

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

Yair Lechtig Lagos

Código 20120694

Lima – Perú

Enero de 2019



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

TABLA DE CONTENIDO

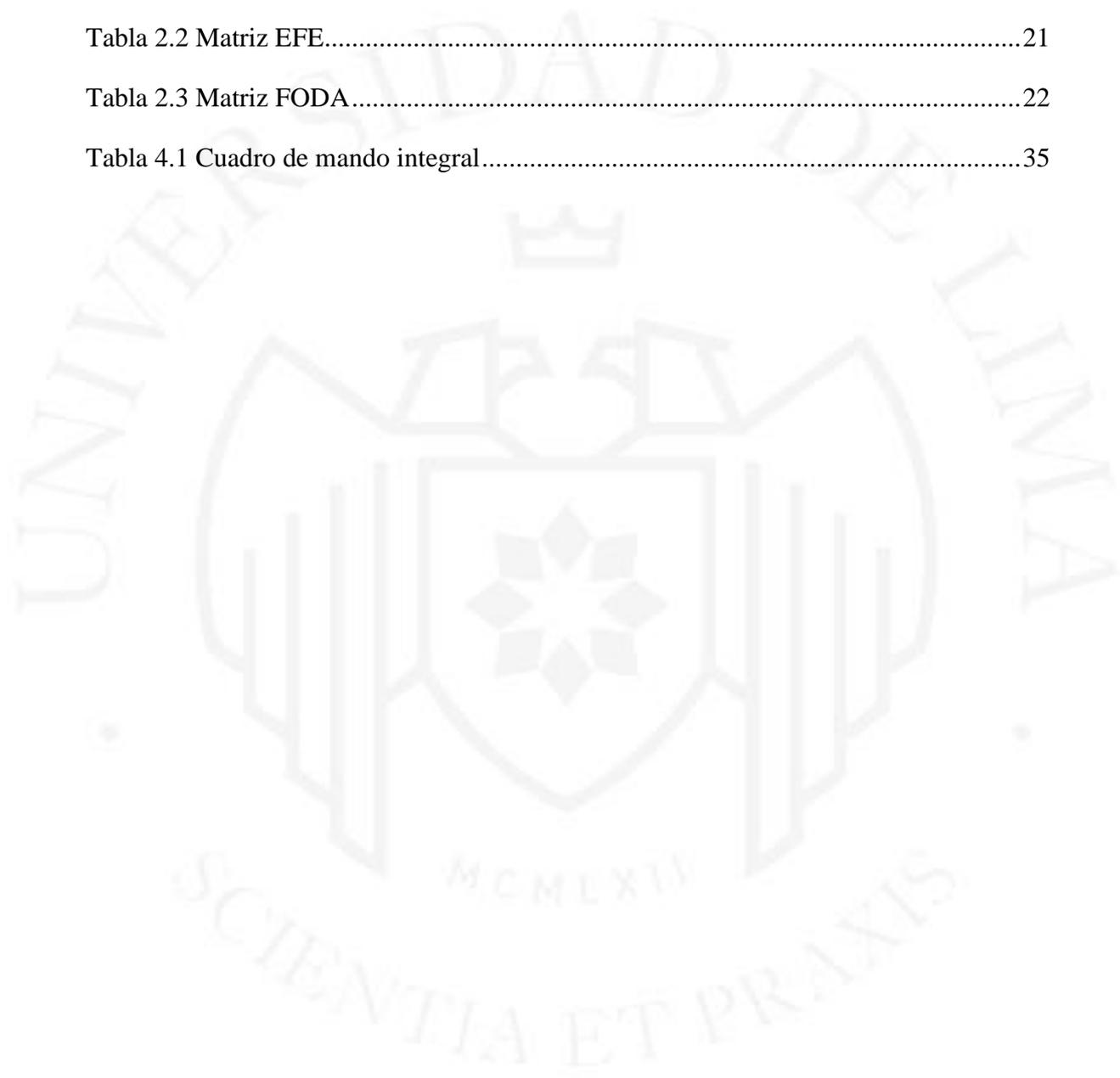
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de la Ventaja Competitiva de la empresa y por UEN....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	9
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	11
1.2.1 Análisis PEST.....	11
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.	15
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFI	20
2.2 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFE	21
2.3 MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	21
2.4 MATRIZ FODA	22
2.5 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS	23
2.6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	24
2.7 REDEFINICIÓN DE LAS UEN O CREACIÓN DE NUEVAS UEN.....	25
2.8 PROPUESTA Y SUSTENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL AMBIENTE GLOBAL, CORPORATIVAS, DE NEGOCIOS Y FUNCIONALES	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	31
3.1 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO O NO REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	31
3.2 PROPUESTA DE CAMBIOS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA.....	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	34
4.1 DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA LA EMPRESA.....	34

4.2 DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	34
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	22
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	35



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Canvas	3
Figura 1.2 Cadena de valor	6
Figura 4.1 Mapa estratégico.....	34



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se presentará el caso de negocio de la empresa “Fast Retailing”, compañía japonesa de la industria Fast Fashion que con su marca principal “Uniqlo” ha llegado a expandirse a nivel internacional, siguiendo el modelo SPA (specialty store retailer of private label apparel) por sus siglas en inglés, es decir, un minorista de tienda especializada con marca propia. El presente trabajo, buscará ser parte de un aporte académico al evaluar y esclarecer el modelo de negocio, la cadena de valor, la ventaja competitiva de la empresa, la estrategia genérica, las estrategias corporativas, funcionales y a nivel global que Fast Retailing viene implementando, así como determinar el análisis Externo e Interno a través de diversas herramientas como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PEST a nivel internacional y nacional, entre otras.

De esta manera, se ha compuesto este documento a través de cuatro módulos principales: el Diagnóstico estratégico, la Formulación de la estrategia, la Implementación estratégica y el Control estratégico. Con el paso de los años el grupo Fast Retailing, con su CEO Tadashi Yanai al mando, ha atravesado 4 etapas que le han brindado una vasta experiencia en materia de expansión e ingreso a nuevos mercados, convirtiéndola en la empresa exitosa que es hoy en día; sin embargo, en el presente documento se presentarán diversas propuestas y recomendaciones que tienen como finalidad aportar a la toma de decisiones en el futuro ingreso de Fast Retailing al mercado peruano para el año 2019 y de esta manera, continuar con un crecimiento exitoso en la región Sudamericana.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.

Se comenzará a definir el modelo de negocio del grupo Fast Retailing mencionando tres factores importantes: la oferta, el segmento de mercado y los competidores principales.

Fast Retailing es una empresa dedicada a la venta y fabricación de prendas de vestir básicas con un estilo informal dirigido a un segmento amplio, buscando actualmente obtener una alta calidad en los productos que comercializa manteniendo un precio accesible. Según Takeuchi (2012), el CEO Tadashi Yanai recalca lo siguiente: “Venderemos ropa informal para todos, que satisfaga todos los gustos, con un precio asequible” (p.7).

En el caso de Uniqlo, su empresa principal, la edad promedio del cliente típico es entre los 20 y 60 años. En comparación a sus competidores principales, H&M se dirige a un público más joven entre los 20 y 30 años con un estilo juvenil, Zara se dirige a personas entre 25 y 40 años con una moda urbana y próspera; y, por último, la empresa GAP que se dirige a personas entre 25 y 45 años con una alta gama de productos (Takeuchi 2012, p.10).

Para realizar el siguiente análisis se ha decidido utilizar la herramienta del lienzo de Alexander Osterwalder, también llamado el Modelo Canvas.

Figura 1.1

Modelo de Canvas



Fuente: (Osterwalder, 2011)

Elaboración propia

- Propuesta de valor:

La propuesta de valor de Fast Retailing va dirigida a todas las personas que estén en búsqueda de un estilo informal con prendas básicas que a la vez poseen una variedad de diseños, colores y texturas priorizando la alta calidad y la satisfacción del cliente.

A continuación, se realizará el análisis de los siguientes factores esenciales: actividades claves, asociaciones claves, recursos claves y por otro lado, el segmento de mercado, la relación con los clientes, los canales, la estructura de costos y la fuente de ingresos.

- Actividades Claves:

- En primer lugar, se encuentra la innovación y desarrollo de los diseños de las prendas de vestir, la cual representa una importante actividad de soporte para la empresa que se explicará con mayor detalle en la cadena de valor.
- Minuciosa selección de proveedores de materia prima con la finalidad de conservar la ventaja competitiva de calidad superior. La compañía se asegura de trabajar con materiales de alta calidad comprados en diversas partes del mundo y se encarga de que los clientes tengan conocimiento de ello.
- Supervisión de la producción y asistencia técnica en el selecto grupo de fábricas con las cuales Fast Retailing busca crear una relación estrecha y duradera ofreciendo asistencias técnicas en el mantenimiento del control de calidad.

