de futuras prendas.
- Mantener limpio la infraestructura de nuestras tiendas.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Los objetivos estratégicos expuestos a continuación brindan soporte a la visión de la empresa:

- Motivar al nuevo personal del área comercial de la empresa mediante recompensas monetarias y no monetarias inmediatas, por el logro de al menos 12 objetivos de ventas diversos para fines del primer año de apertura de las tiendas de la cadena.
- Llegar a obtener al menos 20 capacitaciones dirigidas al nuevo personal del área de Atención al cliente, dentro del primer año de apertura de UNIQLO Perú en programas de calidad de servicio y servicio post-venta.
- Desarrollar un clima organizacional propicio dentro de la empresa, realizando evaluaciones 360° a los trabajadores de cada área para ver el desempeño del personal de la compañía y su satisfacción con respecto a la empresa, logrando mejorar dichos índices en un 30% para el segundo año de apertura.
- Mejorar la innovación de procesos y la calidad en productos mediante la creación de un Centro de atención al cliente, que tendrá como fin la creación de nuevos productos/diseños en base a los comentarios de sus clientes, de acuerdo a cada segmento establecido, llegando a aumentar estos ratios en un 15% con respecto al primer año de apertura.
- Reducir los tiempos en los procesos de producción y logística en un 15% mediante controles de producción eficaz para los primeros 18 meses.
- Obtener un ratio de satisfacción de personal del 90% dentro del primer año mediante programas de endomarketing y clima organizacional en los primeros 10 meses en las tiendas UNIQLO Perú.
- Reducir tiempos de respuesta al cliente, mediante la automatización de softwares programados que resuelvan las principales reiteraciones de preguntas de los clientes vía móvil y web, con el fin de obtener una reducción de tiempos en un 12% en los primeros 6 meses.
- Obtener un índice de satisfacción del cliente, mediante encuestas, de un 55% en el primer año de apertura de las primeras 2 tiendas en Lima Metropolitana.

- Lograr retener y fidelizar a los clientes actuales, mediante el manejo de base de datos, estrategias CRM e inteligencia de mercados, llegando a retenerlos en un 80% con respecto al siguiente año de apertura.
- Obtener una participación de mercado de 10% en Lima Metropolitana en el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Recoger 3 millones de prendas de las tiendas UNIQLO Perú para entregar como donación a pueblos de bajos recursos y que estén sufriendo los efectos del friaje para fines del 2020.
- Contar con al menos el 12% del índice de ocupación de personas con discapacidad en cada tienda de todas las marcas de la cadena Fast Retailing en Perú para el año 2019.
- Aumentar las ventas online a través de estrategias de marketing digital en un 11% para los siguientes 18 meses.
- Llegar a rentabilizar la empresa mediante el aumento de un 15% de sus utilidades el siguiente año de apertura de sus tiendas en Perú, teniendo como respaldo a sus ratios ROA y ROE.

2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Siguiendo con el plan de expansión dentro de su etapa de crecimiento internacional, la empresa Fast Retailing se encuentra en un momento propicio para realizar inversiones que le permitan obtener una rentabilidad a futuro.

Con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y contando con el *know how* del sector textil, se optaría por la creación de una nueva UEN para que sirva como complemento a las demás.

Una manera de obtener mayor rentabilidad y diferenciación de marca es mediante una diversificación relacionada, con el fin de que el cliente final pueda obtener la comodidad de poder encontrar complementos más variados al precio más bajo posible en un mismo lugar (Hill et al., 2015, pág. 331).

Aprovechando la cadena de valor y contando con recursos y capacidades que sirven como soporte a la empresa, esta nueva UEN sería de accesorios de moda, tales como carteras, pulseras, billeteras, guantes, etc., sirviendo como complemento a las

prendas de moda rápida ofrecidas por la empresa, realizando así economías de alcance. La idea es seguir con la esencia de la empresa y poder ofrecer productos de calidad a bajo precio.

Así, esta nueva UEN tendría el respaldo de la calidad de sus productos, reduciría sus costos de implementación y lograría que las prendas tengan complementos que permitan que se diferencie de su competencia. De esta manera, fortalecería significativamente el modelo de negocios de la compañía (Hill et al., 2015, pág. 325).

En el Perú, la entrada de esta nueva UEN beneficiaría a la empresa y la diferenciaría de su competencia, ofreciendo productos complementarios de buena calidad a un precio económico.

