

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


Josué Alfredo Herrera Rubio

Código 20072358

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	8
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	10
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	12
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	12
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	14
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	21
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	21
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	22
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	22
2.4. Matriz FODA (Sustento).....	25
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	26
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	29
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.	30

2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	37
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	37
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	39
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	40
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	40
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).	41
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo Canvas Fast Retailing.....	5
Tabla 1.2 Fortalezas y debilidades por unidad estratégica de negocios.	10
Tabla 2.1 Matriz evaluación de factores internos.....	21
Tabla 2.2 Matriz evaluación de factores externos.....	22
Tabla 2.3 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	25
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral para Fast Retailing	41



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor Fast Retailing.....	8
Figura 1.2 Participacion de mercado tiendas departamentales.	15
Figura 1.3 Presencia de las “fast fashion” en el país.	15
Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas.....	24
Figura 3.1 Organigrama propuesto Fast Retailing.....	37
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para Fast Retailing.	40



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es para optar por el grado de Título Profesional de Licenciado en administración de empresas, abordaremos el tema del diseño de un plan estratégico de ingreso al mercado peruano de una empresa del sector Fast Fashion.

Hay que señalar que la llegada de las Fast Fashion hace posible ofrecer al consumidor, la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos. Esta tendencia se caracteriza por el diseño con poco tiempo de antelación al comienzo de temporada, en la cual se realizan muchos diseños en pocas cantidades por modelo, se diseña y produce varias veces durante la temporada, mix de márgenes, y producción en países de bajos costos de producción y producción en sitios cercanos (Rojas, 2015).

Se abordara el tema con el caso de la cadena de tiendas Fast Retailing, dicha organización cuenta con más de 2258 locales alrededor del mundo, dado que dentro de sus objetivos estratégicos señala que debe incrementar su rentabilidad se establece que para lograrlo tendrá que abrir más locales internacionalmente, siendo el Perú un país atractivo donde invertir.

Partiendo de su estrategia de internacionalización Fast Retailing pretende ingresar primero al mercado peruano para luego poder expandirse a otros países latinoamericanos, cabe señalar que el presente trabajo se centrara en el ingreso al Perú.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

Fast Retailing captura la atención de su mercado a través de la organización de su modelo de negocio el cual se define desarrollando todos los aspectos importantes y claves de la organización en 9 módulos

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocio Canvas muestra, a través de 9 bloques o pasos, la lógica de cómo un negocio pretende hacer dinero (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Segmentos de mercado

Fast Retailing tiene presente que los clientes son el centro en su negocio, ya que gracias a ellos pueden subsistir en el mercado, su modelo se centra en el de diferenciación de mercado, ya que ofrecen ropa de distintas variedades y calzado.

Sus clientes se encuentran en el rango de edad de 20 a 60 años, con un poder adquisitivo medio, quienes buscan adquirir ropa de alta calidad a un precio asequible, aquí es donde FR aprovecha muy bien su estrategia de alta calidad y precio razonable, con lo cual busca fidelizar al cliente satisfaciendo sus necesidades, ofreciéndole un producto con las últimas tendencias de moda, con alta calidad y precio asequible.

Propuesta de valor

La propuesta de valor que ofrece Fast Retailing la cual la distingue de otras empresas es que ellos se basan en la orientación a la venta frente a la producción, es decir donde se concreta las ventas es el lugar más importante ya que aquí es donde se puede captar las necesidades de los clientes y a través de la retroalimentación se puede convertir en una ventaja; ya que, la necesidad se transmite al área de producción y estas necesidades se convierten en soluciones que brindan una oferta innovadora en cuanto a tendencias de moda o el mejoramiento de materiales usados para la producción.

Canales

Fast Retailing comunica su propuesta de valor a sus clientes a través de sus propios puntos de venta que en total son 2203 locales; así como también, a través de dar a conocer su oferta por el canal online, periódicos, anuncios en páginas web, televisión, radio, redes sociales.