- Formación y capacitación a los trabajadores a través del centro de formación de líderes que los prepara para desempeñar un trabajo de excelencia y ser los nuevos líderes de la organización.
- Desarrollo del servicio post venta, el cual permite que los clientes realicen una devolución hasta en un plazo de 3 meses de haber adquirido el producto. (Takeuchi 2012, p.3) Además, la organización recibe y considera los comentarios de los clientes para desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes.
- Asociaciones Claves:
 - Los proveedores de material que se encargan de abastecer la materia prima en un tiempo óptimo, con la calidad requerida y en la cantidad que la empresa Fast Retailing lo solicita para realizar sus operaciones.
 - El limitado grupo de fábricas asociadas con los que Fast Retailing tiene una relación estrecha buscando mantener la ventaja competitiva.
- Recursos Claves:

Los colaboradores del área comercial, principalmente los encargados de las tiendas y personal de ventas, los cuales han sido posicionados como actores centrales de la organización porque aportan a la conservación de la ventaja competitiva de satisfacción superior de los clientes.

Por otro lado, los miembros de la alta dirección, quienes están encargados de liderar los proyectos y tomar las decisiones estratégicas son recursos clave para toda empresa, sobre todo si se encuentra en un proceso de expansión y crecimiento, como en el caso de Fast Retailing.

No obstante, la empresa está en búsqueda de mantener una alta calidad a través de los 3 puntos explicados anteriormente, se afirma que esta mantiene una estructura de costos bajos, permitiéndole obtener márgenes más amplios y un mayor porcentaje de rentabilidad para el negocio.

- Segmento de mercado:

Fast Retailing abarca varios segmentos de mercado, con su marca principal Uniqlo se dirige un amplio segmento con edades entre 20 y 60 años que busquen un estilo informal. Con el paso de los años, la empresa ha realizado adquisiciones de otras marcas que le permiten dirigirse a otros segmentos, como es el caso de “Theory” que

está dirigido a mujeres contemporáneas, “CDC” que ofrece moda femenina elegante e informal, “PTT” que comercializa lencería, ropa de estar por casa y colecciones de trajes de baño para mujer. Además, las marcas nacionales como “GU” que ofrece precios más bajos y “Shoes” encargada de vender zapatos (Takeuchi 2012, p.8).

- Relación con los clientes:

La empresa a pesar de tener distintas marcas ubicadas en diversos mercados de forma global, en todo momento busca mantener una relación cercana con todos sus clientes, lo que les permitirá diferenciarse de la competencia, orientándose en mantener la alta satisfacción de los mismos.

- Canales:

Las ventas de Fast Retailing se realizan a través de dos canales. Por un lado, las tiendas físicas, siendo el canal principal con 2258 tiendas a nivel mundial en todas las marcas del grupo, y por otro lado, la tienda online inaugurada en el año 2010, la cual representaba un 3% de los ingresos totales de Uniqlo en dicho año, con una tendencia de crecimiento en los años siguientes.

- Estructura de Costos:

El grupo Fast Retailing busca conservar una estructura de costos bajos con la finalidad de contribuir a las estrategias de la empresa y de esta manera mantener sus márgenes en positivo para seguir con la expansión a futuro.

- Fuente de Ingresos:

Principalmente, esta se obtiene de los clientes a través de las ventas en sus distintos canales y marcas.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Se puede afirmar que la cadena de valor: “se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto” (Hill, Jones y Schilling, 2015).

El siguiente análisis tendrá como objetivo precisar las actividades principales y de apoyo dentro de la empresa Fast Retailing con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. Además, se visualizará en que actividades específicamente se ubica la ventaja competitiva de la organización.

Figura 1.2

Cadena de valor



Fuente: (Porter, 1998^a)
Elaboración propia.

Actividades Principales:

Las actividades principales se desarrollarán siguiendo la secuencia de los procesos que realiza el grupo Fast Retailing.

La primera actividad Core hace referencia a la logística interna de la empresa que consiste en realizar la gestión de materiales que los proveedores seleccionados abastecen según el cálculo de stock para los distintos canales, además se realiza la compra de los materiales y se coordina la entrega y recepción en las diversas fábricas con las que están vinculados.

Posteriormente, la actividad de producción, en la cual se realiza la confección en las fábricas con las que Fast Retailing tiene acuerdos contractuales con la finalidad de producir las prendas de vestir que se ofertaran en las distintas tiendas según las decisiones de stock tomadas previamente. Este proceso se inspecciona semanalmente por supervisores del departamento de producción y un equipo de técnicos para

asegurarse que se estén cumpliendo los estándares de calidad. Ese es su factor diferenciador que resalta la ventaja competitiva de calidad superior.

Luego, la actividad de Logística de salida, la cual se encarga de gestionar los productos terminados, estimar la demanda antes de que estos se agoten y así controlar el volumen de las ventas de cada artículo, de esta manera evitar algún sobre costo.

La actividad de distribución que se encarga de llevar los productos a los puntos de venta se vuelve muy relevante al tener que considerar que estos deben mantener su alta calidad, en el tiempo y la continuidad adecuada para evitar la falta de stock en las tiendas, así como la entrega de los pedidos realizados mediante el canal online.

La siguiente actividad se compone por el Marketing, en donde se definen las diversas estrategias a través de las 4p's del marketing: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Así como la intensidad de los esfuerzos en publicitar las ventajas competitivas y los beneficios de comprar en FR.

Por ejemplo, para definir el precio es clave considerar la estructura de costos, además, de tener como referencia los precios de los productos de la competencia que se ofertan en el mercado y el poder adquisitivo del mercado donde venderán sus productos, como es el caso de su ingreso al mercado China, donde tuvieron que adaptar sus precios para poder obtener el nivel de ventas esperado. (Takeuchi 2012, p.5) Además, se deberá evaluar el valor agregado de los productos de Fast Retailing, el cual se posiciona en la calidad superior de los materiales que utiliza y la respuesta superior a sus clientes. La empresa determinó que se priorizará la calidad antes que el precio, sin embargo, su estructura de costos bajos le permite ofrecer un precio asequible.

La actividad de venta para la empresa tiene una mayor relevancia que la de producción, como indicó el CEO Yanai (Takeuchi 2012, p.12). Por lo que los vendedores son asignados como recursos claves dentro de la organización y son los encargados de mantener la satisfacción superior a los clientes. Por último, la actividad de post venta permite a los clientes realizar devoluciones durante los tres meses posteriores de haber adquirido el producto. Cuando recién se lanzó esta campaña generó un alto impacto en Japón ya que era algo que nunca se había realizado por alguna otra empresa.

Actividades de Apoyo:

Respecto a las actividades de apoyo, el área de recursos humanos es fundamental para atraer, desarrollar y retener al talento, siendo el capital humano el factor más importante de la empresa. Fast Retailing demuestra un interés en desarrollar el talento a través de su centro de formación de líderes donde preparan a los nuevos líderes del futuro (Takeuchi 2012, p.13).

Además, la actividad de innovación y desarrollo, califica como parte del soporte que la empresa estableció para el diseño de sus prendas, de esta manera se han ido creando centros de innovación y desarrollo en ciudades principales como Nueva York, Tokio, París y Milán, en búsqueda de convertir a Uniqlo en una marca global a través del desarrollo de producto en distintas partes del mundo (Takeuchi 2012, p.7).

La actividad de Contabilidad y Finanzas también forma parte del soporte organizacional ya que controla y conserva la estructura de costos bajos, las inversiones acertadas que realiza la compañía y la toma de decisiones respecto al planeamiento financiero. Además, el área legal cumple un rol de apoyo fundamental en los diversos contratos y alianzas estratégicas que FR establece.

1.1.3 Definición y sustentación de la Ventaja Competitiva de la empresa y por UEN.

Respecto a la Ventaja Competitiva, el libro de Administración Estratégica de Hill, Jones y Schilling, afirma lo siguiente:

“La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más bajos que los de ellos.” (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

Para el siguiente punto se realizó el análisis utilizando la herramienta de los cuatro bloques de la ventaja competitiva de Michael Porter, la cual se compone por los siguientes: Eficiencia superior, Calidad superior, Innovación superior y Satisfacción superior del cliente.

Según el análisis elaborado en el caso, se especifica que para todas las unidades de negocio se buscará alcanzar y conservar las mismas ventajas competitivas, donde el grupo Fast Retailing se enfoca principalmente en la calidad superior y satisfacción superior.

UEN: Uniqlo Japón, Uniqlo International, marcas globales y marcas locales.