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

Estrategia Global

La estrategia de Estandarización Global es, según Hill et al. (2015): “Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se concentran en incrementar la rentabilidad aprovechando la disminución de sus costos que se deriva de las economías de escala y de las economías de ubicación” (pág. 262).

Por tanto, la estrategia utilizada por la empresa sería Estandarización Global ya que, en primer lugar, cuenta con una fuerte presión por reducir sus costos debido a la esencia misma de la industria de realizar economías de escala para poner precios bajos y ser competitivo; en segundo lugar, este tipo de compañías procuran no adaptar los productos que ofrecen porque esa adaptación supone series de producción más cortas y la duplicación de funciones incrementaría los costos. (Hill, et al., 2015, pág. 263).

Por tanto, procuran realizar una producción en moda rápida estándar dirigida a estos mercados con gustos similares.

Modos de ingreso: Si la empresa quiere obtener el total control de sus operaciones, garantizando la calidad de sus productos, la opción más adecuada será el ingreso mediante Subsidiarias de propiedad local, realizando una operación completamente nueva en el país anfitrión.

Si bien, este modo de ingreso suele ser más costoso para cubrir un mercado extranjero, te permite disminuir el riesgo de que la compañía pierda el control sobre sus procesos. Esta estrategia además es precisa cuando una empresa realiza economías de escala y de adaptación (Hill, et al., 2015, pág. 272).

Estrategia Corporativa

Diversificación relacionada: La propuesta sería una diversificación relacionada compuesta por accesorios complementarios a las prendas ofrecidas, mencionado anteriormente. Se realizarían estrategias de ventas cruzadas promocionando dichos productos para aumentar sus ventas (Abbate, 2015).

Integración Vertical hacia atrás: Con el objetivo de tener un mayor control sobre la calidad de sus productos, se podría realizar una integración vertical hacia atrás mediante la adquisición de una fábrica textil peruana para que realice la producción textil y que cumplan con los requerimientos de la empresa.

Alianzas estratégicas: La empresa podría asociarse con productoras de algodón para que abastezca de materia prima sus plantas.

Estrategia de Negocios

La siguiente tabla representa la estrategia de negocios en base a las UEN de la empresa y la nueva UEN de accesorios:

Tabla 2.3

Estrategia de Negocios por UEN

UEN	Diferenciación del producto	Segmentación de mercado	Capacidades distintivas	Estrategia de Negocios
UNIQLO	Alta	Segmento promedio	I+D, producción, marketing y ventas, servicio al cliente	Diferenciación + Liderazgo en costos
Marcas globales	Alta	Segmento diferente	Branding, Marketing y Comercial	Diferenciación
Marcas nacionales	Baja	Segmento promedio	Producción y distribución	Liderazgo en costos
Accesorios	Alta	Segmento promedio	Marketing y producción	Diferenciación + Liderazgo en costos

Fuente: Hill, C. (2015).

Elaboración propia

Estrategias Funcionales

Las estrategias presentadas a continuación son en base al mercado peruano:

Investigación y Desarrollo

- Investigar el comportamiento de compra del consumidor peruano.
- Innovación y generación de nuevos productos y servicios.
- Investigación de nuevas tecnologías en el punto de venta.
- Coordinación con las demás áreas de I+D a nivel corporativo.

Recursos Humanos

- Planeación estratégica de personal.
- Reclutamiento y selección de personal para nuevas tiendas.
- Diseño de puestos y remuneraciones.
- Capacitación en el manejo de tienda y trato a clientes.
- Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial.
- Realización de evaluaciones de desempeño 360° a los colaboradores de tienda.
- Adaptación de la cultura organizacional de la empresa a nuevos colaboradores.

Marketing y ventas

- Realización de Marketing Mix enfocado hacia el cliente.
- Desarrollar estrategias Marketing Digital enfocada en e-commerce.
- Análisis de la competencia realizando estrategias de Benchmarking.
- Desarrollo de estrategias de venta cruzada para incentivar la compra de productos.
- Realización de campañas publicitarias ATL y BTL para dar a conocer los productos de la empresa.

Finanzas y contabilidad

- Realización de Flujo de Caja proyectado para medir la rentabilidad de la empresa en el mercado peruano.
- Desarrollo de estados financieros
- Administración del efectivo

- Fuentes de financiamiento mediante Bonos, préstamos a largo plazo y Leasing.
- Manejo de créditos con proveedores locales.
- Financiamientos mediante préstamos con Bancos peruanos.
- Manejo de ratios financieros de Liquidez, Gestión, Solvencia y Rentabilidad para mantener el control de la empresa.

