

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



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

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Melissa Betsabe De La Cruz Obregón

Código 20092242

Lima – Perú

Diciembre 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 del negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	6
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST.....	10
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	11
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas	13
CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	15
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	15
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	16
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	17
2.4 FODA.....	18
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	19
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	20
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	20
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.	21
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	28
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	29
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	32

4.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.	32
4.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	33
	CONCLUSIONES.....	34
	RECOMENDACIONES	35
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

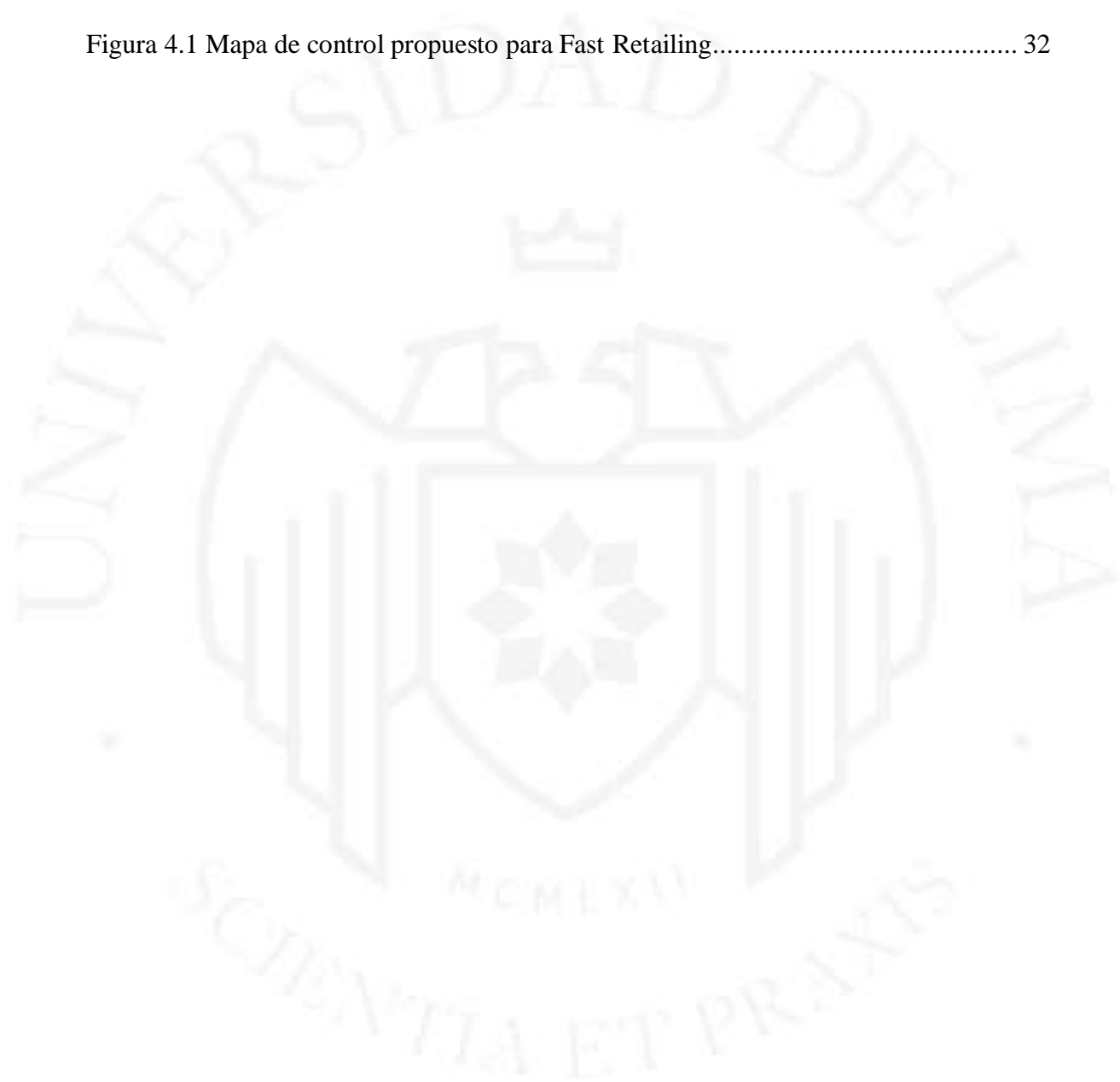


INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventaja competitiva de la UEN Uniqlo, 2018.....	5
Tabla 1.2 Ventaja competitiva de la UEN GU, 2018.....	6
Tabla 1.3 Ventaja competitiva de la UEN Global Brands, 2018.....	6
Tabla 1.4 Análisis PEST.....	10
Tabla 1.5 Oportunidades y Amenazas.....	14
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de los factores internos.....	15
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de los factores externos.....	16
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas.....	17
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	18
Tabla 2.5 Estrategia genérica por UEN.....	24

INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama propuesto para Fast Retailing	28
Figura 4.1 Mapa de control propuesto para Fast Retailing.....	32



INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo elaborar un breve diagnóstico y evaluación de los factores y variables que afectan la industria fast fashion en nuestro país, con el fin de plantear un plan estratégico para el grupo Fast Retailing, una de las compañías líderes en el mundo en esta industria, la cual tiene como objetivo ingresar a competir en el mercado peruano el año 2019.



CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo del negocio

El modelo de negocio que desarrolla Fast Retailing es el modelo SPA (Specialty stores retailers of private label), el cual se caracteriza por asumir el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño, hasta abastecimiento de los materiales, inventario, producción, control de calidad y operación en tienda (Takeuchi, 2012).

A continuación, se usará el modelo propuesto por Alexander Osterwalder, el cual propone analizar ciertos elementos que forman el lienzo del valor del negocio, es así como tendremos un análisis integral del modelo que aplica la compañía.

Asociaciones clave: el grupo Fast Retailing está asociado con actores importantes del sector textil como: proveedores de materia prima y fábricas de producción con los que mantiene una relación muy estrecha.

Estructura de costes: el grupo Fast Retailing (FR), cuenta con una estructura de costes baja, que le permite trabajar economías de escala, y así ofrecer precios competitivos en el mercado.

Propuesta de valor: la propuesta de valor de FR, mejor representada por su marca insignia Uniqlo, es ofrecer ropa de buena calidad a precios accesibles. Prendas que estén al alcance de todos, pero no por eso deja de lado la innovación para ofrecer una óptima calidad.

Relaciones con los clientes: mantener buenas relaciones con sus clientes es uno de sus pilares, cuentan con un centro de atención al cliente, en dónde recogen los comentarios y todo tipo de sugerencias que siempre son tomadas en cuenta y se consideran para acciones de mejora en las áreas pertinentes.

Actividades clave: sus actividades clave las determina su modelo SPA, con el cual pueden trabajar desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad y operaciones en tienda.

Recursos clave: capital humano, se creó un centro de formación para nuevos líderes; también se considera un recurso clave el know how de su negocio, que perfeccionó el modelo SPA, así como su capacidad crediticia y buenas relaciones con sus proveedores.

Segmentos de mercado: el mayor porcentaje de su mercado lo ocupa un público masivo, en rango de edades de 20 a 60 años.

Canales: sus canales son propios, tiendas físicas de venta directa al público.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

De acuerdo a lo descrito por Takeuchi (2011), se explica el desarrollo de las actividades del grupo que generan valor para el cliente a través del análisis de la cadena de valor, modelo propuesto por Michael Porter para realizar un análisis interno de las actividades más significativas de una empresa.

Investigación y desarrollo:

La compañía genera su valor agregado desde la investigación y desarrollo, esta área tiene especial importancia porque desde aquí se trabajan los diseños en base a las últimas tendencias globales y la búsqueda de los mejores materiales.

Los diseñadores en esta área preparan y refinan los diseños que serán lanzados al mercado en coordinación con el área de planeamiento comercial y marketing.