La organización decidió dejar en segundo plano la importancia de ofrecer productos a precios bajos y se enfocó en darle prioridad a la calidad. Uniqlo, empresa más importante del grupo, se enfocó en la calidad para diferenciar las prendas que comercializa sobre las de su competencia, utilizando materiales de excelente calidad adquiridos en diversos países para asegurarse de tener una materia prima reconocida mundialmente. Además, Fast Retailing cuenta con técnicos especializados y supervisores quienes se encargan de realizar actividades en las fábricas, principalmente en China, para asegurar la calidad en el proceso de producción. Para lograr esta ventaja competitiva se involucran actividades principales de la cadena de valor como la logística interna y la producción.

Por otro lado, la empresa además de preocuparse por la calidad del producto se preocupa por la calidad del servicio, tratando de brindar una alta satisfacción al cliente. Fast Retailing se asegura de tener las tiendas siempre con probadores y suelos limpios, personal a la disposición de los clientes con una actitud amable y alegre, tener el stock necesario en las tiendas y sin demora al momento de pagar. Además, ellos destacan la importancia de los vendedores y supervisores de tienda como actores principales del negocio, siendo una de sus funciones asegurarse que los clientes valoren la experiencia de comprar a través de sus canales en las distintas marcas cuidando siempre mantener la satisfacción superior del cliente. La empresa busca que la labor del vendedor sea de por vida, motivándolos y premiando su esfuerzo con ascensos hasta que lleguen a ocupar un puesto importante dentro del área comercial. Para lograr lo mencionado, las actividades de la cadena de valor como el marketing, ventas y servicio post venta son imprescindibles, así como también el área de apoyo de recursos humanos.

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

a. Fortalezas:

UNIQLO:

- La utilización de materiales de muy alta calidad para realizar la producción de sus prendas de vestir.
- Estructura de costos bajos debido a la realización de economías de escala.

- Personal con amplia experiencia en el sector textil, los cuales supervisan la producción en fábricas asegurando una alta calidad en las prendas producidas.
- Relación laboral estrecha con un limitado grupo de fábricas les permite asegurar la calidad de los trabajos que realizan.
- Desarrollo de productos tomando en consideración las opiniones y comentarios de los clientes.
- Buen posicionamiento respecto a la responsabilidad social.
- Alto nivel de fidelidad y reconocimiento con la empresa del equipo comercial, supervisores y vendedores de tienda asegurando la satisfacción de los clientes.
- La empresa cuenta con un plan de formación de líderes a través del centro de formación de líderes “Fast Retailing Management and Innovation Center”.
- Excelente publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos.
- Desarrollo de su plataforma online para impulsar el ecommerce.
- Desarrollo de actividades post venta valorados por el cliente como permitir la devolución de prendas después de 3 meses de haber adquirido el producto.

Marcas Globales:

- Buen posicionamiento en el país donde se encuentran.
- Innovación respecto al segmento al que se dirige cada marca.
- Alianzas estratégicas con los fundadores de las marcas.
- Gestión del know-how internacional.

Marcas Locales:

- Alta presencia en el mercado Japonés.
- Amplio conocimiento del mercado y sus preferencias.
- Fidelidad y compromiso con el consumidor japonés.

b. Debilidades

Uniqlo:

- El grupo Fast Retailing cuenta con menos años de experiencia en el mercado internacional a comparación de sus competidores directos.

- El poder principal de toma de decisiones y manejo de la corporación está centralizado en una sola persona.
- A pesar de contar con centros de innovación y desarrollo, la empresa no ha logrado alcanzar una alta diferenciación de diseño en las prendas de vestir que comercializa.
- La incapacidad de comunicarse en inglés, idioma universal de los negocios, representa un punto débil para todos los aspectos del negocio.
- Uniqlo a comparación de sus competidores cuenta con una menor cantidad de puntos de venta a nivel global.
- Menor capitalización bursátil en comparación a sus principales competidores.

Marcas Globales:

- Marcas con un bajo nivel de reconocimiento internacional.
- Están dirigidas a un segmento bien específico por lo que podrían tener poco mercado.
- La mayoría de las fábricas con las que sostienen una relación para la producción de las prendas de vestir están ubicadas en un solo país.

Marcas Locales:

- Marcas con baja rentabilidad por lo que deben vender de forma masiva.
- Marcas sin exclusividad en el mercado japonés.

1.2 Diagnóstico externo

1.2.1 Análisis PEST

Se realizará el análisis de los factores del macroentorno más relevantes para la industria expuesta, teniendo en consideración la importancia de dicho análisis por lo expuesto por Hill, Jones y Schilling en su libro de administración estratégica: “los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden tener un impacto directo en alguna o en todas las fuerzas del modelo de Porter, alterando así la fuerza relativa de estas fuerzas, con el atractivo de la industria”. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.69)

Para analizar el siguiente punto, se analizará el macroentorno teniendo en consideración los factores que influyen en el ámbito internacional y los factores relevantes para Perú en caso la empresa Fast Retailing decida seguir sus planes de expansión en el país.

Las fuerzas macroeconómicas afectan la salud y el bienestar general de una nación regional de una organización y, a su vez, ello afecta la capacidad de las compañías y las industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 69)

Respecto al análisis de las fuerzas en el ámbito internacional, se menciona lo siguiente:

a. Factor Político:

- La guerra comercial entre Estados Unidos y China genera una retracción económica y debido a la incertidumbre generada, daña las decisiones de inversión.
- Los acuerdos y tratados de libre comercio entre los países donde Fast Retailing opera o desea ingresar.
- Las distintas normas y regulaciones de los distintos países donde Fast Retailing desea ingresar.

b. Factor económico:

- Ralentización de la economía China en plena guerra comercial con Estados Unidos. “El impacto de la desaceleración de la economía china será mayor en Asia, algunos exportadores de materias primas de América Latina y economías europeas abiertas”. (Agencia Bloomberg, 2018)
- Reducción de la tasa de desempleo a nivel mundial en el año 2018. “La positiva evolución del mercado laboral en los países desarrollados, provocará que la tasa de desempleo descienda al 5,5% durante 2018”. (OIT, 2018)
- Aumento de la tasa de interés de la reserva federal (FED) tiene un impacto sobre el tipo de cambio.
- Diferencias en el poder adquisitivo de países donde opera Fast Retailing.
- La economía de Estados Unidos viene en crecimiento.

c. Factor Socio – cultural y Demográfico:

- La gente busca estar más informada no solo en el ámbito nacional sino en el ámbito global, donde la globalización cumple un rol importante para lograr este fin.
- Diferencias de gustos y preferencias en los países donde opera Fast Retailing.
- Tendencia por realizar las compras online se encuentra en aumento lo cual refleja que en un futuro el e-commerce podría llegar a ser el principal canal de ventas de las empresas.
- La sociedad tiene una preocupación creciente por el cuidado y preservación de la sociedad y el medio ambiente.
- El envejecimiento poblacional de Europa va en aumento.
- Aumento del flujo migratorio mundial viene en aumento.

“La migración mundial ha sacado a millones de personas de la pobreza y fomentado el crecimiento económico, según concluye un nuevo informe del Banco Mundial” (Banco Mundial, 2018, párr.1).

d. Factor Tecnológico:

- Desarrollo de tecnologías en tiendas del sector retail para mejorar la experiencia de compra de los clientes a través del uso de dispositivos tecnológicos permitiéndoles reducir tiempos de espera y realizar compras en cualquier parte de la tienda.
- Existen herramientas tecnológicas para poder comparar la oferta que existe entre los competidores y obtener una mayor información dentro del proceso de compra. Por ejemplo, buscadores como google, yahoo, blogs, tiendas online, canales de youtube, entre otros.
- Con el crecimiento de las compras en el canal online han aumentado los ataques cibernéticos y los fraudes con las tarjetas a través de internet. “Crecen 150% reclamos por posibles fraudes cibernéticos en el comercio por internet” (Juarez, 2017, párr.1).

Respecto a las fuerzas del macroentorno que tienen un impacto en el Perú, se indica lo siguiente:

a. Factor Político:

- El gobierno busca promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio con la finalidad de atraer la inversión extranjera a la industria “Fast Fashion”.
- La incertidumbre política y los casos de corrupción en el Perú demuestran una imagen negativa del país.

b. Factor Económico:

- El sector retail en el Perú crecerá en un mayor porcentaje que el promedio Nacional, teniendo un aporte representativo en el mercado laboral.
- Aumento del poder adquisitivo en el Perú.
- Crecimiento económico sostenido del país es atractivo para la inversión extranjera.
- Apertura de nuevos centros comerciales tanto en Lima como en Provincia.
- Percepción respecto a que los productos producidos en China son de mala calidad.

c. Factor Socio - cultural:

- El consumidor peruano tiene un conocimiento y valora las marcas del extranjero reconocidas mundialmente.
- Adaptación del sector retail a preocupaciones sociales relacionadas a tendencias ecológicas.
- Tendencia creciente de vestirse según últimas tendencias de la moda global.

d. Factor Tecnológico:

- Limitado número de investigaciones y desarrollo tecnológico en el país.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.