Producción y Logística

- Planificación de producción de acuerdo a la demanda local.
- Coordinación con la logística extranjera y local.
- Desarrollo de protocolos de calidad.
- Administración de la cadena de suministro local.
- Visitas de expertos en las tiendas para asegurar control adecuado de procesos.

Al ingresar una nueva UEN de accesorios de moda, la estructura organizacional expuesta a continuación nos permite entender mejor cómo sería el funcionamiento de la empresa. El organigrama presentado es una estructura Multidivisional ya que combina las UEN con sus áreas funcionales, realizando conexiones matriciales. Esta UEN compartiría el proceso de Investigación y Desarrollo, producción, marketing y servicio post venta con los procesos de producción de las demás UEN. Estos accesorios serían destinados para todas las marcas, y cada marca tendrá su modelo de creación de accesorios de acuerdo al público que vayan dirigidos, pero con los mismos insumos utilizados.

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

Para la creación de esta nueva UEN, la compañía va a transferir, compartir y aprovechar las competencias funcionales de las demás unidades, aprovechando el conocimiento de Investigación y Desarrollo, Producción, Marketing y Ventas y Servicio al cliente. Su adaptación a la empresa implica una inversión significativa en capital, por ello el objetivo de la empresa es la optimización de costos y encontrar la manera de que se adapte a la cultura organizacional de la empresa:

Tanto más interdependientes sean las divisiones, es decir tanto más dependan unas de las habilidades, los recursos y las competencias de las otras, más altos serán los costos burocráticos asociados a la realización de los posibles beneficios de una estrategia corporativa particular (Hill et al., 2015, pág. 448).

En primer lugar, esta nueva estructura desarrollada en el punto anterior sirve para ser más eficiente en costos porque proporciona parte de la coordinación y el control extra requeridos.

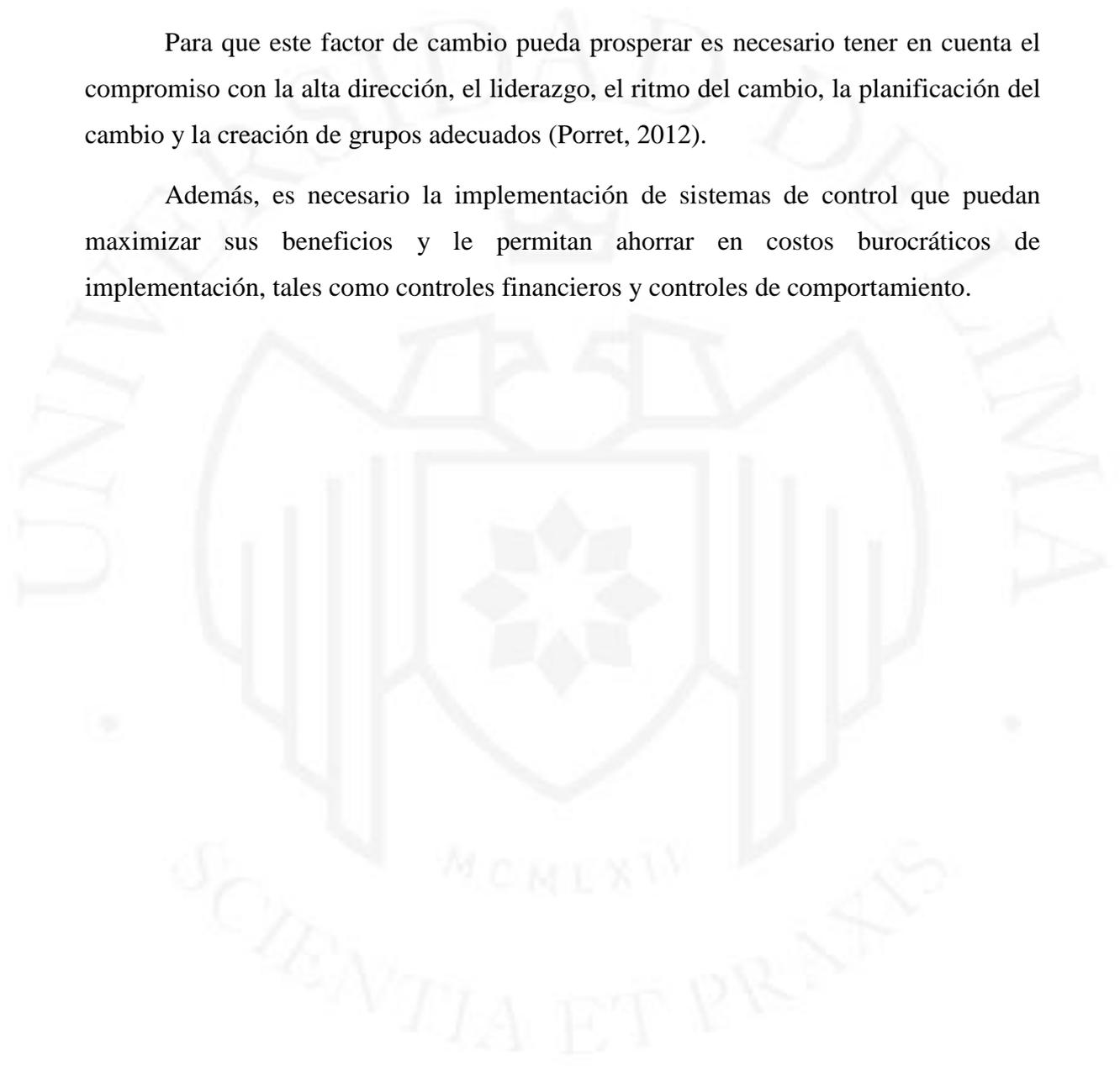
En segundo lugar, la necesidad de integración es alta, es decir se deben realizar sinergias entre las divisiones mediante la integración de roles. La tarea de los líderes organizacionales es primordial ya que deben crear formas de integración que garanticen la coordinación interdivisional y las dirijan a las metas de la compañía, teniendo en cuenta la mezcla correcta de incentivos y recompensas para la cooperación, inculcando las