Relaciones con los clientes

Fast Retailing busca que el trato con sus clientes sea cordial y familiar siendo de forma directa a través de la atención al cliente, las necesidades y requerimientos que soliciten y traduciéndolos en nuevas ofertas que satisfagan sus necesidades, con el fin de poder fidelizarlo.

Fuentes de ingreso

Fast Retailing cuenta como fuente de ingreso a las transacciones de venta que ejerce a los clientes y los préstamos que le pueden otorgar los bancos para poder seguir abriendo nuevas unidades estratégicas de negocio internacionalmente.

Recursos clave

Fast Retailing cuenta con diferentes tipos de recursos clave entre los cuales podemos mencionar:

- Instalaciones de manufactura.
- Edificios, maquinaria.
- Locales de venta.
- Redes de distribución
- Marcas.
- Alianzas estratégicas.
- Recursos humanos.

Actividades clave

Fast Retailing realiza una serie de actividades claves con el fin de que su modelo de negocios sea exitoso, entre las cuales podemos mencionar:

- Investigación y desarrollo: nuevas tendencias y materiales para la fabricación de la ropa.
- Producción: fabricación de ropa con alta calidad en grandes cantidades.
- Asistencia experta en las fábricas.

Asociaciones clave

Fast Retailing cuenta con una amplia red de proveedores con los cuales crea alianzas con el fin de poder obtener materias primas de alta calidad, en su mayoría del mercado asiático; así como también, crea alianzas con 80 compañías ubicadas principalmente en China, bajo la supervisión del departamento de producción de FR.

Estructura de costes

La estructura de costes de Fast Retailing se divide en costos fijos (alquileres de espacios) y variables (costos que varían dependiendo del volumen de ropa producida), pero sobre todo FR aplica en su modelo de negocio las economías de escala, esta ventaja de costos lo obtiene a través de compras a gran escala a sus proveedores lo que le permite ofrecer productos de alta calidad a un precio más bajo que sus competidores.

Tabla 1.1

Modelo Canvas Fast Retailing

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<p>* Red de proveedores materia prima. * Fabricas de producción.</p>	<p>CATEGORÍAS: * Producción. * Investigación y desarrollo. * Asistencia experta en fabricas.</p>	<p>CARACTERÍSTICAS: * Innovación. * Mejor desempeño que los competidores. * Mayor Efectividad que otros productos/servicios. * Mejor diseño. * Ventaja en costes. * Ventaja en precio.</p>	<p>* Asistencia Personal. * Autoservicio. * Fidelización de Clientes.</p>	<p>EJEMPLO: * Personas entre 20 y 60 años.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>TIPOS DE RECURSOS: * Físicos. * Intelectuales (Marcas, Patentes, derechos) * Humanos.</p>		<p>Canales</p> <p>* Locales de venta. * Canal tradicional (periódicos, volantes, radio). * Canal moderno (television, web, redes sociales).</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>* Costos Fijos. * Costos Variables. * Economías de escala.</p>			<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>* Ajustable a las características del producto/servicio. * Ajustable al Segmento. * Transferencia bancaria. * Efectivo.</p>	

Nota: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

Investigación y Desarrollo

La fase de investigación y desarrollo comprende el diseño del producto, la adquisición de materiales, diseño de las tendencias de moda; así como también, el control de sus proveedores dado que existen ciertos estándares de calidad que deben ser cumplidos por estos, para garantizar un producto de alta calidad (Fast Retailing, 2018).

Logística Interna

Comprende la adquisición de los materiales necesarios para la producción, lo cual es muy importante para poder mantener precios competitivos, por esta razón, Fast Retailing negocia directamente con alrededor de 70 proveedores de materia prima los cuales se concentran en el mercado asiático siendo su mayor proveedor China seguido de Vietnam, Bangladesh e Indonesia.

Producción

Fast Retailing en su organización tiene a los llamados Takumis, los cuales son los destinados a la supervisión de los proveedores los cuales deben cumplir con la calidad estandarizada para la fabricación de los productos que se ofrecen en el grupo.