Logística de ingreso:

La compañía tiene como ventaja diferencial, según lo expuesto en caso Harvard (2012) “La compra de materias primas de buena calidad a bajo coste, busca un aprovisionamiento estable y un alto volumen de los mejores materiales negociando un bajo coste directamente con los fabricantes”. (pág. 7).

Este alto movimiento de volumen, le permite acceder a una estructura de costes baja, y trabajar con economías de escala, lo que la hace muy eficiente en manejo de costo

Producción:

La compañía cuenta con un equipo de producción que visita las fábricas que trabajan en asociación con la marca cada semana para resolución de problemas o gestión de acciones correctivas. Sostiene acuerdos contractuales con un aproximado de ochenta fábricas que se ubican principalmente en China.

Las inquietudes de los clientes con respecto a la calidad y acabados se comunican de forma inmediata a los departamentos de producción para realizar mejoras.

Logística de salida (Distribución en tienda):

Existe un departamento de control de inventario que se encarga de mantener el nivel óptimo de inventario en tienda; así como de manejar las existencias para un correcto uso de los costos de almacenamiento y abastecimiento.

Se monitorea las ventas y el inventario semanalmente, para proceder con el despacho del inventario necesario y así cumplir con los pedidos en tiendas.

Comercial y Marketing:

El área comercial trabaja de la mano con marketing y ventas para la toma de decisiones respecto a las líneas de productos y volúmenes a producir para las distintas temporadas; así como para coordinar el calendario de cualquier tipo de cambios en el precio, inventarios en tiendas, stock y así ayudar a que se cumplan las metas establecidas por planeación comercial y ventas.

En esta tarea el área de marketing realiza campañas y promociones de acuerdo al tipo de lanzamiento de productos o nueva temporada que se esté trabajando en el año. Se apuesta mucho por publicidad masiva en televisión, diarios y revistas.

Servicio post venta:

Su cadena de valor está orientada hacia la satisfacción del cliente desde su primera etapa.

El desarrollo del producto toma en cuenta los comentarios que se recogen de los clientes. Su centro de atención al cliente recibe muchos comentarios anuales, lo cual la compañía lo recibe y transmite a modo de feedback para encontrar soluciones integradas, en este sentido se perfeccionan la calidad y acabados de las prendas, tomando en cuenta las exigencias del cliente.

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

La ventaja competitiva de la empresa radica en ofrecer calidad e innovación en sus prendas, aún si estas pertenecen a sus unidades estratégicas de negocio low cost. A continuación, el análisis de sus UEN.

UNIQLO:

Esta UEN se diferencia en el mercado por ofrecer productos de buena calidad, diseño e innovación a precios asequibles, con esta diferenciación que la marca alcanzó, las ventas lograron triplicarse en Japón.

Tabla 1.1

Ventaja competitiva de la UEN Uniqlo, 2018

Creación de valor	Estrategia funcional	Ventaja competitiva
I y D, Logística de ingreso (compras), Producción.	Se estableció una estructura global para el desarrollo de productos, creándose centros de I + D en Nueva York, Tokio, París y Milán con el propósito de desarrollar diseños propios. Uniqlo negocia directamente con los fabricantes y se asegura un aprovisionamiento estable de los mejores materiales; además de mantener una estructura de bajo coste por altos volúmenes de compra.	Eficiencia superior Calidad superior

Fuente: Takeuchi (2011)

Elaboración propia

GU:

Esta unidad de negocio se crea como la línea low cost del grupo. Su ventaja competitiva radica en ofrecer moda a precios más bajos y accesibles.

Tabla 1.2

Ventaja competitiva de la UEN GU, 2018

Creación de valor	Estrategia funcional	Ventaja competitiva
Producción, Administración de materiales, Logística.	Compra de materias primas por grandes volúmenes a bajo coste, mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo. Buen manejo de materiales, a lo largo de la cadena de abastecimiento.	Eficiencia superior.

Fuente: Takeuchi (2011)

Elaboración propia

MARCAS INTERNACIONALES:

Se desarrollaron marcas internacionales como: Theory, CDC y PTT; su ventaja competitiva radica en ofrecer un concepto y estilo sofisticado de prendas, de buena calidad y tener cadena de tiendas exponiendo el concepto de cada marca en las ciudades más importantes en las que se extienden sus mercados.

Tabla 1.3

Ventaja competitiva de la UEN Global Brands, 2018

Creación de valor	Estrategia funcional	Ventaja competitiva
I y D, logística de salida (distribución), Comercial y marketing.	Desarrollo de conceptos y estilos definidos para cada tipo de marca y mercado internacional. Alta calidad en las prendas. Logística de abastecimiento y desarrollo de tiendas de acuerdo al mercado de destino.	Calidad superior Innovación Superior.

Fuente: Takeuchi (2011)

Elaboración propia.

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

Fast Retailing, posee grandes fortalezas que lo han convertido en uno de los líderes indiscutibles del sector fast fashion a nivel mundial, así como ciertas debilidades que han sido obstáculo para consolidarse en algunos mercados en donde la competencia se ha

impuesto. A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades del grupo, así como por UEN.

Fortalezas:

- Enfocada en el cliente, tienen por filosofía comercializar las necesidades del cliente más rápido que cualquier otra compañía.
- Compañía líder en su rubro en el mercado japonés.
- Ocupa el cuarto lugar en ventas mundiales de tiendas textiles especializadas.
- Aplica el modelo SPA (minorista de tienda especializada con marca propia) en su marca más representativa, Uniqlo.
- Fast retailing consiguió abordar la internacionalización, externalizar la producción a China y abrir locales en el centro de las ciudades.
- Alta calidad y acabado en las prendas.
- Apertura de gran número de tiendas en Japón y el exterior, principales ciudades de China, Estados Unidos y Europa.
- Trato directo con los proveedores de materia prima.
- Economías de escala por compra de gran volumen de materiales.
- Pioneros en implementar la política de devoluciones.
- Alianzas estratégicas (Joint Venture y adquisiciones) que les permitieron la entrada a mercados de Europa, Asia y Norteamérica.

Debilidades:

- Adquisiciones de otras marcas que no tuvieron éxito en el grupo.
- Cierre de tiendas abiertas en el exterior.
- Caída en las ventas por mala adaptación a mercados internacionales.
- Falta de conocimiento del cliente externo en sus gustos sobre moda.
- FR es líder en Asia, pero aún no ha logrado posicionarse en otro continente de la misma forma.

UNIQLO

Fortalezas:

- Perfeccionamiento del modelo SPA, con el que se controla el proceso del negocio en su totalidad, desde la planificación, diseño hasta la adquisición de material, producción, inventario y operaciones en tienda.
- Uniqlo representaba más del 80% de las ventas globales del grupo.
- Ropa de alta calidad a precios competitivos.
- Apertura de gran número de tiendas en Japón y el exterior, principales ciudades de China, Estados Unidos y Europa.
- Suministro estable y alto volumen de materiales de buena calidad a bajo costo mediante negociación directa con los fabricantes.
- Alrededor de 80 fábricas de producción asociadas, ubicadas en China.
- Relaciones laborales estrechas con las fábricas de producción.
- Mas de 900 tiendas alrededor de todo el mundo.
- Primera compañía en Japón en establecer una tienda minorista especial de ropa que abarca todas las etapas del negocio, desde el diseño y la producción hasta la venta final.

Debilidades:

- Excesivo enfoque de la marca en el mercado japonés.
- Débil planificación estratégica para apertura de tiendas en el extranjero
- Reducción de ventas en el exterior por no contar con una estrategia comercial sostenible.
- Débil posicionamiento en mercados internacionales.

GU:

Fortalezas:

- Aplicación eficiente del modelo SPA.
- Estructura de costos eficiente, sustentada en grandes volúmenes de compra y buen manejo de las existencias.
- Estructura de costos óptima que le permite rebajar al máximo el precio al consumidor.
- Productos al alcance de todos, prendas básicas a los precios más bajos.

Debilidades:

- Extensión de la cadena GU solo en el mercado japonés.
- No contar con un buen plan de expansión global.