En el presente análisis de la industria, se ha decidido emplear la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter, dando como resultado lo siguiente, respecto al caso:

1. Amenaza de productos sustitutos:

Se puede analizar la existencia de sustitutos en dos maneras, en primer lugar, si se buscan directamente sustitutos de las prendas de vestir en la industria “Fast Fashion” se encuentran boutiques o diseñadores exclusivos que ofrecen ropa personalizada a la medida de los clientes según sus gustos y preferencias, claro está que los precios se diferencian; sin embargo, ambas cubren la misma necesidad de vestuario. Por otro lado, si se analiza la industria como oferta de ropa en general, no existe otro sustituto que cubra la necesidad de vestimenta.

2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

En el caso de la industria en análisis, se deben de verificar los siguientes puntos para determinar que un competidor es potencial.

- La alta inversión que se necesita para colocar un número de tiendas similar al de los competidores presentes en la industria. Si un competidor nuevo quisiera ingresar al mercado de “Fast Fashion” y competir con las empresas de la industria debería realizar una gran inversión para igualar el número de tiendas que están manejando en los distintos mercados donde se ubican.
- La capacidad de gestionar economías de escala ya que se necesita comprar en gran volumen para poder mantener una estructura de costos baja. Para lograr ingresar a competir en la industria sería necesario realizar compras a gran escala para reducir el costo unitario de la materia prima y, además, será necesario contar con el “know-how” de la logística de entrada, para lograr de esta manera reducir riesgos y costos adicionales al almacenamiento de la materia prima.

3. Poder de negociación de los clientes:

En el presente análisis, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es muy bajo. Según el libro de “Administración estratégica” de Hill y Jones, será necesario analizar dos puntos que determinan el poder de

negociación de los clientes. Para el presente caso se han identificado los siguientes:

- En la industria no existe un pequeño grupo de clientes que abarque un gran porcentaje de las ventas, por lo tanto, no se percibe una presión por parte de algún cliente para modificar los precios.
- El poder de negociación de los clientes en esta industria es muy bajo, debido a que el cliente no impone un precio y por qué no hay un solo cliente que compre un gran porcentaje de los productos de las empresas.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Se puede afirmar que el poder de los proveedores en la industria es bajo debido a que existe una gran cantidad de proveedores que ofertan la misma materia prima que se utiliza para la fabricación de las prendas de vestir. Por lo tanto, cualquier empresa de la industria tendría la facilidad de cambiar de proveedor en caso lo decidiera. Por ejemplo, si un proveedor tuviera la intención de aumentar el precio o modificar las condiciones de la venta, la empresa podría seleccionar otro proveedor para el mismo fin. En este tipo de escenarios, en donde el poder de negociación de los proveedores es bajo, se puede identificar un alto nivel de competencia para lograr una mayor satisfacción de los clientes, que en este caso son las empresas “Fast Fashion” del sector retail.

5. Rivalidad de las empresas competidoras:

- Estructura de la industria: al realizar el análisis del caso expuesto, se puede identificar que dentro de la industria de “Fast Fashion”, son pocos los competidores que gestionan ese modelo de negocio por lo que se podría afirmar que la industria es consolidada. Sin embargo, si se tuviera la visión de evaluar el sector ropa, la estructura de la industria sería fragmentada debido a que existen distintos ofertantes de prendas de vestir, con diversos modelos de negocio como las tiendas por departamento, las boutiques, entre otros.
- Costo de cambio bajo: Se ha llegado a la conclusión de que el costo de cambio es bajo porque para el cliente no representa una pérdida de tiempo, dinero u otro recurso en caso decida cambiarse de un competidor a otro. Por

lo tanto, en este punto la rivalidad aumenta ya que las empresas de la industria deben hacer un mayor esfuerzo para fidelizar y retener a los clientes actuales.

- Diferenciación de los productos: Si bien puede existir algún tipo de diferenciación en cuanto a la calidad o el servicio de atención al cliente, esta capacidad diferenciadora de las prendas de vestir no llega a ser tan alta como para generar que los clientes realicen sus compras únicamente en una sola empresa. Por ejemplo, en la industria en análisis, Fast-Fashion, se observa que un cliente puede realizar compras de ciertos productos en H&m y al día siguiente otro producto en Uniqlo o Zara.
- Crecimiento de la demanda: El crecimiento que se observa actualmente en esta industria es positivo, pero lento a la vez, obteniendo un crecimiento progresivo, lo cual ocasiona que la rivalidad no se intensifique, ya que el mercado no se está reduciendo.
- Barreras de salida: Es fácil de visualizar que las barreras de salida son extremadamente altas en esta industria, debido a que involucra una alta inversión en infraestructura, publicidad, marketing, fabricación, maquinaria y recursos humanos que no se pueden dejar de lado en el caso que alguna empresa de la industria deseara dejar de competir y cerrar sus operaciones ya que esto le generaría grandes pérdidas económicas. Según M. Porter, cuando se presenta esta situación la rivalidad es alta porque las empresas están obligadas a seguir compitiendo para conservar su participación en el mercado.

Por lo tanto, se concluye de este análisis que la Rivalidad es alta en la presente industria, considerando como principales variables, a las altas Barreras de salida, el bajo costo de cambio para los clientes y la baja diferenciación que existe entre las prendas de los competidores del mundo Fast Fashion.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Los acuerdos de libre comercio firmados por el gobierno peruano con países como Estados Unidos, China y Japón, representan una oportunidad relacionado a los planes de expansión del grupo Fast Retailing si deseará ingresar al Perú.
- El crecimiento del sector retail y el aumento de las ventas representa un factor atractivo para la empresa ya que existe una mayor demanda en la industria de retail en el Perú volviéndose más rentable y atractiva para invertir.
- El crecimiento sostenido de la economía peruana a diferencia de lo que sucede en la región lo vuelve un país atractivo para las inversiones extranjeras proyectando un panorama favorable para las empresas que operan en el país.
- La preferencia de los consumidores por realizar compras en las tiendas con un modelo de negocio “Fast Fashion” representa una oportunidad para Fast Retailing ya que ellos utilizan este modelo en su marca principal Uniqlo a nivel mundial lo que les aseguraría gran acogida por parte del consumidor peruano y existiría la posibilidad de ganar participación respecto a las tiendas departamentales.
- La tendencia de los clientes de realizar las compras a través del ecommerce significa una oportunidad para Fast Retailing ya que ellos comercializan sus productos a través de sus tiendas online ofreciendo descuentos atractivos y tiendas exclusivas por este canal.
- La preocupación que tienen las personas por el aporte a la sociedad es un factor clave que Fast Retailing puede explotar ya que es una empresa que tiene como esencia la importancia del crecimiento del negocio acompañado del aporte a la sociedad representando una oportunidad clave.
- La facilidad del uso de las tecnologías para obtener información y comparar la oferta de las distintas empresas es una oportunidad para la empresa ya que al tener como ventaja competitiva la calidad superior al ser comparado con los productos de la competencia podría representar una característica diferenciadora que influya en la decisión de compra.

Amenazas:

- El grupo Fast Retailing cuenta con menos años de experiencia en el ámbito de la globalización en comparación a sus competidores directos.
- El poder principal de toma de decisiones y manejo de la corporación está centralizado en una sola persona.
- A pesar de contar con centros de innovación y desarrollo, la empresa no ha logrado alcanzar una alta diferenciación de diseño en las prendas de vestir que comercializa.
- La incapacidad de comunicarse en inglés, idioma universal de los negocios, representa un punto débil para todos los aspectos del negocio.
- Uniqlo a comparación de sus competidores cuenta con una menor cantidad de puntos de venta a nivel global.
- La mayoría de las fábricas con las que sostienen una relación laboral para la producción de las prendas de vestir están ubicadas en un solo país.
- Menor capitalización bursátil en comparación a sus principales competidores.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Después de realizar el presente análisis, se puede identificar que la compañía Fast Retailing cuenta con fortalezas más relevantes que debilidades, de esta manera logra obtener un puntaje de 2.71, resultado mayor al promedio, lo que además muestra un resultado positivo de su desarrollo en el mercado respecto a sus competidores.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Matriz EFI: Grupo FR	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1) Estructura de costos bajas debido a la realización de economías de escala	0.08	4	0.32
2) Fuerte posicionamiento en los principales mercados globales	0.07	3	0.21
3) Plan de formación de los futuros líderes de la organización	0.10	4	0.40
4) Utilización de materiales de alta calidad para la fabricación de las prendas que comercializa	0.1	4	0.40
5) Posicionamiento corporativo en relación con el valor social	0.07	3	0.21
6) Alto nivel de fidelidad y reconocimiento con la empresa del equipo comercial	0.1	4	0.40
7) Personal con experiencia en el sector textil supervisan la producción para asegurar la calidad	0.06	3	0.18
Debilidades			
1) Menor experiencia en la globalización de sus operaciones en comparación a los competidores directos	0.06	1	0.06
2) Poder de toma de decisiones y manejo de la corporación centralizado en una sola persona.	0.1	1	0.10
3) No se ha logrado una diferenciación de diseño en las prendas de vestir que comercializa.	0.06	2	0.12
4) Menor capitalización bursatil en comparación a sus principales competidores.	0.05	1	0.05
5) Menor cantidad de puntos de venta a nivel global.	0.05	2	0.10
6) Mayoría de fábricas de producción están ubicadas en un solo país	0.04	1	0.04
7) Incapacidad de comunicarse en inglés, idioma universal de los negocios.	0.06	2	0.12
	1.00		2.71