políticas y valores de la empresa para poder desarrollar una cultura organizacional (Hill, et al., 2015, pág. 450).

Una cultura de cooperación entre las divisiones y el equipo corporativo y una comunicación interna efectiva ayudarán a tener una visión en conjunto de la empresa, en lugar de concentrarse en las metas individuales de cada UEN.

Para que este factor de cambio pueda prosperar es necesario tener en cuenta el compromiso con la alta dirección, el liderazgo, el ritmo del cambio, la planificación del cambio y la creación de grupos adecuados (Porret, 2012).

Además, es necesario la implementación de sistemas de control que puedan maximizar sus beneficios y le permitan ahorrar en costos burocráticos de implementación, tales como controles financieros y controles de comportamiento.



CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

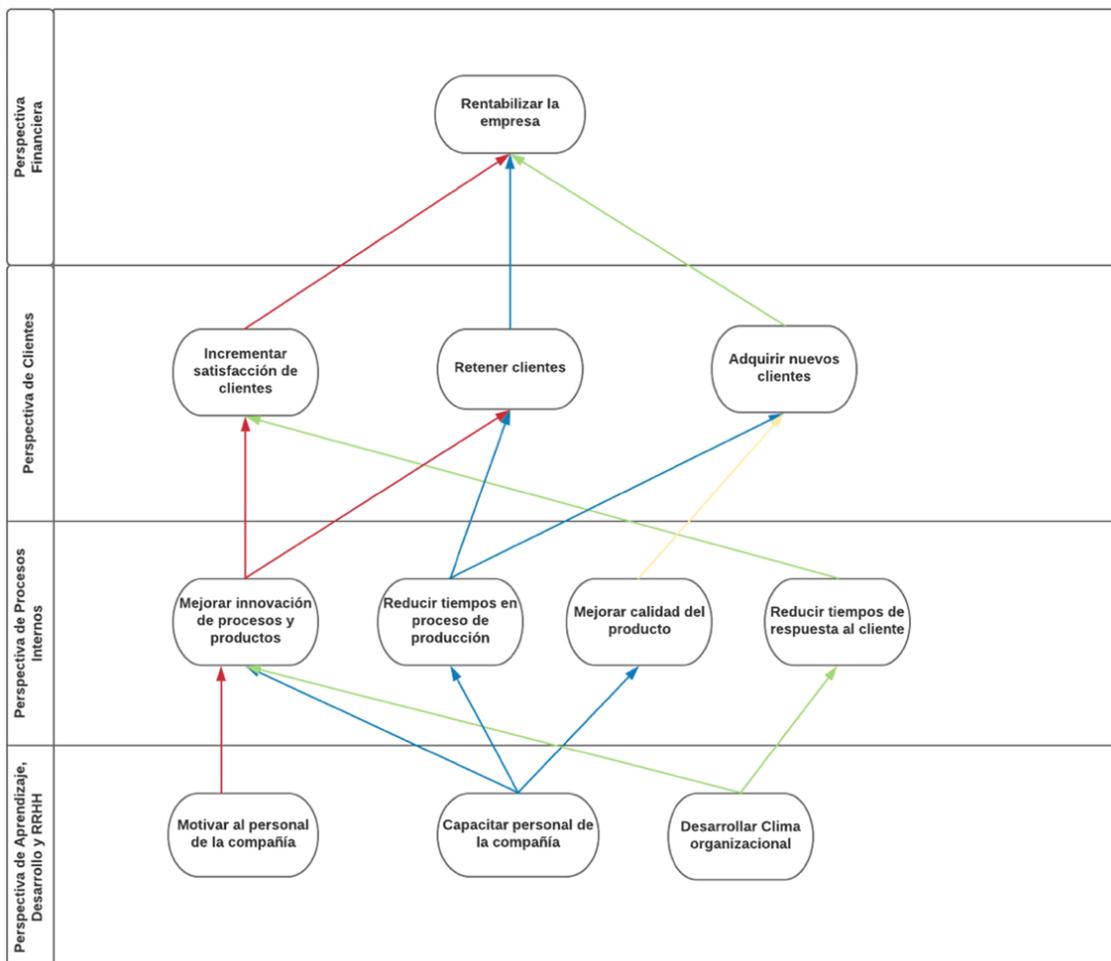
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El Mapa Estratégico de Control es un sistema de control que mejora el desempeño organizacional. Las medidas financieras de desempeño como el ROIC, para medir y evaluar el desempeño organizacional son importantes, pero no son suficientes (Hill et al., 2015, pág. 337).