MARCAS GLOBALES:

Fortalezas:

- Diseños innovadores, con un estilo sofisticado, y de buena calidad.
- Ofrece marcas de lujo asequibles.
- Crecimiento sostenible en expansión de tiendas.
- Posicionamiento ganado en mercados europeos.

Debilidades:

- Las marcas globales representan menos del 20% de las ventas totales del grupo.
- Proliferación de la marca solo en Europa.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

El siguiente estudio nos permite analizar los factores del macroentorno de la realidad del mercado peruano, así como la repercusión de este en el presente y en un futuro a corto plazo para el grupo Fast Retailing.

Tabla 1.4
Análisis PEST

ANALISIS PEST		
POLITICO	Política económica favorable para el desarrollo del sector retail.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 Años: Oportunidad
	El gobierno ha retomado la búsqueda de acuerdos comerciales bilaterales.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 Años: Oportunidad
	El año 2018 presenta crisis e incertidumbre política que amenazan el dinamismo de la inversión y el consumo.	Actualidad: Amenaza 1 - 3 Años: Amenaza
	La tasa de desempleo se incrementó a 8% debido a la crisis política.	Actualidad: Amenaza 1 - 3 Años: Amenaza
ECONOMICO	Crecimiento económico sostenible del país durante las dos últimas décadas.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	MEF ratifica que la inversión en el sector retail crecería más de 30% en el periodo 2018 - 2019.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	Se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	Las expectativas de inflación continúan reduciéndose hasta converger a alrededor de 2,2 por ciento durante 2018.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad

(continúa)

(continuación)

SOCIAL	Los gustos y estilos de los compradores son cada vez más globales.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	Los consumidores tienden a visitar y comprar más en retailers peruanos.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	Gusto de los consumidores peruanos por las marcas fast fashion.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
	El consumidor hace uso de la tecnología y está mejor informado para tomar mejores decisiones de compra.	Actualidad: Oportunidad 1 - 3 años: Oportunidad
TECNOLOGICO	El internet retailing es el futuro del sector. Grandes operadores mundiales vienen incursionando de manera global.	Actualidad: Amenaza 1 - 3 años: Oportunidad
	El 70% y 80% de las ventas por internet continúan enfocados en electrodomésticos y productos tecnológicos, mientras que la moda aún ocupa un segundo plano.	Actualidad: Amenaza 1 - 3 años: Oportunidad
AMBIENTAL	Los fenómenos atmosféricos estacionales que afectan al país, generan grandes pérdidas en la economía.	Actualidad: Amenaza 1 - 3 años: Amenaza

Fuente: “Banco Central de Reserva del Perú” (2018); “MEF: sector retail crecería más de un 30%” (2018); “Los desafíos de la política comercial en el Perú” (2018); “Crisis política” (2018); “Crecimiento del retail en el Perú” (2018); “Así han impactado las fast fashion desde su llegada al Perú” (2018); MINAM (2009).
Elaboración propia.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

A continuación, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, que nos permitirá entender el nivel de competitividad de la industria, así como identificar cuáles son las fuerzas que influyen con más determinación en el comportamiento del sector.

Rivalidad entre competidores:

- Estructura de la industria: la industria de la moda rápida en el Perú es consolidada, ya que las empresas que pertenecen a esta industria poseen economías de escala, compran en grandes volúmenes por lo que reducen costos, además cuentan con cadenas de valor parecidas. Esto implica una alta rivalidad entre competidores.

- Crecimiento del Mercado: existe un alto crecimiento del mercado de la moda rápida en el Perú.
- Diferenciación de producto: existe una diferenciación media baja del producto, ya que es moda rápida a un precio accesible, por tanto, se concluye que existe una rivalidad media alta.
- Costo de cambio: existe un costo de cambio bajo, ya que los clientes pueden cambiarse fácilmente de una marca de ropa a otra. Al representar una amenaza, se concluye que en el sector la rivalidad es alta.
- Barrera de salida: la barrera para salir de la industria de moda rápida es alta; ya que se caracteriza por poseer una alta inversión a lo largo de su cadena de abastecimiento, existe una alta rivalidad.
- Estructura de gastos fijos + CIO: existe una alta estructura de gastos fijos, más una baja capacidad instalada ociosa, ya que se trabaja las prendas de acuerdo a la tendencias y temporadas y se van renovando constantemente. Lo que implica una rivalidad media alta.

Competidores potenciales:

- Inversión: la inversión para ingresar a la industria de moda rápida es alta, es por eso que se considera una barrera de entrada para los competidores.
- Economías de escala: existe una importante reducción en la estructura de costos, por adquisición de grandes volúmenes de materiales en esta industria, por tanto, se dificulta el ingreso de nuevos competidores.
- Marcas establecidas: existen marcas famosas y con un prestigio ganado en el mercado e industria de moda rápida, lo cual es un impedimento para los competidores que pretenden ingresar.
- Estructura de precios bajos: la industria de moda rápida, se caracteriza por ofrecer la más actual tendencia en prendas de vestir a precios bajos, lo que constituye una barrera de ingreso para los competidores potenciales.

Proveedores:

Sus socios textiles, las fábricas y proveedores de materia prima no ejercen poder de negociación sobre el grupo, ya que en este sector existe una oferta grande de proveedores que estarían dispuestos a trabajar con Fast Retailing; además de que las compras del grupo representan para cada uno de estos proveedores un ingreso importante, por la cantidad que se adquiere en cada compra; para muchos de estos proveedores representa a su cliente más importante o en muchos casos el único cliente con el que trabajan.

Clientes:

Los clientes no ejercen poder sobre las empresas que operan en esta industria, porque los mismos no realizan compras por grandes volúmenes, ya que el mayor porcentaje de ventas está centrado en personas naturales.

Sustitutos:

Los productos que sustituyen a las prendas de moda rápida son las prendas de las tiendas por departamento que cuentan con marcas propias, ya que, al producirlas, manejan una estructura de costos reducida, y a la vez se esfuerzan por lanzar tendencias y promociones competitivas en el mercado.

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas

A continuación, se exponen las oportunidades y amenazas a las que estaría expuesta la empresa si decide ingresar a competir en el mercado peruano, tomando como referencia los factores del macro y micro entorno evaluados con anterioridad.

Tabla 1.5

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Política económica favorable para el desarrollo del sector retail en el país con creación de un gremio para el sector. - El gobierno ha retomado la búsqueda de acuerdos comerciales bilaterales. - Crecimiento económico sostenible del país durante las dos últimas décadas. - La inversión en el sector retail crecería más de 30% en el periodo 2018 -2019, según lo informado por el MEF. - El Perú encabeza lista a nivel regional de países catalogados como los más atractivos para invertir en el sector retail. - Apertura de nuevos centros comerciales. - Crecimiento exponencial del sector retail en provincias. - Las personas están haciendo mayor turismo en el país, visitan y compran en retailers peruanos. - Gran acogida de las fast fashion en el mercado peruano.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El año 2018 presenta crisis e incertidumbre política que amenazan el dinamismo de la inversión y el consumo. - La tasa de desempleo se incrementó a 8% debido a la crisis política. - Empresas del sector consolidadas en el país, llevan una ventaja importante a Fast Retailing. - Las marcas propias de los grandes almacenes empiezan a posicionarse como arma defensiva frente a la incursión de las fast fashion. - Del 70% al 80 % del mercado de las ventas por internet están enfocados en electrodomésticos y la moda aún ocupa un segundo plano. - Grandes operadores mundiales y start ups vienen incursionando de manera global en el sector a través del internet retailing. - Fenómenos atmosféricos como desastres naturales pueden afectar el dinamismo de la economía en el país.

Fuente: “Banco Central de Reserva del Perú” (2018); “MEF: sector retail crecería más de un 30%” (2018); “Los desafíos de la política comercial en el Perú” (2018); “Crisis política” (2018); “Crecimiento del retail en el Perú” (2018); “Así han impactado las fast fashion desde su llegada al Perú”(2018); MINAM (2009).

Elaboración propia.

CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de los factores internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Enfocada en gustos y preferencias del cliente (centro de atención al cliente).	0.11	4	0.56
F2: Gran número de tiendas en las ciudades principales de Asia, Europa y EE.UU.	0.16	3	0.48
F3: Alta calidad y acabado en las prendas.	0.13	3	0.39
F4: Economías de escala.	0.17	4	0.68
DEBILIDADES			
D1: Adquisiciones de marcas que no tuvieron éxito en el grupo.	0.06	1	0.06
D2: Cierre de tiendas abiertas en el exterior.	0.13	2	0.26
D3: Caída en las ventas por mala adaptación a mercados internacionales.	0.09	1	0.09
D4: Falta de conocimiento del cliente externo en sus gustos y costumbres de uso.	0.12	1	0.12
TOTAL	1		2.64

Fuente: David, Fred (2010)

Elaboración propia

Con un resultado de 2.64 como promedio podemos deducir que el grupo FR posee una posición fuerte en el mercado, por lo que sabe capitalizar sus fortalezas internas y neutralizar sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de los factores externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Crecimiento económico sostenido, apertura de más centros comerciales en el país.	0.15	4	0.60
O2: Acuerdos de libre comercio e integración.	0.14	3	0.70
O3: Tendencia del consumidor peruano a comprar en tiendas retail.	0.11	3	0.33
O4: Mayor gusto por la moda.	0.17	4	0.68
AMENAZAS			
A1: Ventas afectadas por el fenómeno del niño cada 3 o 5 años	0.09	2	0.18
A2: Marcas propias de las tiendas por departamento.	0.11	2	0.22
A3: Aparición de start-ups y otros jugadores de e-commerce.	0.10	2	0.20
A4: Crisis política poco favorable para las inversiones en el país.	0.13	3	0.39
TOTAL	1		3.3

Fuente: David, Fred (2010)

Elaboración propia.

Con 3.3 como promedio podemos concluir que FR responde de buena forma ante las oportunidades y amenazas que el mercado le presenta, sabe aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

El grupo FR posee tres unidades de negocios, y cada una de ellas sigue una estrategia genérica de negocios distinta, de acuerdo al tipo de segmento al que se dirigen y el tipo de producto que ofertan, como se observa en la siguiente matriz:

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias Genéricas

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Un sector industrial	<p>DIFERENCIACION</p> <p>Uniqlo se dirige a un mercado masivo y ofrece un valor agregado en sus prendas (calidad e innovación).</p>	<p>LIDERAZGO EN COSTOS</p> <p>GU se dirige a un mercado masivo y ofrece precios bajos, al alcance de todos.</p>
	Un segmento en particular	<p>ENFOQUE</p> <p>Las marcas globales del grupo se dirigen a un segmento de mayor poder adquisitivo y ofrecen prendas de lujo y diseño sofisticado.</p>	

Fuente: Porter, Michael (2010)

Elaboración propia

El desarrollo de estas estrategias en el grupo FR lo veremos en el punto 2.8 dónde se detalla las propuesta y sustentación de las estrategias genéricas.

2.4 FODA

Tabla 2.4

Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS F1: Referente y líder en la industria de moda rápida en el mundo (modelo SPA). F2: Enfocada en gustos y preferencias del cliente (centro de atención al cliente). F3: Gran número de tiendas en las ciudades principales de Asia, Europa y EE.UU. F4: Alta calidad y acabado en las prendas. F5: Economías de escala por compra de gran volumen de materiales.	DEBILIDADES D1: Adquisiciones de marcas que no tuvieron éxito en el grupo. D2: Cierre de tiendas abiertas en el exterior. D3: Caída en las ventas por mala adaptación a mercados internacionales. D4: Falta de conocimiento del cliente externo en sus gustos y costumbres de uso.
OPORTUNIDADES O1: Crecimiento económico sostenido, apertura de más centros comerciales en el país. O2: Acuerdos de libre comercio e integración. O3: Tendencia del consumidor peruano a comprar en tiendas retail. O4: Mayor gusto por la moda. O5: Sector retail crecerá entre 6% y 9% en el país este 2018.	F1,F3,O1: Aprovechar las fortalezas del modelo SPA para aperturar tiendas en Lima y provincias (desarrollo de mercado) F4, F5, O2: Aprovechar las sinergias del libre mercado para brindar la mejor oferta de colecciones en Perú. (penetración de mercado) F4, O3,O4: Posicionarse como el ofertante de prendas únicas, de alta calidad a buen precio en la mente de los consumidores.	D1,D2,O1: Superar las debilidades de no contar con un correcto planeamiento en apertura de algunas tiendas con la oportunidad de ingresar a un mercado abierto a la globalización y en constante crecimiento en el sector moda rápida. D3,D4,O4,O5: Aprovechar la oportunidad de que el consumidor peruano empieza a conocer y preferir la moda en su cotidianidad.
AMENAZAS A1: Ventas afectadas por el fenómeno del niño cada 3 o 5 años A2: Marcas propias de las tiendas por departamento. A3: Aparición de start-ups y otros jugadores de e-commerce. A4: Crisis política poco favorable para las inversiones en el país.	F1, A1: Aprovechar su experiencia y excelente desempeño en el modelo SPA para responder frente a disminución de ventas por fenómeno del niño. F4,F5,A2: Usar su eficiente estructura de costos para ofrecer precios competitivos en el mercado frente a la amenaza de precios bajos que poseen las marcas propias de las tiendas por departamento. F2, A3: Aprovechar su enfoque en el cliente para implementar una estrategia digital omnicanal, para hacer frente a la amenaza de actores que crecen en este canal.	A3,D3: Diversificar sus canales de venta, siendo receptivos a la omnicanalidad que encaja en el perfil del comprador peruano.

Fuente: David, Fred (2010)

Elaboración propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

Para Tadashi Yanai, CEO del grupo su declaración corporativa de visión sostiene. “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”. (párr.1).

Hacer del mundo un lugar mejor, con la firme determinación de operar un negocio que priorice a sus clientes y enriquezca a la sociedad.

Misión:

Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.

Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía con la sociedad (párr. 2)

Políticas:

- Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente.
- Abrazar la innovación y los desafíos
- Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal.
- Comprometerse con la corrección y las normas éticas.
- Respetar los derechos humanos
- Reducir los residuos y minimizar el impacto ambiental.
- Mantenga fuertes lazos con socios comerciales para construir una base estable para el crecimiento empresarial
- Asegurar la trazabilidad y abordar todos los problemas relevantes que surjan
- Divulgar información a todas las partes interesadas.

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Los siguientes objetivos están enfocados en la operación del grupo FR en Perú para el año 2019.

- Incrementar la rentabilidad de la compañía en 15% el año 2019.
- Alcanzar margen de utilidad neta de 20% anual en el 2019.
- Disminuir gastos totales en 5% para el 2019.
- Alcanzar 20% de participación de mercado en el sector el primer año.
- Lograr tasa de solicitudes de reclamos atendidas mayor a 95% en el 2019.
- Obtener índice de satisfacción de clientes mayor a 60% el primer año.
- Aperturar nuevas tiendas, duplicando las existentes al cierre del 2019.
- Alcanzar índice de rotación de inventario en tienda mayor a 10 veces en el año 2019.
- Duplicar el número de colecciones lanzadas al cierre del primer año.
- Capacitar a los empleados de forma mensual en el 2019.
- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de forma trimestral en el 2019.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Las unidades estratégicas existentes en el grupo FR son: Uniqlo, GU y marcas globales.

La UEN Uniqlo puede contemplar otras subdivisiones en su estructura, además de las ya existentes, Uniqlo Japón e internacional, resultaría interesante una división geográfica de Uniqlo en Asia, Europa y América que son los continentes en donde se encuentra presente el mayor número de tiendas. En el caso de Europa y América que requieren crecer en participación, esta departamentalización geográfica ayudaría a que los equipos puedan operar de forma más eficiente, guiados por objetivos estratégicos enfocados en el crecimiento de sus mercados.