Fuente: (David, 2003; Takeuchi, 2012)

Elaboración propia.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz EFE ofrece un puntaje de 2.92, resultado que posiciona a FR como superior al puntaje promedio de la industria, por lo que se puede afirmar que las condiciones del macroentorno que la afectan son favorables para la organización y que la misma a través de las estrategias que realiza cuenta con las posibilidades de aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos generados por las amenazas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Matriz EFE: Grupo FR	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1) Gobierno busca promover integración comercial y acuerdos de libre comercio	0.10	4	0.40
2) Crecimiento del sector retail en el Perú	0.15	3	0.45
3) Crecimiento económico sostenido del país	0.10	2	0.20
4) Apertura de centros comerciales en Lima y Provincia	0.07	2	0.14
5) Desarrollo e incremento de compras por e-commerce	0.06	4	0.24
6) Aumento del poder adquisitivo en el Perú	0.07	3	0.21
Amenazas			
1) Crisis e incertidumbre política en el país	0.1	2	0.20
2) Percepción de mala calidad de los productos fabricados en China	0.07	4	0.28
3) Tendencia por vestirse según últimas tendencias de la moda	0.06	2	0.12
4) Las normas y regulaciones varían dependiendo del país	0.06	4	0.24
5) Riesgos latentes por desastres naturales	0.1	2	0.20
6) Poder adquisitivo variados en los países donde opera Fast Retailing	0.06	4	0.24
	1.00		2.92

Fuente: (David, 2003; Takeuchi, 2012)
Elaboración propia.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.

Se ha podido determinar de la matriz de Estrategias Genéricas que la empresa Fast Retailing utiliza la estrategia de “Liderazgo en costos más diferenciación”. Esta estrategia establece que en todas las actividades principales se debe conservar una estructura de costos bajos, sin embargo, llega un punto en la industria donde para seguir compitiendo con éxito, se debe agregar un factor diferenciador. En el caso de la empresa en análisis, la ventaja competitiva que busca mantener es parte de su diferenciación, de esta manera busca implementar una alta calidad en sus productos y tener capacidad de respuesta superior al cliente.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

/	Fortalezas: 1) Estructura de costos bajos debido a la realización de economías de escala 2) Utilización de materiales de alta calidad para la fabricación de las prendas que comercializa 3) Posicionamiento corporativo en relación con el valor social (cambiar) 4) Alto nivel de satisfacción del cliente 5) Supervisión para asegurar la calidad en las fábricas	Debilidades: 1) Menor experiencia en el mercado global en comparación a los competidores directos 2) Poder de toma de decisiones y manejo de la corporación centralizado en una sola persona. 3) No se ha logrado una diferenciación de diseño en las prendas de vestir que comercializa. 4) Mayoría de fábricas de producción están ubicadas en un solo país 5) Menor cantidad de puntos de venta a nivel global
Oportunidades:	Estrategia - FO	Estrategia - DO
1) Gobierno peruano busca promover integración comercial y acuerdos de libre comercio 2) Crecimiento del sector retail en el Perú 3) Crecimiento económico sostenido del Perú 4) Desarrollo e incremento de compras por ecommerce 5) Mayor inversión en centros comerciales en Lima y Provincia	O2,F2: Estrategia de Penetración de Mercado: se realiza a través de mayor difusión de marca, beneficios, promociones y apertura de un gran número de puntos de venta en su ingreso a Perú O5,F4: Estrategia de Desarrollo de Mercado: FR tiene la oportunidad de invertir en Lima y en otras provincias que se están desarrollando, asegurando una alta satisfacción del cliente para lograr fidelizarlos	O1,D4: Integración vertical hacia atrás en Perú con la finalidad de producir en Perú, aprovechar la excelente calidad de su algodón para fabricar sus prendas y exportarlas al mundo a través de los TLC O4,D1: Integración horizontal de una empresa con experiencia en el mercado para que se le facilite el ingreso y les enseñen el know how del mercado
Amenazas:	Estrategia - FA	Estrategia - DA
1) Percepción de mala calidad de los productos fabricados en China 2) Tendencia por vestirse de acuerdo a las últimas tendencias de la moda 3) Riesgos latentes por desastres naturales en China 4) Poder adquisitivo variados en los países donde opera Fast Retailing 5) Las normas y regulaciones varían dependiendo del país	A2, F2: Desarrollo de productos: FR podrá ofrecer productos siguiendo los gustos y preferencias de los clientes utilizando materiales de calidad internacional A4,F1: Penetración de mercado: su estructura de costos bajos le permite reducir precios sacrificando márgenes en los países con un poder adquisitivo menor	A3, D4: Alianzas estratégicas o Integración vertical hacia atrás: realizar acuerdos comerciales o adquisiciones de proveedores para no centralizar toda la producción en un solo país, arriesgando la continuidad del negocio en caso se presenten desastres naturales A5,D1: Alianzas estratégicas: realizar alianzas con empresas que tengan experiencia operando y un profundo conocimiento del mercado donde quieren ingresar para evitar complicaciones legales que retrasen las inversiones

Fuentes: (David, 2003; Hill et al., 2015; Takeuchi, 2012)

Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

a. Misión:

La misión es la declaración del propósito de la empresa, es decir la razón de ser de la misma en el mercado.

Una buena descripción de la misión deberá precisar: los clientes a los que se dirige la empresa, los diversos productos que ofrece, los mercados en los que se encuentra, la filosofía y ventaja competitiva.

Según lo que se muestra en la página web de Fast Retailing, la misión de la empresa es la siguiente:

“Para crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa. Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad” (Fast Retailing, 2018, párr.2).

Analizando la misión del grupo Fast Retailing y los componentes que se deberían incluir, se realizó la siguiente propuesta:

“Ofrecer a todas las personas del mundo prendas de vestir de calidad superior que les permita experimentar sentimientos de alegría y felicidad, desarrollando nuestras marcas para lograr la satisfacción total del cliente y un crecimiento corporativo en línea con la sociedad”.

b. Visión:

La visión se refiere a la expectativa ideal que la empresa plantea en un largo plazo. Esta debe ser realista pero retadora y ambiciosa. Según el caso en estudio y los planes de expansión de Fast Retailing, la propuesta de visión que se recomienda para esta empresa es la siguiente:

“Llegar a ser la empresa número uno en la industria Fast Fashion a nivel mundial, ofreciendo productos de alta y con una experiencia de compra superior para obtener la máxima satisfacción del cliente”.

c. Políticos:

Las políticas empresariales son las diversas normas, compromisos y lineamientos establecidos dentro de una empresa con la finalidad de alinear los comportamientos de los colaboradores dentro de la empresa, implementar de la mejor forma las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos empresariales.

En una empresa hay diferentes tipos de políticas, las de seguridad, de convivencia, de vestimenta, de ética, de trabajo, etc. Se propondrán las siguientes políticas a implementar en la empresa:

- Todos los materiales destinados a la producción deben de pasar por un exhaustivo control de calidad.
- Los trabajadores en las fábricas deben de contar con los implementos establecidos por el área de seguridad y salud en el trabajo.
- No se permite el uso de celulares en los turnos activos dentro de las fábricas.
- El área habilitada para comer durante el descanso de los trabajadores es el comedor o cafetería de la empresa.
- Los trabajadores de las áreas administrativas tienen que tener un manejo avanzado del nivel inglés.
- El horario de la empresa es de 09:00 horas hasta las 17:00 horas.
- Antes de solicitar un periodo de vacaciones se deberá realizar la consulta al jefe directo y contar con su autorización.
- No estará permitido aceptar regalos de proveedores por un valor mayor de \$100.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Realizando el análisis del caso, se ha propuesto los siguientes objetivos estratégicos:

- Ingresar al Mercado Peruano con la marca Uniqlo para el segundo semestre de año 2019.
- Obtener una participación en el mercado peruano de las tiendas “Fast Fashion” no menor a 10% dentro del primer año de operaciones en Perú.
- Lograr una satisfacción al cliente no menor al 90% en el proceso de venta y post venta.
- Ingresar a todas las capitales de los países de Sudamérica para el año 2021.