Para conocer el panorama real del desempeño de la compañía se tiene que tener en cuenta 4 perspectivas: perspectiva de aprendizaje, desarrollo y RRHH; perspectiva de procesos internos; perspectiva de clientes; y por último, perspectiva financiera.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Hill, Ch. (2015).

Elaboración propia

El propósito de este sistema de control es que te permite medir el desempeño real frente a los objetivos establecidos, creando KPI's para medir y evaluar los resultados y, en caso sea necesario, tomar las medidas correctivas correspondientes (Hill et al., 2015, pág. 377).

Todas estas perspectivas están relacionadas entre sí. Por ejemplo, capacitar al personal de la compañía está directamente relacionado con una mejora de innovación de procesos y productos, así como la reducción de tiempos en los procesos de producción y la mejora en la calidad de los productos y servicios. Desarrollar un buen clima organizacional hará que se reduzca el tiempo de respuesta al cliente ya que los colaboradores estarán más motivados en ofrecer un mejor servicio y enfocados hacia los objetivos del cliente. Todas estas acciones van a dar como resultado final el rentabilizar la empresa.

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 3.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula
Financiera	Rentabilizar la empresa en un 15%	Incremento de ventas	ROA
			ROE
Cliente	Incrementar satisfacción de clientes en un 55%	Nivel de satisfacción de clientes	# Clientes satisfechos encuestados
	Retención de clientes en un 80%	Fidelización de clientes	# Clientes actuales vs # clientes año anterior
	Adquirir nuevos clientes en un 10%	Incremento de clientes	% clientes nuevos al año
Procesos Internos	Mejorar innovación de productos en un 15%	Creación de nuevos productos	# Nuevos productos terminados al año
	Reducir tiempos en proceso de producción en un 15%	Análisis de control de producción	#Productos terminados al mes vs #Productos terminados al sexto mes
	Mejorar calidad del producto en un 15%	Satisfacción post-venta	% Reducción de merma producida
	Reducir tiempos de respuesta al cliente en un 12%	Resolución de problemas post-venta mediante softwares especializado	# Consultas resueltas al primer contacto
Aprendizaje, Desarrollo y RRHH.	Motivar al personal de la compañía mediante 12 objetivos de ventas	Evaluación de metas y motivación personal	# Metas logradas a fin de año
	Contar con 20 capacitaciones al personal	Calificación de personal	#Capacitaciones al año
	Aumentar en 30% el clima organizacional	Evaluación 360°	#Encuestas de satisfacción al año

Fuente: Hill,Ch. (2015)

Elaboración propia

Partiendo de la misión y las metas de la compañía, los administradores formulan un conjunto de criterios para evaluar su desempeño. En el Cuadro de Mando Integral se presentan los índices de gestión de cada objetivo que se tenga dentro de cada aprendizaje, estos Kpi's facilitará la evaluación de estos objetivos y permitirá modificarlos según las necesidades existentes del mercado (Hill et al., pág. 377).