En la subdivisión de Europa los esfuerzos estarían dirigidos a incrementar sus ventas y expandir su mercado; que viene siendo un reto desde hace algunos años; debido a que sus más grandes competidores vienen liderando las ventas del sector.

En la subdivisión de América, podrían enfocarse en el crecimiento del mercado norteamericano, y empezar a gestionar su entrada al mercado latinoamericano; considerando las operaciones de su potencial ingreso al mercado peruano.

Propondría que GU se subdivida en GU Japón y GU internacional para empezar su expansión a nivel mundial, ya que la marca en Japón creció muy rápido y obtuvo un exitoso crecimiento en ventas. GU posee un fuerte potencial de crecimiento, por lo que amerita su internacionalización acompañado de un buen planeamiento comercial estratégico.

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

Estrategia global:

La estrategia actual aplicada por el grupo FR es global, ya que sus operaciones están centralizadas en una única dirección ejecutiva, desde la cual se dirigen las diferentes unidades de negocio. Por la naturaleza del sector en donde se desarrolla, moda rápida, FR fundamenta su estrategia en el alcance de costos bajos a escala global.

Creo que FR se ha posicionado con una correcta estrategia a nivel global con la cual debe seguir compitiendo en la industria fast fashion, buscando cada día ser más eficiente en los siguientes aspectos que son los que sustentan su estrategia:

Presión por reducción de costos: FR posee una fuerte presión por reducción de costos y manejo de existencias, ya que, al ofrecer prendas básicas de buena calidad y diseño a precios bajos, requiere establecer economías de escala a nivel global que le permitan optimizar sus costos.

Presión por adaptación a nuevos mercados: FR no basa su estrategia en la adaptación de sus productos a nivel local, ya que ofrece prendas básicas, prendas globales al alcance de todos.

Estrategias corporativas:

Integración horizontal

Propongo que FR siga trabajando integraciones horizontales como alianzas estratégicas, que le permitan un mejor acceso y conocimiento del mercado al que pretende ingresar, en este caso Perú, en la región Latinoamérica. Podría buscar asociarse con alguna empresa más pequeña del sector textil, que, aunque de menor tamaño conoce mejor el mercado, la cultura local y el movimiento del rubro en el país.

También sería importante que para un mejor aprovechamiento de la tecnología y desarrollo de su canal digital se busque alianzas o adquisiciones de empresas con plataformas web bien posicionadas en la región para el desarrollo del ecommerce, que es uno de sus desafíos como empresa, convertirse en un minorista de consumo digital, además de tener en Latinoamérica a una de las regiones con más crecimiento de comercio electrónico y uso de internet. En Perú el canal digital persigue la misma dinámica, cada vez más consumidores tienden a preferir los medios digitales para recibir comunicación, dar información y realizar transacciones.

Joint Venture

Para su ingreso al Perú, por ser su primera incursión en Latinoamérica recomiendo trabajar asociaciones con algunas empresas importantes del mercado peruano, propietarias de los grandes centros comerciales como el grupo Intercorp o el grupo Romero; de esta forma se pueden compartir riesgos de costos y proyectos por la apertura de las nuevas tiendas en el país.

Es importante su asociación visionando también la apertura de tiendas en los centros comerciales en el interior del país, en búsqueda de expandir sus mercados.

Al igual que es importante su asociación con entidades financieras en el país, buscando el buen entendimiento en cuanto a políticas de inversión y capitalización.

Diversificación relacionada:

Propongo una diversificación relacionada implementando una nueva línea de accesorios diseñados bajo la misma línea de estilo que caracteriza a las prendas de la marca.

Sus competidores más cercanos ya contemplan esta oferta; así que sería una buena estrategia de penetración de mercado; ofrecer esta línea a los clientes del mercado peruano; que tienden a buscar un estilo que complemente la ropa con los accesorios.

Estrategias corporativas de crecimiento:

Propongo aplicar estrategias de crecimiento de tipo intensivas en Perú, ya que el escenario es propicio para ingresar y prevalecer como un actor exitoso dentro del rubro.

Penetración de mercado:

Al ingresar a Perú con sus primeras tiendas en Lima, es necesario aplicar una estrategia de penetración de mercado con la que puedan emparejar la dinámica de la competencia, que tiende a aplicar estrategias de marketing más agresivas referente a precios y descuentos. También recomendaría aplicar estrategias de desarrollo de mercado, y que en el mediano plazo no sólo estén presentes en Lima, sino en provincias, donde las grandes tiendas por departamento están ganando mercado, sin tener presencia de las fast fashion.

Desarrollo de mercado:

Considero muy positivo dar fuerza a la estrategia de desarrollo de mercados en el país, ya que muchas de las marcas fast fashion que arribaron al Perú están concentradas en Lima, FR por poseer el diferencial de llevar prendas de buena calidad a todos, tiene un alto potencial de crecimiento en las provincias del interior del país. Sería importante llegar a los centros comerciales de las principales ciudades con apertura de tiendas Uniqlo y de esta forma extender su mercado en Perú; así como viene haciéndolo en otras regiones del mundo.

Estrategias genéricas o de negocios:

Tabla 2.5

Estrategia genérica por UEN

	GU	UNIQLO	MARCAS GLOBALES
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	Baja diferenciación, prendas básicas ofrecida a precios bajos.	Diferenciación media baja, ofrece prendas básicas con un aporte de diseño, caracterizadas por su buena calidad y acabado.	Alta diferenciación, prendas de lujo y diseño sofisticado.
SEGMENTACION DE MERCADO	Baja segmentación, mercado masivo.	Segmentación media baja, dirigida a personas de 20 – 60 años en todas partes del mundo.	Baja segmentación, se enfoca en un segmento con poder adquisitivo más alto.
HABILIDADES DISTINTIVAS	Logística, compras, Producción.	I y D, logística de ingreso y salida, producción, comercial.	I y D, comercial y marketing, servicio post venta.
ESTATEGIA DE NEGOCIOS	Liderazgo en costos	Diferenciación con Liderazgo en costos	Nicho

Hill, Charles (2015)
Elaboración propia

Propongo seguir operando las mismas estrategias, ya que las tres unidades de negocio poseen estrategias distintas, y por ende atienden a todos los segmentos del mercado y su oferta constituye un portafolio diversificado y completo en el rubro retail moda.

Estrategias funcionales:

Las estrategias funcionales propuestas para el grupo, en cada una de sus actividades de valor son las siguientes:

Investigación y desarrollo:

Una propuesta interesante en el área de diseño sería trabajar alguna nueva colección en colaboración con algún diseñador peruano y que esta esté dirigida a las regiones de Latinoamérica, con lo cual el comprador peruano se sentiría identificado con la colección y asociarían la calidad de las prendas a la buena calidad del algodón peruano. De esta forma se ayudaría a asociar la marca con el país y se empezaría a fidelizar al público.

Marketing y ventas:

La estrategia de marketing debe basarse en resaltar su competencia distintiva y comunicar su propuesta de valor enfocándose en lo que ofrecen, prendas que son accesibles a todo tipo de público, dar a conocer las bondades de su oferta; la buena calidad de sus prendas, ropa hecha para todo el mundo, precios accesibles al alcance de todos; de esta forma apuntar a segmentos de mercado variados y de distintos niveles socioeconómicos (NSE).

Recomendaría aplicar un plan de comunicaciones integradas, considerando lo siguiente:

Publicidad; estar presentes en medios masivos como vía pública, diarios y revistas; para así promover imagen de marca y atributos de su oferta.

Es importante una estrategia de outdoors, con una distribución estratégica que le permita promocionar sus colecciones y promociones. Por otro lado, los diarios y revistas ofrecen una plataforma excelente de comunicación para llegar a muchas regiones del país e informar acerca de la marca.

Esta publicidad debe tener el fin de dar a conocer la marca en el mercado peruano y estimular la demanda.

Relaciones públicas; la marca debe contar con una buena estrategia de relaciones públicas en el país, cuidar y dar a conocer la buena imagen que posee en el mundo. Creo que para la entrada de la marca al país se debería presentar una conferencia o comunicado de prensa y de esta forma difundir su presencia de forma oficial en el mercado peruano.