- Duplicar los ingresos por ventas de la empresa en un plazo de 4 años a través del desarrollo de productos.
- Reducir los costos y gastos de la empresa en un 10% para el año 2020.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en 20% para el año 2021.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

El grupo Fast Retailing cuenta con distintas unidades de negocio que a la vez poseen una misión compartida y objetivos en común que se plantean más allá de los tipos de productos que ofrece. Cada unidad de negocio ofrece oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, de esta manera se requiere un planeamiento competitivo diferente para cada una de ellas.

Se ha identificado que el grupo Fast Retailing no cuenta con una separación o división precisa de las unidades de negocio. Por lo tanto, después de analizar a detalle la información presentada en el caso, se ha propuesto las siguientes unidades de negocio:

- Uniqlo Japón: cuenta con 770 tiendas, de las cuales 750 son tiendas propias, siendo 71 tiendas de gran formato y 679 de formato estándar. La marca está bien posicionada en Japón convirtiéndose en un nombre familiar y valorado por la población japonesa.
- Uniqlo Internacional: tiene presencia de tiendas físicas en China, Corea, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Rusia.
- Marcas globales:
 - Theory: dirigida a mujeres contemporáneas, reconocida por sus telas italianas de alta calidad y un estilo sofisticado.
 - CDC: marca de moda femenina elegante e informal con origen en Francia.
 - PTT: marca que ofrece lencería, ropa de casa y trajes de baño para mujer.
- Marcas locales
 - GU: Marca creada en Tokio que ofrecía ropa de precio más bajo.
 - One Zone y View Company: marcas que ofrecían calzado, las cuales se fusionaron para formar GOV Retailing y posteriormente, Uniqlo Shoes.

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

a. Estrategias Corporativas:

Dentro de las estrategias corporativas, se pueden analizar las siguientes: Estrategias intensivas, Integraciones, Diversificaciones y Alianzas Estratégicas.

En el presente caso se ha identificado las que se mencionarán a continuación:

Estrategias intensivas:

Penetración de Mercado: la empresa Fast Retailing ha empleado esta estrategia con la finalidad de incrementar su participación de mercado. Por ejemplo, en Japón ingresó con la marca GU al abrir aproximadamente en el 2010 y con el plan de aumentar los puntos de venta a 300 tiendas para el año 2013.

Desarrollo de mercado: la organización viene llevando a cabo esta estrategia ingresando a nuevos mercados con sus productos actuales, como, por ejemplo, Estados Unidos, Francia, China, Singapur, Reino Unido y Rusia. Se puede determinar que el grupo Fast Retailing cuenta con las fortalezas necesarias para continuar su expansión global. En el caso que decidiera ingresar a Sudamérica podría seguir utilizando la presente estrategia para dar a conocer sus productos en los mercados en donde aún no se encuentra como el mercado peruano.

Desarrollo de Producto: el CEO de la empresa Tadashi Yanai creó el centro de innovación y desarrollo con la finalidad de mejorar las características de los productos actuales, es decir de las prendas de vestir, como es el caso de la ropa "Heattech" que posee materiales de muy alta calidad, ofreciendo una experiencia de ropa interior fina, suave y cálida.

Integraciones:

- Integración Horizontal: "Se refiere al caso en que una compañía (la adquirente) compra a otra (la adquirida) que compite en su misma industria". (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p.195)

Desde el año 2004, Yanai realizó adquisiciones de empresas competidoras fuera de Japón con la finalidad de ingresar a nuevos mercados. El grupo Fast Retailing adquirió una participación accionarial de Link International, ahora Link Theory Japan, que poseía la marca Theory logrando ingresar al mercado

estadounidense y accediendo a la red de contactos en el sector textil de Andy Rosen, fundador de la marca. Además, la empresa compró una marca de ropa francesa llamada CDC permitiéndoles ingresar a este mercado. Se puede afirmar que las integraciones horizontales realizadas por el grupo favorecieron en los planes de expansión de la empresa aumentando la cantidad de puntos de venta en diversos mercados globales.

En caso la empresa tomara la decisión de ingresar al Perú se podría recomendar que realice una integración horizontal adquiriendo una marca nacional posicionada con un modelo de negocio similar para adueñarse de sus diversos puntos de venta y empezar a comercializar sus productos con sus marcas.

- Integración Vertical: “Se presenta cuando una compañía compra otra que es proveedora o distribuidora de uno o varios de los bienes o servicios de aquella”. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p.196)

Fast Retailing inició como una empresa comercializadora que ejercía de revendedora antes de iniciar el modelo SPA por lo que no realizó una integración vertical hacia adelante.

Sin embargo, al cambiar su modelo al SPA si realizó una integración vertical hacia atrás asumiendo el control todo el proceso, desde la planificación y diseño hasta la venta en tienda.

- **Diversificaciones:**

“La diversificación se define normalmente como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios”. (Gerry Johnson, 2006)

La empresa Fast Retailing realizó los dos tipos de diversificación, relacionada y no relacionada.

Respecto a la diversificación relacionada, se puede analizar que la empresa Fast Retailing decidió ingresar al negocio de calzada a través de la adquisición de dos empresas nacionales de calzado llamadas One Zone y View Company, las cuales no fueron rentables en un inicio. En el 2009, GOV retailing, fusión de las dos marcas de calzado mencionadas previamente, se fusionaron con Uniqlo y empezaron a vender zapatos por los dos canales de Uniqlo con la marca Uniqlo shoes. Además, se creó

una marca independiente llamada Candish, las cuales se vendían en tiendas exclusivas de la marca en Japón.

Por otro lado, la empresa también aplicó la estrategia corporativa Diversificación no relacionada al incursionar en el negocio de la venta de los productos frescos en el año 2002 en Tokio, este no funcionó y se clausuró en menos de 2 años.

- **Alianzas Estratégicas:**

Se puede determinar que uno de los tipos de alianza que utilizó la empresa Fast Retailing fue el joint venture. Cuando inició su entrada a China, estableció un joint venture con una empresa local China para lograr introducirse en este mercado. La misma estrategia fue aplicada en mercados como Corea y Singapur a través de la formación de joint ventures con potentes compañías locales. Por otro lado, debido a la preocupación del grupo por el bienestar de la sociedad realizó una alianza con el ganador del premio Nobel Muhammad Yunus para crear un negocio social enfocado en los habitantes de Bangladesh, que viven bajo el umbral de la pobreza. Es importante mencionar que la empresa también realizó alianzas estratégicas importantes como lo fue el caso de Jil Sander, diseñador alemán reconocido mundialmente, con la ambición de convertirse en una marca global. Además, es conocido que el grupo Fast Retailing, a través de su marca Uniqlo, es auspiciador de personajes importantes en el mundo del deporte como lo es el caso del tenista reconocido Roger Federer.

b. Estrategia Global:

Según lo analizado en el caso expuesto, se puede determinar que la estrategia global aplicada por el grupo Fast Retailing comenzó siendo totalmente de Estandarización global para poco a poco seguir una tendencia hacia una estrategia internacional, lo cual se explica a continuación (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 261).

La empresa Fast Retailing a través de sus diversas marcas, principalmente Uniqlo, comercializa los mismos productos en los diversos mercados donde tiene presencia, ya que las prendas de vestir satisfacen una necesidad universal, para ellos no existe una presión por adaptarse localmente. Sin embargo, según lo mencionado en el caso, cada vez más, la empresa se enfoca en mantener su ventaja competitiva adquiriendo materiales de la mejor calidad, asegurando que ese sea su factor diferenciador y priorizándolo antes que el factor precio, Por lo tanto, a pesar de

contar con una estructura de costos bajos, se puede afirmar que se va reduciendo la presión por reducir costos.

c. Estrategias Funcionales:

Para realizar el análisis de este punto, se definirá las estrategias que la empresa realiza en las principales áreas funcionales de la empresa, específicamente en el área de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.

i. Área de Finanzas:

- Trabajar en el control de costos para aumentar los márgenes de rentabilidad.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento negociando tasas de interés más bajas para las inversiones que la compañía desee realizar.
- Aumentar el PMP, periodo medio de pago, a los proveedores para aumentar el financiamiento por parte de ellos hacia la empresa.
- Reducir el riesgo de las inversiones a través de la diversificación.
- Adecuado manejo de la información financiera y contable de la compañía.
- Análisis de las principales ratios financieros como rentabilidad, liquidez, crecimiento, endeudamiento.

ii. Área de Marketing:

- Analizar los datos disponibles de los clientes para evaluar estrategias que aporten para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Realizar investigaciones de mercado con la finalidad de encontrar mercados potenciales con buenos pronósticos a futuro.
- Ampliar el alcance de la venta de productos de la empresa realizando envíos por a través del canal online en los países donde no se tiene presencia física.
- Aumentar la publicidad de la marca Uniqlo a través de medios tradicionales y modernos con la finalidad de ser el top of mind.
- Realizar investigación de mercado con la finalidad de encontrar mercados potenciales con buenos pronósticos a futuro.
- Impulsar la venta a través del ecommerce mediante el establecimiento de promociones atractivas para los clientes.
- Realizar las estrategias comerciales de precio, canales de distribución, promoción y relación con los clientes.

iii. Área de Recursos Humanos:

- Crear planes de líneas de carrera para el personal talentoso mediante la escuela de formación de líderes con la finalidad de formar a los sucesores para cargos gerenciales.
- Asegurar un agradable clima y ambiente laboral que motive a los colaboradores y aporte a reducir la tasa de rotación y fuga de talentos.
- Realizar un proceso de selección de acuerdo a la descripción y perfil del puesto para encontrar a la persona idónea para desempeñar los trabajos.
- Realizar capacitaciones constantes para que los trabajadores tengan la posibilidad de aprender y potenciar las habilidades o competencias necesarias según el rol que desempeñan.

iv. Área de Operaciones:

- Realizar inspecciones en fábrica del proceso de producción para reducir la merma y asegurar la calidad del producto terminado.
- Reducir los cuellos de botella en el proceso de producción para lograr ser más eficientes.
- Organizar el orden de los almacenes para facilitar y dinamizar la logística de salida.
- Gestionar y controlar el inventario para llevar una administración eficiente de las existencias.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La decisión del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de FR, se relaciona con lo siguiente:

Se consideraría un avance importante para la organización empezar a establecer líderes encargados en los mercados más importantes donde la empresa realiza sus operaciones y convertirlos en expertos de esos mercados, dándoles una mayor autonomía y poder de decisión sin dejar de ver al negocio como un todo. De esta manera, El CEO Yanai se podrá apoyar en su alta gerencia para tomar decisiones estratégicas con un mayor conocimiento de los mercados y, además, preparar a los nuevos líderes para el momento en el que el deje de estar a cargo del manejo total de la organización.

Para lograr un rediseño exitoso de la estructura organizacional es importante tener un plan definido de capacitación y motivación al personal talentoso de la empresa. Ellos serán los encargados de liderarla en un futuro, por lo que deben estar preparados con los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar sus labores de una manera óptima, y por otro lado, contar con la actitud y el compromiso adecuado para retribuir la confianza que la empresa está depositando en ellos. Por el lado de los programas de capacitación, FR cuenta con una escuela de formación de líderes donde a través del “Programa M”, donde se incorporan los 23 principios de gestión de FR, y el “Programa SAP”, enfocado en el producto, administración y la tienda, los líderes adquieren una visión global del negocio y de sus pilares más importantes para poder ocupar posiciones relevantes en un futuro. Además, se sugiere para lograr un programa de capacitación exitoso la incorporación de cursos enfocados según la posición que ocupan en la compañía, conferencias sobre temas innovadores para que los talentos se mantengan vigentes y actualizados sobre lo que sucede en el mundo laboral actual y seminarios de refuerzo en actividades blandas para lograr liderar equipos de manera exitosa. Respecto a la motivación del personal, es importante identificar los puntos claves para evitar la desmotivación de los talentos de la empresa, como por ejemplo,

valorar a los empleados y reconocer sus logros en privado y públicamente, valorar y respetar su opinión, darles poder de decisión y explicar con detalles cuando uno decide optar por otras alternativas que puedan diferir de lo que proponen, generar un buen ambiente laboral donde exista una preocupación real por su bienestar físico y emocional, y finalmente, establecer retos constantes dentro de la organización en búsqueda de que ellos sientan que avanzan y crecen en el ámbito profesional y personal.

Según los puntos mencionados previamente, se puede afirmar que la empresa actualmente tiene una estructura vertical, con toma de decisiones centralizada y, a pesar de tener una escuela de formación de líderes, no presenta un plan de sucesión claro. Debido a esto, se propone rediseñar la estructura organizacional, buscando una estructura jerárquica horizontal, empoderando a los trabajadores, teniendo una comunicación más fluida, fomentando el trabajo en equipo y participación activa en toda la organización. Además, fomentar la descentralización de la toma de decisiones, haciendo a la organización más ágil para la respuesta antes los cambios, con una supervisión y control frecuente.

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

Se han definido ciertas propuestas que se consideran importantes para implementar las estrategias según los objetivos y planes a futuro de la organización Fast Retailing.

- Lograr un mayor conocimiento de los mercados donde la empresa tiene operaciones con la finalidad de adaptarse y satisfacer, de una manera más personalizada, las necesidades de los clientes.
- Impulsar el desarrollo de mercado a través del establecimiento de alianzas estratégicas en mercados potenciales para facilitar el ingreso a nuevos países donde tenga interés en operar.
- Impulsar el desarrollo de productos a través de sus centros de innovación y desarrollo en búsqueda de desarrollar una nueva ventaja competitiva de innovación superior.
- Fortalecer sus actividades de responsabilidad social en todos los países donde sus marcas tienen presencia para aportar positivamente a las diversas sociedades y causar una mayor aceptación por parte de los clientes.

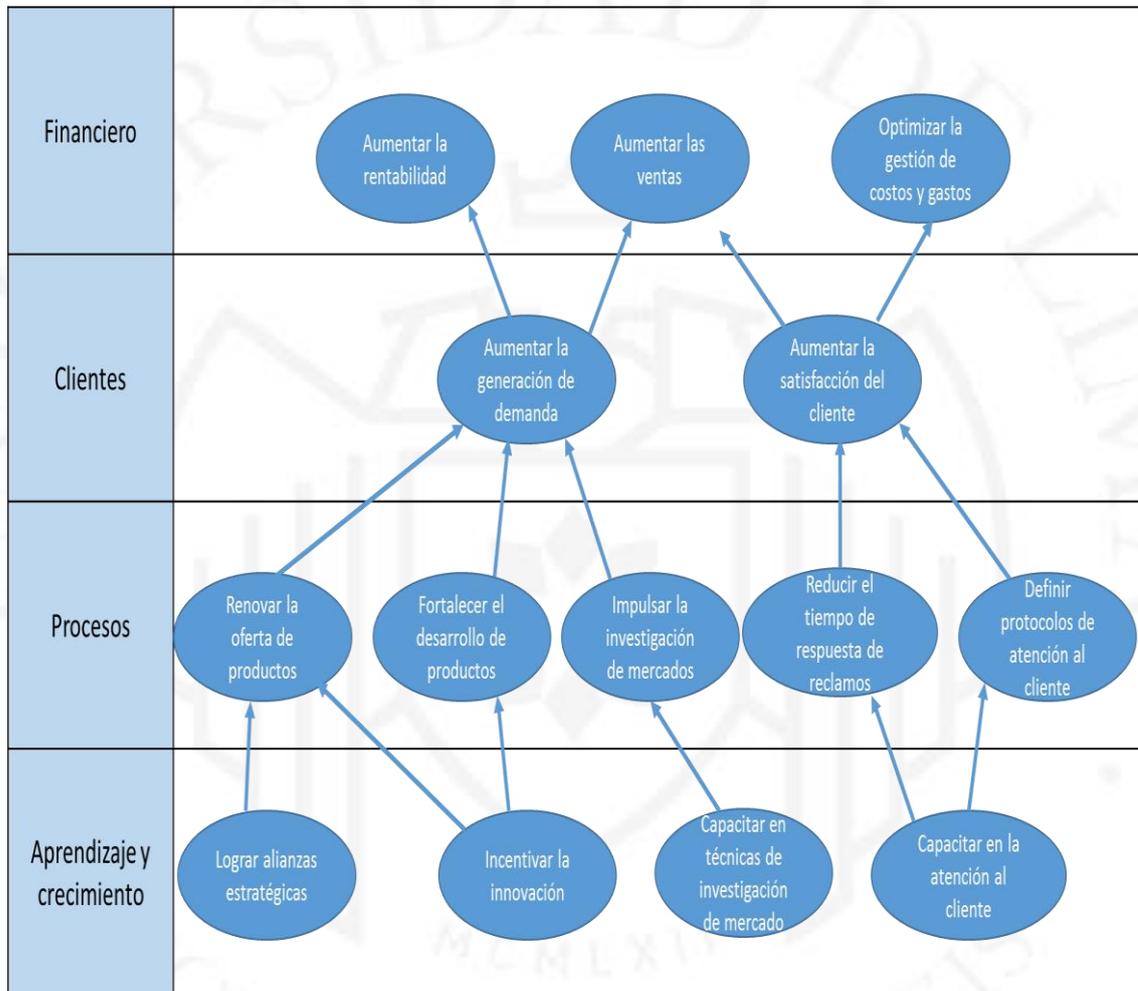
- Evaluar competidores atractivos en mercados potenciales para integrarse horizontalmente e ingresar con mayor facilidad a dichos países.
- Analizar tipos de negocio relacionados en búsqueda de diversificarse y aumentar la rentabilidad del grupo.
- Impulsar la creación de nuevas marcas a través de joint venture con empresas que tengan un know-how específico que pueda aportar en los planes de expansión de Fast Retailing.
- Lanzar promociones atractivas para los clientes con el fin de penetrar los mercados actuales, buscando desarrollar y fomentar la compra a través de su canal online.
- Reducir los tiempos de entrega de los pedidos por el canal online con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente y convertirlo en un factor diferenciador. Como indica Peter Drucker en su libro La Gerencia en la Sociedad Futura: “La rapidez, la calidad y agilidad bien pueden ser el factor competitivo decisivo” (Drucker, 2002)