CONCLUSIONES

La empresa Fast Retailing es una empresa en vías de crecimiento y con planes de expansión a nivel mundial. Cuenta con una visión y misión enfocadas hacia el cliente y en programas sociales que viene realizando en su búsqueda por unirse más con la sociedad. Esta última siempre garantiza el éxito en los negocios, pues mantendrá una buena imagen y reputación empresarial a lo largo del tiempo.

Para lograr esto, sus colaboradores tienen que estar centrados en la visión de la compañía. La formación de líderes es vital para garantizar el éxito de la empresa a futuro, respaldada por una cultura organizacional marcada y enfocada en sus principios de gestión.

El grupo cuenta con 3 distintas UEN (UNIQLO, sus marcas nacionales y globales), las cuales cuentan con segmentos de mercado con, edades, estilos de vida y necesidades diferentes, pero todas con la esencia principal del grupo: “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela”.

La empresa logra obtener ventaja competitiva con respecto a sus rivales gracias a su eficiencia superior (logrando realizar economías de escala que le permiten reducir sus costos), satisfacción de sus clientes superior (manteniendo relaciones estrechas con sus clientes), calidad superior (gracias a su materia prima) e innovación superior (enfocado en la investigación y desarrollo de productos), compartiendo sinergias entre sí con todos los procesos de la cadena de suministro y en todas sus UEN, desde la planificación de sus diseños de moda hasta el servicio post-venta del producto, obteniendo la calidad en sus productos y servicios.

Como conclusión final, este trabajo de investigación nos da un panorama favorable para cualquier empresa del sector Fast Fashion que quiera invertir en Perú, siempre teniendo en cuenta aspectos internos de la empresa (fortalezas y debilidades de la empresa) y analizando el contexto externo que se encuentre envuelto el país en ese momento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar investigaciones de mercado para identificar los diferentes gustos y tendencias de compra del consumidor en los países de destino ya que la idiosincrasia en cada país es diferente. Formar alianzas estratégicas con compañías locales sería una buena opción para su ingreso a estos países, además mediante subsidiarias de propiedad total lograría tener mejor control sobre sus procesos.

La empresa que quiera incursionar en el mercado peruano tendrá que competir con las que ya estén en marcha en cuanto a diseño de prendas y precios bajos, por lo que hay que tener en cuenta la optimización de sus costos y sus diseños innovadores.

Para ello, tiene que enfocarse a buscar ese diferencial con respecto a sus competidores, buscando nuevas maneras de enganchar con sus clientes. Como vimos en el trabajo, la empresa se diferencia de varias maneras: La innovación de sus productos, la eficiencia superior, satisfacción del cliente superior y calidad superior.

Un diferencial extra, como se planteó en el diseño organizacional puede ser la incursión de una nueva UEN como “accesorios de moda”, que complementan las prendas de ropa ayudando a obtener una fuente más de ingresos y a fidelizar a sus clientes.

Se recomienda el uso de estrategias comunicativas en las redes sociales como Facebook e Instagram, que son las plataformas digitales más utilizadas por la mayoría de los usuarios en Latinoamérica, planteando para ello, objetivos estratégicos digitales dirigidos a promocionar la llegada de la compañía al mercado . Un camino interesante a tomar en cuenta, sobre todo si se intenta competir con sus principales competidores del sector que ya se encuentran en el mundo on-line y con aquellas plataformas virtuales donde se puede encontrar productos similares.