Promociones de venta; implementar estrategias en este punto resulta de vital importancia para crear incentivos en el comprador, influir en su decisión de compra, y finalmente concretar ventas. Por apertura de tiendas recomendaría:

- Regalar gift cards por un monto determinado de compras a sus primeros visitantes en tienda.
- Ofertas especiales por apertura de tienda.
- Rebajas en ciertas líneas de productos.
- Concursos y sorteos en tienda.
- Ofrecer un programa de lealtad (por ser miembro del programa, descuentos especiales en tus compras).

Estrategia digital; es recomendable trabajar un plan de marketing digital en el Perú, diseñado acorde al perfil del consumidor peruano, dando énfasis a las comunicaciones por redes sociales; realizando campañas y promociones a través de ellas

La empresa debe comprender el comportamiento del consumidor digital peruano, ya que no es igual al de otros consumidores en otras partes del mundo; el peruano aún no está acostumbrado a interactuar por un canal puramente digital, dependiendo de la naturaleza de su transacción optará por tomar ciertas medidas que le garanticen éxito en su compra.

Es así como en el mercado peruano se tiende a la omnicanalidad, es decir, integrar las tiendas físicas con el mundo digital; la empresa debería aplicar estrategias omnicanal, ofrecer opciones interesantes a sus clientes como la oportunidad de comprar por internet y recoger en tienda, y de esta forma garantizar una compra exitosa, al llevar el producto adecuado en talla y modelo.

También podría ofrecer la opción de comprar online en la tienda física, para que así el cliente aproveche la oferta de precio más bajo ofrecido en el canal digital y tenga la posibilidad de ver el producto antes de comprarlo.

Muchos actores del mercado están aplicando estrategias omnicanal; las tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley están tratando de competir contra las fast fashion siendo creativos en el mundo digital; por tal motivo la marca no puede dejar de implementar un plan digital competitivo en el país.

Servicio post venta:

Es recomendable que el centro de atención al cliente sea tan efectivo como lo es afuera; la empresa siempre ha demostrado ser pionera en implementar buenas iniciativas de cara al servicio post venta. Creo que deberían aplicar la política de devolución que aplican en otros países, de aceptar la devolución de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición, ya que ninguna empresa en el país contempla ese rango de tiempo en sus políticas de devoluciones; esto sin dudas fortalecería la fidelidad del comprador con la marca.

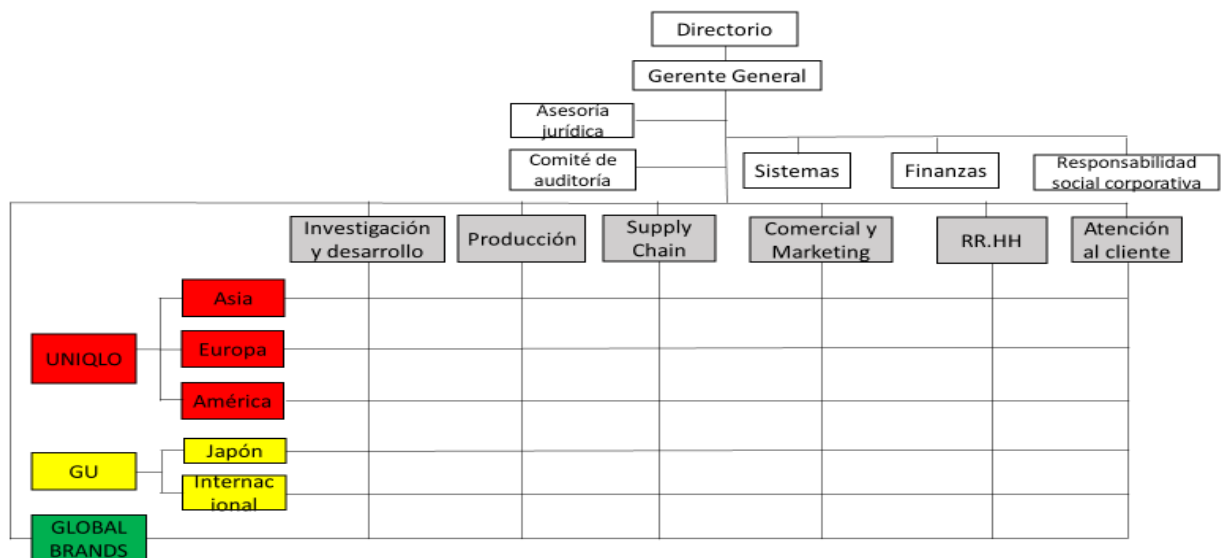
También recomendaría que se transmita de forma clara la cultura que posee la marca de escuchar las recomendaciones y opiniones del cliente. Que todos los canales estén abiertos a recibir los comentarios de los clientes, y se cree una relación estrecha entre el cliente peruano y la marca.

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama propuesto para Fast Retailing



Fuente: Elaboración propia

Se propone subdividir la marca Uniqlo mediante una división geográfica que considere Asia, Europa y América; ya que son los continentes en dónde opera la mayor cantidad de sus tiendas; de esta forma se ejercería una mayor gestión y control sobre la marca.

Se propone también que GU se subdivida en GU Japón y GU internacional para empezar su expansión a nivel mundial, ya que la marca creció muy rápido en Japón, pero no en el mercado externo; su internacionalización es propicia porque posee un fuerte potencial de crecimiento.

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

Para la implementación de las estrategias que se han propuesto anteriormente, es necesario considerar cambios en las siguientes áreas:

Personas:

Como hasta hoy en día el grupo FR debe seguir sumando esfuerzos para tener un enfoque hacia las personas.

En el Perú es importante que esta orientación hacia las personas siga avanzando, ya que el capital humano es clave para transmitir de forma correcta la visión y cultura de la compañía en el país. Creo que el equipo de trabajo en Perú debe estar estructurado de forma tal que funcione en su trabajo conjunto interno como en su sinergia con la matriz

Este equipo tendría que recibir capacitación constante de los equipos ya existentes de la operación en otras regiones para afianzar los conocimientos de buena gestión y cultura; de la misma forma crear un buen clima laboral para el colaborador es fundamental, como identificarlo con la marca, transmitiéndoles un real interés por ellos y su desarrollo, de esta forma ofrecerles las oportunidades que requieren para su desarrollo y crecimiento profesional.

Sería importante que la gerencia de RR. HH ejerza un liderazgo dinámico, horizontal y sin barreras con los colaboradores y que los canales de comunicación estén abiertos para todos, con el objetivo de crear un compromiso real de los empleados con la marca.

Áreas claves:

En el área de I y D, considero que debe trabajarse de la mano de un diseñador local en cada país, en el caso del Perú trabajar en colaboración con un diseñador del medio, que se adapte a la imagen de la marca; sus aportes serían muy interesantes, ya que es un conocedor y profesional del rubro de la moda en nuestro país, de esta forma se podrían realizar proyectos de innovación y elaborar colecciones identificadas con el perfil del consumidor peruano.

En marketing si bien se cuenta con una gestión de marketing digital global, considero que es importante integrar un equipo de marketing digital local, por cada región o país dependiendo de la necesidad; en el caso de Perú un equipo que gestione de forma efectiva las estrategias digitales adecuadas al perfil del consumidor peruano.

En marketing y ventas, como ya se había mencionado esta área debe trabajar de forma integrada con las iniciativas digitales en una estrategia omnicanal; para ello es necesario implementar algunas herramientas para los vendedores en tienda, propongo brindarles una Tablet, que les permita realizar consultas de los procedimientos de ventas, precios de los productos, especificaciones técnicas, inventario disponible; que cuenten con todo en línea disponible para poder asesorar a los clientes y facilitar sus transacciones; propongo también que el vendedor en tienda este capacitado para atender a los clientes que realizaron su compra vía digital y luego van a recoger a tienda; que el vendedor tenga acceso a estas transacciones y pueda agilizar el recojo en tienda de estos clientes.