Estos Takumis son 30 los cuales brindan asistencia experta en las fábricas textiles que trabajan con el grupo FR, estos supervisan el proceso de confección y desarrollo de nuevos productos.

Logística Externa

Actualmente Fast Retailing, cuenta con 2258 establecimientos fuera de Japón incluidas sus franquicias, por lo cual exporta una gran cantidad de productos destinado a los puntos de venta internacional vía terrestre y marítima.

Marketing y Ventas

La empresa tiene predisposición a las ventas frente a la producción, para la empresa es más importante vender que producir, Fast Retailing ofrece sus productos a través de locales propio y promociona estos en diferentes medios; como son, vía web, televisión; así como también, a través de sus productos que son de una buena calidad a un precio accesible.

Servicio Post Venta

Fast Retailing permite la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición con el fin de satisfacer siempre al cliente y crear su fidelización hacia la marca.

Recursos Humanos

El área de recursos humanos es clave en cuanto a poner en disposición de las diferentes áreas personal idóneo que cuente con las competencias y habilidades necesarias en cada uno de los puestos, por tal motivo FR utiliza un modelo por competencias en las etapas de reclutamiento, selección, formación; así como también, se preocupa por el desarrollo de su talento humano para que ocupen puestos directivos en un futuro.

Desarrollo Tecnológico

Fast Retailing cuenta con personal altamente capacitado que se encarga del desarrollo de su página web la cual permite a los consumidores hacer compras en tiempo real, incluso a través de su página web se puede escoger colores, diseños y tamaño de acuerdo a la contextura del consumidor, también se encuentra intercomunicado con sus proveedores con los cuales tiene un sistema de abastecimiento Just in Time.

Compras

Esta área es de vital importancia, es aquí donde se seleccionaron los proveedores con los que cuenta FR buscando que estos abastezcan al área de producción de materia prima de alta calidad y haciendo uso de compras masivas, poder ejercer economías de escala.

Figura 1.1

Cadena de valor Fast Retailing



Nota: Porter, M (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior.

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

Ventajas Competitivas de la empresa

Fast Retailing sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de los cuatro factores que comprende el estudio de la ventaja competitiva, los cuales son: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y respuesta superior al cliente (Hill y Jones, 2015).

- Eficiencia Superior: Fast Retailing es capaz con ayuda de sus proveedores y fabricas asociadas de desarrollar insumos de alta calidad en productos modernos acorde a las últimas tendencias de la moda, los cuales adquiere en grandes volúmenes con lo cual genera economías de escala.

- Calidad Superior: Fast Retailing le da gran prioridad a la calidad, dentro de su departamento de producción se encuentra el área de desarrollo de materiales los cuales compran la materia prima de alta calidad a proveedores seleccionados a bajos costos como la cachemira de Mongolia Interior, lana para la Nasa entre otras y con la ayuda de sus supervisores llamados Takumis; los cuales, van a las fábricas de los proveedores y supervisan que la calidad sea superior en los procesos de fabricación.

- Innovación Superior: Fast Retailing se encuentra constantemente en la búsqueda de crear nuevos materiales para la producción, los cuales deben tener atributos superiores basados en los comentarios de los clientes; es así que, identifican las necesidades del cliente como por ejemplo telas más suaves, o diferentes colores y de esta manera buscan innovar.

- Respuesta superior al cliente: Fast Retailing identifica las necesidad de sus clientes a través de un sistema de retroalimentación que inicia con la atención al cliente en el punto de venta para luego hacer de conocimiento al área de desarrollo de productos los requerimientos de los clientes en cuanto a gustos, colores, tendencias y poder crear un producto que satisfaga la necesidad de este.