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa estratégico



Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un cuadro de Mando Integral

De acuerdo a la revisión realizada del libro “El Cuadro de Mando Integral” de Kaplan & Norton se afirma lo siguiente:

“El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que se necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones

están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”. (Norton, 1996)

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa en 20% para el año 2021.	$\Delta ROE = (ROE\ 2021/ROE\ 2018) - 1 * 100$
	Duplicar los ingresos por ventas de la empresa en un plazo de 4 años.	$\Delta\ Ingresos = Ingresos\ año\ n - Ingresos\ año\ (n-1)$
	Reducir los costos de la empresa en un 10% para el año 2020.	$\Delta\ Costos = (Costos\ 2020/Costos\ 2018) - 1 * 100$
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente al 90% para el 2019.	Realizar encuestas: Metodología Top Three box
	Duplicar el número de clientes para el año 2022.	# de clientes 2022 - # de clientes 2018
Procesos Internos	Desarrollo de productos	Cantidad de productos desarrollados lanzados al mercado
	Impulsar la investigación de mercados	Países potenciales identificados para el ingreso de la compañía
	Reducir el tiempo promedio de repuesta de reclamos para el 2019.	Promedio tiempo de respuesta 2019 – Promedio tiempo de respuesta 2018
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr alianzas estratégicas en nuevos mercados donde va a ingresar	# de Alianzas estratégicas 2019 - # de alianzas est. 2018
	Capacitar a los trabajadores en nuevas técnicas de investigación de mercados.	# de capacitaciones mensuales en técnicas de inv. De mercados.
	Realizar capacitaciones en la atención al cliente.	% de trabajadores capacitados en la atención al cliente

Fuentes: (Kaplan y Norton, 2004)
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Fast Retailing ha logrado alcanzar dos ventajas competitivas claras y valoradas por sus clientes, la calidad superior de las prendas de vestir que comercializa y la satisfacción superior en la atención al cliente que ofrece en los distintos países donde tiene presencia. Estas dos ventajas facilitarían el ingreso y aportará a la fidelización de los consumidores peruanos quienes valoran los productos de alta calidad a precios accesibles y el buen trato en los puntos de venta.
- Las distintas fases que ha atravesado la compañía le han permitido ganar experiencia e identificar que estrategias pueden aportar para un plan de expansión exitoso. Como en otros mercados, aplicar estrategias de integración horizontal con empresas nacionales con presencia en el mercado peruano, facilitarían el ingreso al país obteniendo puntos de venta y acceso a la red de contactos dentro del mercado textil en el país.
- Fast Retailing realiza un excelente trabajo dentro de su cadena de valor, desde la adquisición de materiales de una muy alta calidad hasta el proceso de post-venta, en las cuales verifica que se cumpla su propuesta de valor y ventaja competitiva.
- La empresa Fast Retailing conserva una estructura organizacional vertical, donde las principales decisiones son centralizadas en una sola persona, su CEO Tadashi Yanai.
- Fast Retailing cuenta con las fortalezas necesarias para ingresar a competir en el mercado peruano en el año 2019.
- La empresa FR, a pesar de contar con centros de innovación y desarrollo, aún no ha alcanzado que la innovación en sus productos se convierta en una de sus ventajas competitivas.

RECOMENDACIONES

- Se aconseja comenzar a descentralizar el proceso de toma de decisiones y gestión de la corporación, dándole un enfoque más horizontal, a través del empoderamiento a los colaboradores y de la delegación de actividades gerenciales.
- Es necesario que FR pueda establecer un plan de sucesión de mando claro para preparar a las personas talentosas que se encargarán de dirigir la compañía cuando Tadashi Yanai tome la decisión de retirarse, sin que el desempeño de la misma y el plan estratégico se vea afectado al colocar en cargos gerenciales a personas equivocadas como ocurrió anteriormente, durante las primeras fases del desarrollo de Fast Retailing.
- Incentivar actividades internas entre todos los miembros que fortalezcan la cultura de FR, con la finalidad que los trabajadores se encuentren fidelizados con su marca empleadora y más comprometidos con los objetivos estratégicos.
- Reclutar colaboradores que posean un manejo intermedio o avanzado del idioma inglés para las áreas funcionales, así como capacitar a los que actualmente aún no tengan conocimiento del idioma.
- Se recomienda ingresar a nuevos mercados, como el Peruano, ya que este muestra un crecimiento constante de su economía, las favorables proyecciones para el sector retail en el país, los gustos y preferencias de las personas en aumento por realizar sus compras en tiendas “Fast- fashion”.
- Se observa que sería muy beneficioso lograr el incremento de los márgenes de rentabilidad al dar mayor énfasis a las estrategias de penetración y desarrollo de mercados con la finalidad de aumentar el porcentaje de participación de mercado y con ello, los ingresos de primera línea.
- Fast Retailing debería establecer claramente, las estrategias más eficientes para el control de costos, entre ellas la magnitud de las economías de escala y las alianzas estratégicas con los proveedores.
- Se recomienda decididamente impulsar la innovación a través de sus centros de innovación y desarrollo, ya que, de esta manera, el diseño de sus prendas podría

también convertirse en un factor diferenciador y consolidarse como una ventaja competitiva.

- Es recomendable realizar un mapeo detallado de las posibles estrategias corporativas a implementar como las integraciones horizontales con la finalidad de facilitar la expansión a mercados atractivos para la compañía.
- Establecer acuerdos comerciales con fábricas en otros países, no solo en China con la finalidad de establecer un plan de contingencia debido a los riesgos de posibles desastres naturales que podrían perjudicar las operaciones y la continuidad de negocio.
- Explotar el posicionamiento corporativo con valor social con la finalidad de lograr aportes a las sociedades de los países donde se encuentra y mejorar su imagen como empresa socialmente responsable.
- Impulsar el desarrollo de ventas a través del e-commerce, debido a que este canal en la actualidad se encuentra en crecimiento, por lo que apostar por una mayor inversión en su plataforma online, podría diferenciarlo en cuanto a su desempeño dentro de mercados actuales y en mercados nuevos.

REFERENCIAS

- Agencia Bloomberg. (08 de septiembre de 2018). *Desaceleración de China es mala para unos y peor para otros*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/desaceleracion-china-mala-peor-otros-241539>
- Banco Mundial. (14 de junio de 2018). *La migración mundial puede ser una herramienta potente en el combate para poner fin a la pobreza en todo el mundo, según nuevo informe*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/14/global-migration-can-be-a-potent-tool-in-the-fight-to-end-poverty-across-the-world-new-report>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociea Futura*. Bogotá: Norma.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., In Blanco, M. V., y Moreno, L. Y. (2010). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Hill, C. W., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*. México Distrito Federal: Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. A., Ireland , D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. México Distrito Federal.
- Juarez, E. (17 de Enero de 2017). *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Crecen-150-reclamos-possibles-fraudes-ciberneticos-destaca-comercio-por-Internet-20170117-0141.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles* (3a ed. rev; E. G. 2000, ed.). Barcelona: Harvard Business School Press.
- Norton, R. S. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Noticias ONU. (22 de Enero de 2018). *OIT: el desempleo mundial permanecerá elevado pero estable durante este año*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2018/01/1425491>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto S.A. Ediciones, 2011.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st ed.). New York: Free Press.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing Group (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Wittmann, R. (2006). *¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, y R. Chartier, Historia de la lectura en el mundo occidental* (p. 435-472). México D.F.: Santillana.

BIBLIOGRAFÍA

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

Hill, C. W., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*. México Distrito Federal: Cengage Learning Editores.

Hitt, M. A., Ireland , D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. México Distrito Federal.