El servicio post venta, también requiere renovarse, sugiero que sea parte de la estrategia omnicanal. El centro de atención al cliente debe trabajar de forma integrada con el canal digital; para que la comunicación no solo sea recibida en tiendas, vía encuestas, entrevistas, foro de clientes, sino que también sea canalizada vía digital. La empresa debe estar abierta a integrar sus canales para que la comunicación con el cliente sea más eficiente.

También es importante capacitar al personal para aplicar lo recomendado respecto a la política de devoluciones saber cuáles son los pasos de la política y atender de forma correcta a los clientes en el punto de venta; así como los procedimientos para recibir a los clientes que vengan del canal digital a recoger sus compras en tienda.

Sistemas de dirección:

Es importante que en Perú se cuente con un buen sistema de dirección para llevar con éxito la incursión de la marca en el mercado, que se gestione las metas y objetivos de acuerdo a lo estipulado en la dirección global de la marca; para ello recomiendo un buen equipo de gestión y dirección en Lima, que sea capaz de transformar los números en una herramienta de soporte para la toma de decisiones; ya que contar con esto permite tomar acciones rápidas y organizadas, además recomiendo que el equipo de dirección adopte

un liderazgo horizontal en el trato con los colaboradores; así como sucede en la central de operaciones en Japón, los equipos de trabajo interactúan mucho para la planificación, toma de decisiones y acciones correctivas; la información fluye, prima la flexibilidad y adaptabilidad; por tanto podemos concluir que se cuenta con un modelo orgánico, el cual es necesario seguir replicando en el Perú.

Estructura organizacional:

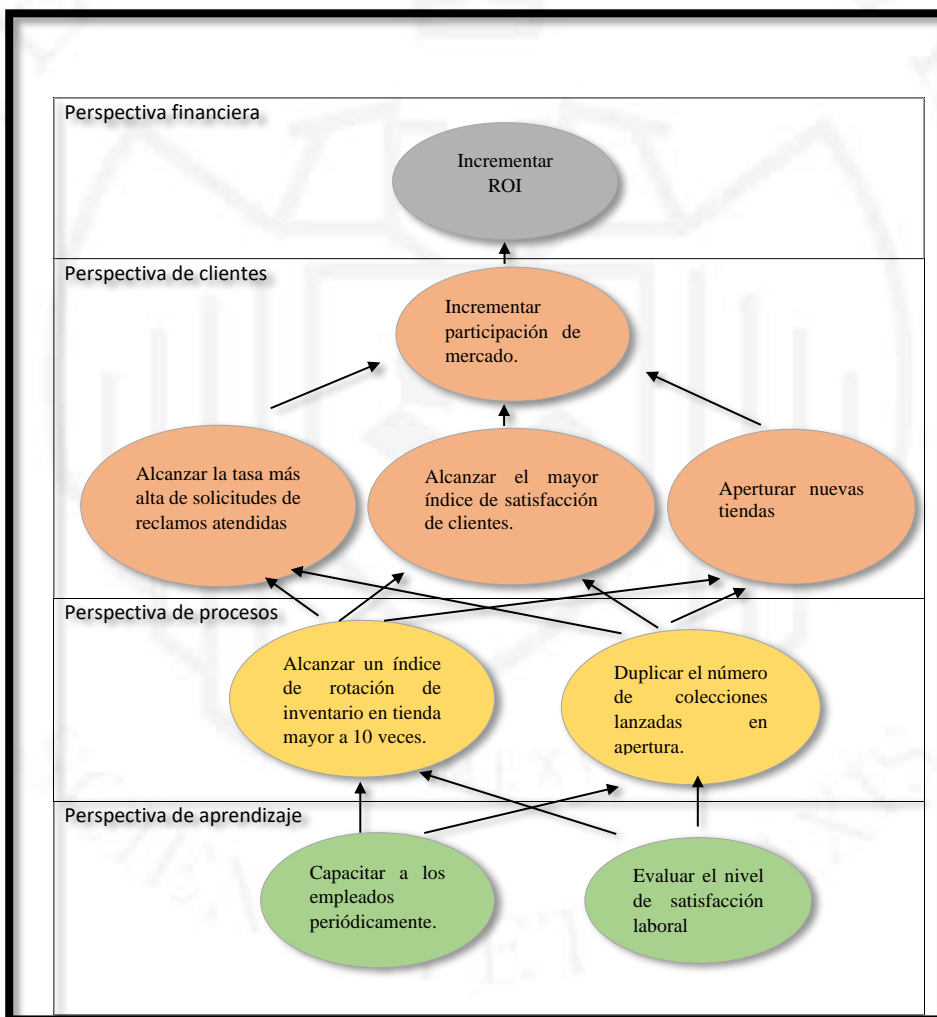
Actualmente su estructura organizacional le permite implementar sus estrategias de forma adecuada y alcanzar sus objetivos, su organización le permite usar de forma eficiente sus recursos, facilita la realización de sus actividades ya que se adapta a su modelo orgánico de comunicación. Sugeriría seguir adoptando el mismo modelo basado en la actual estructura, ya que, al ser matricial, se adapta fácilmente a los cambios de cualquier tipo de mercado y como ya se había mencionado sería importante realizar subdivisiones a las UEN de Uniqló y GU para trabajar las marcas con un mayor enfoque estratégico que les permitan seguir creciendo y expandiéndose a otros mercados.

CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.

Figura 4.1

Mapa de control propuesto para Fast Retailing



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión.

Tabla 4.2

Cuadro de mando integral propuesto para Fast Retailing

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	-Incrementar la rentabilidad de la compañía en 15%. -Alcanzar margen de utilidad de 20% anual.	ROI, ROE <u>Utilidad neta</u> Ventas
Clientes	-Alcanzar 20% de participación de mercado en el sector el primer año. -Lograr tasa de solicitudes de reclamos atendidas mayor a 95% -Obtener índice de satisfacción de clientes mayor a 60% el primer año. -Aperturar nuevas tiendas, duplicando las existentes al cierre del 2019.	<u>Ventas</u> Ventas totales % Reclamos atendidos % Clientes satisfechos % Nuevas tiendas
Procesos internos	-Alcanzar índice de rotación de inventario en tienda mayor a 10 veces en el primer año. -Duplicar el número de colecciones lanzadas al cierre del primer año.	<u>Costo de ventas</u> Inventario promedio <u>Colecciones lanzadas</u> Colecciones totales
Aprendizaje	-Capacitar a los empleados de forma mensual. -Evaluar el nivel de satisfacción laboral de forma trimestral.	% Empleados capacitados % Empleados evaluados