Ventaja Competitiva de las Unidades Estratégicas de Negocio (Uniqlo, J Brand, GU, Theory, Comptoir des Cottonier, Princesse Tam Tam, Shoes. GOV Retailing)

Uniqlo, J Brand (especializada en moda joven), GU (concepto de precios más asequibles), Comptoir des Cottonier (especializada en moda femenina), Theory (moda básica y de tendencia), Princesse Tam Tam (especializado en moda íntima), Shoes Gov Retailing son marcas del Grupo Fast Retailing las cuales tienen las mismas ventajas competitivas pero en distinto grado de magnitud.

- Eficiencia Superior: Todas las marcas del grupo puede colocar sus productos a precios bajos ya que compran en grandes volúmenes para generar economías de escala, en especial GU conocida como una marca con concepto de precios bajos.

- Calidad Superior: Todas las unidades estratégicas de negocios son reconocidas por mantener una excelente calidad en los materiales utilizados para la producción, las cuales son obtenidas de proveedores seleccionados de todas partes del mundo en su mayoría asiáticos.

- Innovación Superior: El desarrollo constante en cuanto a la producción de nuevos materiales y diseños, le permite satisfacer las necesidades del cliente, debido a un

sistema de retroalimentación que comunica del área de atención al cliente hacia el área de producción los requerimientos de este.

-Respuesta superior al cliente: Tienen buenas políticas para el manejo de sus relaciones con los clientes, ya sea para cambios, devoluciones los cuales se pueden realizar hasta 3 meses después de su adquisición.

1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

Tabla 1.2

Fortalezas y debilidades por unidad estratégica de negocios.

	FORTALEZAS	FAST RETAILING	UNIQLO	J.BRAND	GU	THEORY	COMTOIR DES COTONNIER	PRINCESSE TAM TAM	SHOES GOV RETAILING
1	Control total del procesos de negocio	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Innovación constante	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Empresa líder en su rubro	X	X	X	X	X	X	X	
4	Se adapta a los cambios de tendencias	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Sólida presencia internacional	X	X	X	X	X	X	X	
6	Estrategia de promoción y selección de marca adecuada.	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Buenas relaciones con otras empresas	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Estrategia adecuada en cuanto a ubicación.	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Cotiza en bolsa de valores.	X							
9	Economías de escala	X	X	X	X	X	X	X	X
10	concepto fuerte - basada en ofrecer una amplia gama de productos bien diseñados , funcionales a precios bajos	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Beneficios mayores a los del sector.	X	X	X	X	X	X	X	X
	DEBILIDADES								
1	Frecuente rotación de cargos directivos internamente.	X							
2	Menor margen bruto y operativo en comparación a la competencia.	X	x	x	x	x	x	x	x
3	Saturación del mercado local.	X							
4	Intento fallido en algunos casos de entrar a nuevos mercados.	X	x						

Nota: David, F. R. (2003).Conceptos de administración estratégica: un enfoque integral.

Fuente: Elaboración propia.

Sustentación:

En cuanto a las fortalezas de FR podemos mencionar que tiene el control total de los procesos del negocio desde la investigación y desarrollo hasta el servicio post venta, esto le permite obtener una ventaja competitiva; ya que, está involucrado en todas las fases del negocio y puede garantizar la calidad de los productos, constantemente se encuentra innovando en cuanto a nuevos materiales y tendencias de moda para la fabricación de las ropas que irán a sus distintas unidades estratégicas de negocio, se encuentra posicionada entre las 3 empresas más importantes del rubro de las fast fashion, constantemente está observando los cambios que existe en el mundo de la moda así como también de la tecnología para implementarlo en su modelo de negocio, tiene una sólida presencia internacional con alrededor de 2203 locales alrededor del mundo, tiene buenas relaciones con otras empresas con las cuales a echo alianzas, en promedio unas 80 quienes son los que se encargan de la fabricación de sus productos, puede ejercer económicas escala gracias a las compras masivas a sus proveedores nacionales e internacionales, ejerce una estratégica de diferenciación ya que ofrece distintos clases de productos de moda a diferentes segmentos de mercado, sus beneficios actuales son mayores a los de otras empresas del sector.