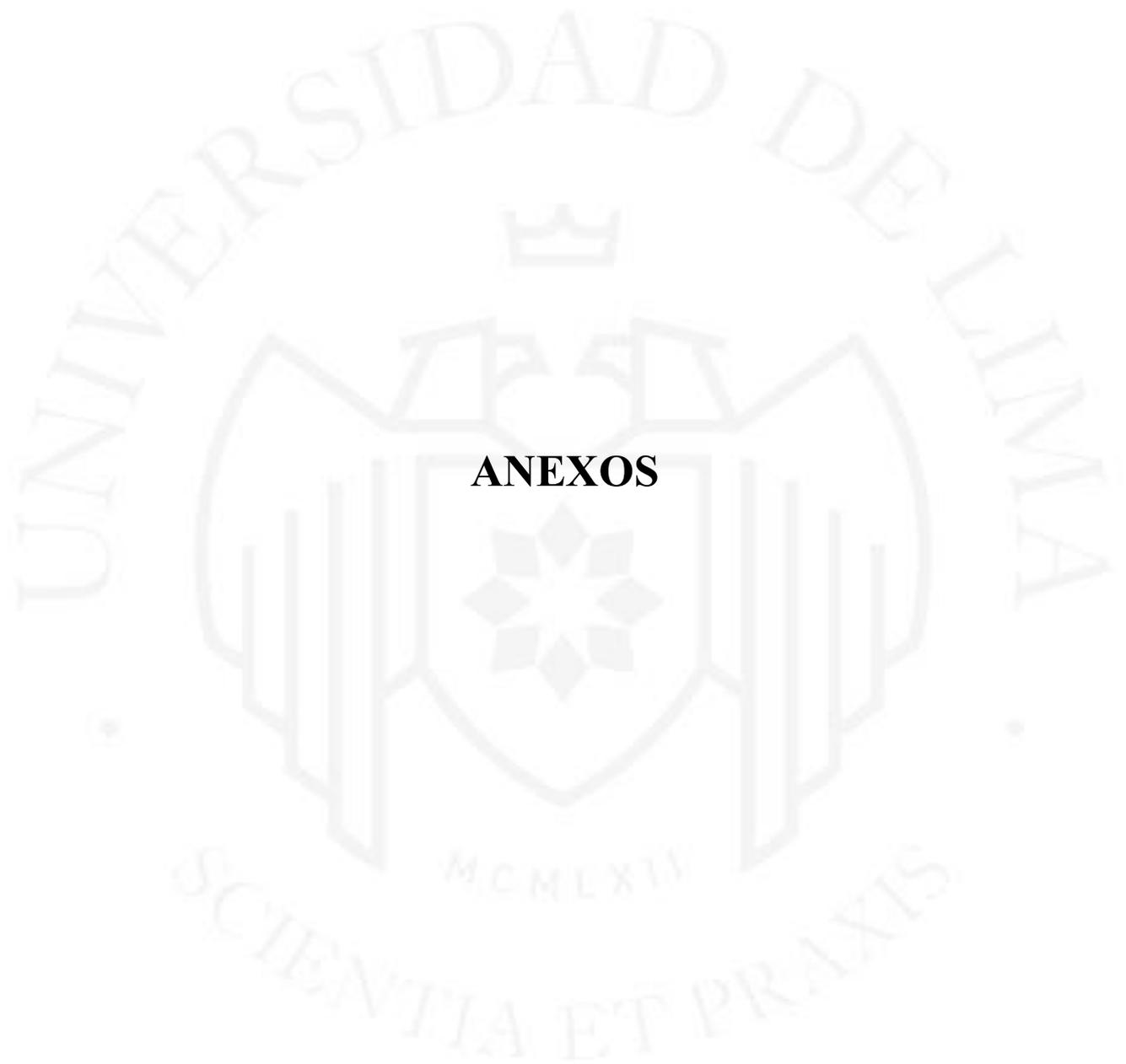
Se recomienda además tener cuidado con la imagen empresarial. Como se mencionó antes, muchas empresas de este rubro tienen mala fama por la mala praxis que se maneja en los países productores de sus prendas. Un tema delicado que se tiene que tomar en cuenta sobretodo en las redes sociales que es donde mayor impacto genera.

REFERENCIAS

- Abbate, P. (30 de junio de 2015). Estrategias de ventas cruzadas. Recuperado de <http://mastermarketingla.com/que-es-la-venta-cruzada/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Barreto, J. (2015). Estudio del entorno económico de Inditex. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3413/TFG001050.pdf?sequence=1>
- Blasco, J. (2015). Zara y su análisis estratégico. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20Sánchez%2C%20José%20Javier.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Datum Internacional. (s.f.). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland R. y Hoskisson R. (2015). *Administración estratégica*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2018). *Perfil del adulto joven peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2018). *Perfil del usuario de redes sociales*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>

- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2014). *Marketing* (11.a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.a ed.). México D.F.: Pearson.
- Ninahuanca, C. (16 de abril de 2018). El Perú sigue como mercado atractivo para las inversiones. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Nueva Jersey: Deusto.
- Prada, S. (9 de junio de 2015). Países productores textiles. *Sonia Prada consultoría textil*. Recuperado de <https://soniaprada.com/paises-productores-textiles/>
- Perú Retail. (7 de junio de 2018). Perú: "El 2018 se muestra favorable para el incremento del consumo". Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-2018-favorable-incremento-consumo/>
- ¿Por qué el Perú sigue siendo atractivo para los inversionistas?. (16 de abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Ringstrom, A. (28 de junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>
- Reyes, S. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- PROMPERÚ. (s.f.). Perú alberga el algodón más fino del mundo. Recuperado de <https://peru.info/es-lat/talento/noticias/6/26/el-algodon-mas-fino-del-mundo-es-peruano>
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas* (6.a ed.). Madrid: ESIC.
- Ramírez, J. (4 de febrero de 2015). Domino's Pizza y el daño a su marca. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion>