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

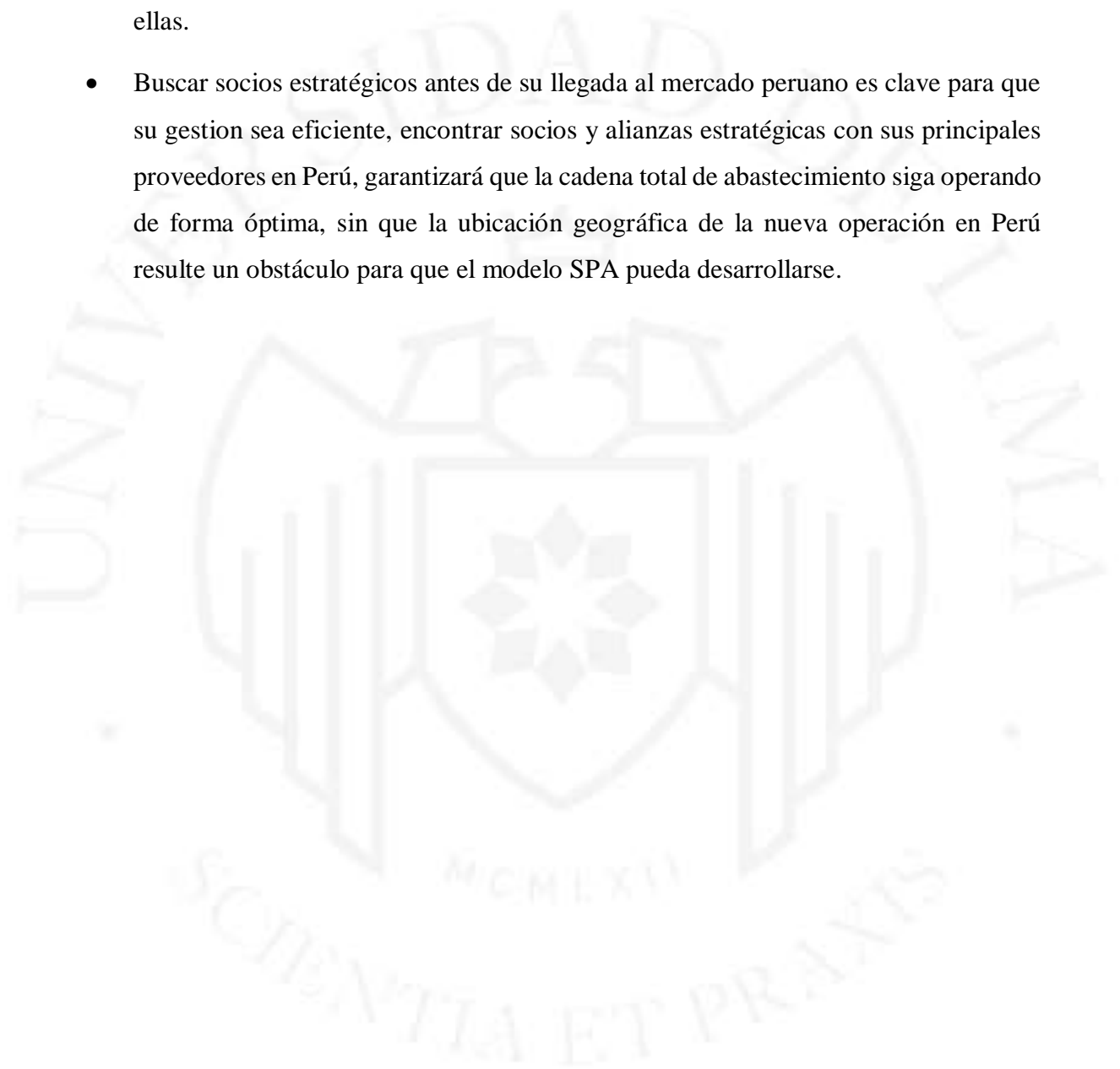
CONCLUSIONES

- El grupo Fast Retailing tiene en el mercado peruano una gran oportunidad para desarrollarse; ya que el sector retail en el país posee un gran potencial de crecimiento. En los últimos años hemos visto el dinamismo con el que viene creciendo y reinventándose de la mano con la tecnología.
- Con la trayectoria y experiencia que acompaña al grupo a nivel mundial, pueden desempeñar un buen papel en nuestro mercado; la coyuntura es propicia en la actualidad ya que el mercado ha sido muy receptivo con las empresas fast fashion que han ingresado últimamente al mercado. Con la evaluación y diagnóstico realizado a la industria, se concluye que tanto los factores externos como internos determinan que su entrada al país sería favorable; la evaluación de los factores externos e internos demostró que la compañía podría responder muy bien frente a las amenazas y sabría aprovechar aún de mejor manera las oportunidades; así como su capacidad para capitalizar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades.
- Según lo expuesto el mercado peruano está hecho a su medida, su inversión sería bien rentabilizada si se disponen a actuar con las estrategias propuestas e implementar un plan estratégico que tome como referencia estas directrices; ya que su oferta tiene un valor agregado que se comporta como ventaja diferencial frente a la competencia,
- Al posicionar su ventaja diferencial en Lima, también podrá expandirse hacia provincias en donde existe un nivel de crecimiento favorable para el sector, dado a través de la apertura de nuevos centros comerciales y las preferencias y gustos del consumidor por comprar en retailers, así como el crecimiento del consumo en la economía de las principales ciudades del interior del país.
- Si bien la competencia le lleva ventaja a Fast Retailing porque ingresaron antes al país, esto no implica que la compañía no pueda igualar la participación de mercado de sus competidores en el mediano plazo y superarlas en el largo; si trabaja con un plan estratégico adecuado, ya que las condiciones del mercado son favorables.

RECOMENDACIONES

- En línea con las conclusiones expuestas, recomendaría a la compañía asumir una posición de retador en el mercado; aplicando estrategias de marketing intensivas desde sus niveles funcionales hasta sus estrategias corporativas; creo que esa debe ser su posición si desea ingresar al mercado Latinoamericano y peruano, para ser líder y poseer la mayor participación respecto a sus competidores, que ya le llevan una ventaja importante, habiendo ingresado antes al país.
- Conocer más la cultura y perfil del consumidor peruano, ya que las tendencias de moda en Latinoamérica no van al mismo ritmo que en Europa o Asia. Se recomienda estudios de mercado en cuanto a preferencias y gustos del consumidor peruano por la moda, enfocados en el segmento a donde se dirigen.
- Es recomendable seguir orientando su valor hacia la satisfacción del cliente y seguir posicionando su visión y ventaja diferencial en lo que los caracteriza a nivel mundial, que es ofrecer prendas globales al alcance de todos, para que pueda conseguir la fidelización del consumidor peruano.
- Recomendaría hacer de su servicio post venta una ventaja diferencial importante como lo vienen haciendo en otros países, ya que en general el servicio de atención al cliente no es óptimo en este tipo de industrias en el país; Fast Retailing podría empezar a posicionarse en este sentido brindando excelencia en el servicio post venta, aplicando estrategias que ya han venido funcionando exitosamente en los otros países en donde actúan como líderes de la industria.
- Escuchar al cliente, retroalimentar a cada una de las áreas para encontrar soluciones integradas, tomar en cuenta las necesidades y exigencias del cliente para presentarle soluciones innovadoras que superen sus expectativas. La omnicalidad es lo que empieza a funcionar en el mercado peruano, se recomienda integrar las tiendas físicas con el formato digital; a través de una estrategia omnicanal para ofrecer opciones de compra interesantes a sus clientes, como la opción de comprar por internet y recoger en tienda; así como de comprar online en la tienda física.

- Si bien se cuenta con una gestión de marketing digital global, es importante integrar un equipo de marketing digital local, por cada región o país dependiendo de la necesidad; en el caso de Perú un equipo que gestione de forma efectiva las estrategias digitales adecuadas al perfil del consumidor peruano, dando énfasis a las comunicaciones por redes sociales; realizando campañas y promociones a través de ellas.
- Buscar socios estratégicos antes de su llegada al mercado peruano es clave para que su gestión sea eficiente, encontrar socios y alianzas estratégicas con sus principales proveedores en Perú, garantizará que la cadena total de abastecimiento siga operando de forma óptima, sin que la ubicación geográfica de la nueva operación en Perú resulte un obstáculo para que el modelo SPA pueda desarrollarse.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Así han impactado las fast fashion desde su llegada al Perú. (23 de abril del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109-noticia/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de Marzo del 2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Crisis política: Cuanto afecta a la economía la renuncia de PPK. (21 de marzo del 2018). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/crisis-politica-afecta-economia-renuncia-pedro-pablo-kuczynski-peru-400407-noticia/>
- David, F. R. (2010). *Conceptos de administración estratégica (6ª edición)*. México: Pearson Educación.
- Fast Retailing. (13 de febrero del 2014). *La misión del grupo Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Hill, C. W. L., Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral (3ª ed)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Los desafíos de la política comercial en el Perú. (04 de enero del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/desafios-politica-comercial-peru-noticia-486268-noticia/>
- MEF: sector retail crecería más de un 30% entre el periodo 2018-2019. (02 de setiembre del 2018). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1310693-mef-sector-retail-creceria-30-periodo-2018-2019/>.
- NINAM (2009). El cambio climático y sus efectos en el Perú. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/cambio-climatico-sus-efectos-peru>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.

Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:
<https://www.harvard.edu/>

Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (01 de marzo del 2018).
El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293-noticia/>