- Rojas, C. (junio de 2015). Fast Fashion, un concepto a tomar en cuenta. Recuperado de <http://peruconsume.blogspot.com/2015/06/fast-fashion-un-concepto-tomar-en.html>
- Ruiz, P. (11 de agosto de 2016). Fast Fashion: A costo de vidas. Recuperado de <https://cafemascigarros.weebly.com/fast-fashion-a-costo-de-vidas--moda/fast-fashion-a-costo-de-vidas>
- Salas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'Fast Fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Sanchez, J. (19 de julio de 2017). Las 5 principales tendencias del consumidor peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Tipo de cambio: Sol peruano es la moneda más resistente en América Latina. (12 de junio de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-sol-peruano-moneda-resistente-america-latina-noticia-527118>
- Xicota, E. (30 de abril de 2018). ¿Está muriendo el fast fashion?. Recuperado de <https://www.esterxicota.com/esta-muriendo-el-fast-fashion/>
- Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (1 de marzo de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>



ANEXOS

Anexo 1: Evaluación futura del análisis PEST

PEST	Evaluación Futura					
	Corto plazo	Impacto	Mediano plazo	Impacto	Largo Plazo	Impacto
Factores Político-Legales						
Incertidumbre política	Ambiente de crisis	Amenaza	Mejora de ambiente político	Amenaza	Los poderes del Estado logran conciliar	Oportunidad
TLC	Se mantienen los TLC con Asia y se refuerzan tratados	Oportunidad	Evaluación de TLC con más países de la región	Oportunidad	Mercado Global sin aranceles	Oportunidad
Factores Económicos						
Crecimiento del sector retail	Aumento del sector retail en Lima	Oportunidad	Crecimiento del sector retail en provincia	Oportunidad	Sector retail en todas las regiones del país	Oportunidad
Facilidades comerciales	Facilidades de entrada a centros comerciales	Oportunidad	Facilidades de entrada a centros comerciales en provincia	Oportunidad	Saturación de tiendas en centros comerciales	Amenaza
Inflación	Inflación promedio baja	Oportunidad	La inflación se mantiene	Oportunidad	Se proyecta la inflación más baja de la región	Oportunidad
PBI	Proyección de crecimiento del PBI	Oportunidad	Aumento del PBI del país	Oportunidad	Aumento del PBI del país	Oportunidad
Poder adquisitivo sector C	Aumento del sector C	Oportunidad	Este sector comienza a estancarse	Amenaza	El sector C comienza a disminuir y aumentar sector B	Oportunidad
Tipo de Cambio	Se mantiene estable	Oportunidad	Se mantiene estable	Oportunidad	Se mantiene estable	Oportunidad
Factores Sociales						
Consumidor peruano	Se conoce costumbres del consumidor peruano	Oportunidad	Estrategias enfocadas al consumidor peruano	Oportunidad	Aumento de ventas	Oportunidad
Cultura de consumo	Entrada de empresas e-commerce	Amenaza	Reducción de valor de marca	Amenaza	Menor costo de cambio	Amenaza
Mala imagen corporativa de explotación laboral	Estabilidad de ventas	Amenaza	Reducción de ventas	Amenaza	Cierre de operaciones	Amenaza
Factores Tecnológicos						
Experiencia tecnológica de compra	Aumento de participación de mercado de la competencia	Amenaza	Desarrollo de nuevas tecnologías por la competencia	Amenaza	Reducción de ventas	Amenaza
Plataformas digitales	Aprovechamiento de herramientas digitales	Oportunidad	Desarrollar estrategias publicitarias mediante plataformas digitales	Oportunidad	Aumento de ventas	Oportunidad
Factores Ambientales						
Desastres naturales	No afecta a empresas importadoras de mercados extranjeros	Oportunidad	Retraso de abastecimiento de existencias	Amenaza	Aprovechamiento de insumos textiles peruanos	Oportunidad

Fuente: Hill, Ch. (2015)

Elaboración propia