En cuanto a las debilidades de FR podemos mencionar que frecuentemente se ha dado una rotación alta en los cargos directivos, dado que no ha visto un manejo adecuado en los procesos y estos directivos no se han ajustado a las directrices y objetivos estratégicos que da la matriz, dado la saturación del mercado nacional de FR, tuvo que salir a buscar mercado internacionalmente dado este escenario también ha tenido problemas en cuanto a que se ha cerrado locales en distintas partes del mundo por no tener una buena estrategia de estudio de localización, así como también, tiene un menor margen operativo que el sector (Takeuchi, 2012).

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).

Factor económico

- Dado el crecimiento económico sostenido durante dos décadas a nivel regional, el Perú se encuentra bien posicionado como uno de los países más atractivos para invertir en el sector Retail, ubicándose en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes, según (The Global Retail Development, 2017).
- El gobierno peruano promueve constantemente la integración comercial y acuerdos de libre comercio.
- Las ventas en provincia van en incremento, dado que en el 2016 represento el 30% de las ventas de todo el sector y se espera que para el 2020 las ventas del sector Retail en provincias represente el 50%, por lo cual las provincias son un lugar atractivo para el ingreso de nuevas fast fashion, las empresas que busquen ingresar a las provincias deben tener conceptos modernos parecidos a los de Lima ya que estas buscan siempre seguir modernizándose a través del comercio y entrada de nuevas marcas..
- Actualmente existen 78 centros comerciales en el país los cuales al cierre del 2017 representaron una facturación de S/. 25.953 millones, lo que representa un incremento de 9.4% en sus ventas en relación al 2016.
- Se espera que este año el sector Retail crezca entre 6% y 9% por encima del promedio nacional en cuanto a número de tiendas por abrir según (Cámara de comercio de lima, 2018)
- Disminución del consumo interno debido a casos de corrupción que generan desempleo en el sector construcción, dado que hubo escándalos en el sector construcción ligados a corrupción con el gobierno, muchos de estos empleados se quedaron sin trabajo y algunas empresas con los pagos congelados.

- Incremento de ventas en la minería debido al alza del precio de los minerales, en especial el cobre.
- En el primer trimestre del año 2017 el sector de tiendas departamentales, principal competidor de las fast fashion, registro una caída debido a la desaceleración del consumo y los daños que generó el niño costero.

Factor Político - legal

- Los negocios de ropa están detenidos actualmente por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que hay algunas empresas que están pensando seriamente si entrar al mercado peruano o no.
- Crisis política poco favorable, casos de corrupción en todas las esferas nacionales, dando una imagen del país pésima lo cual ahuyenta la inversión privada.

Factor Social

- Los consumidores peruanos dieron buen recibimiento a la llegada de las fast fashion en poco tiempo, dado que estos conocían las marcas y estilo que ofrecían y por el creciente interés por la imagen personal.
- Las tiendas de conveniencia siguen ganando participación en el Perú, ya que ofrecen algo que el canal tradicional no lo hacía como es el uso de las tarjetas de crédito y débito.
- La población en el Perú se ha visto incrementado por la llegada de los venezolanos.

Factor Tecnológico

- Zara busca crear procesos de innovación constante, ya que ahora incorporará un innovador sistema para mejorar la experiencia de compra enfocada en el uso de la tecnología, en cuanto al cobro de las prendas será a través del

dispositivo “ bluetooth” para cobrar en cualquier punto del local, logrando sustituir progresivamente la venta física por la digital.

- Zara incorpora la visualización de colección de prendas a través de tabletas y dispositivos móviles, con el objetivo de que puedan ser adquiridas online en la misma tienda.
- Inditex implementa el uso del espejo-pantalla, que a través de la tecnología RFID lograra saber el tamaño y las medidas reales del consumidor contrastándolas con las tallas de la tienda, permitiendo también hacer sugerencias y ajustes sobre el estilo de las prendas.
- Llegada del internet retailing, grandes operadores mundiales del E-Commerce vienen incursionando de manera global y Perú no es ajeno a esta llega

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Rivalidad entre empresas competidoras

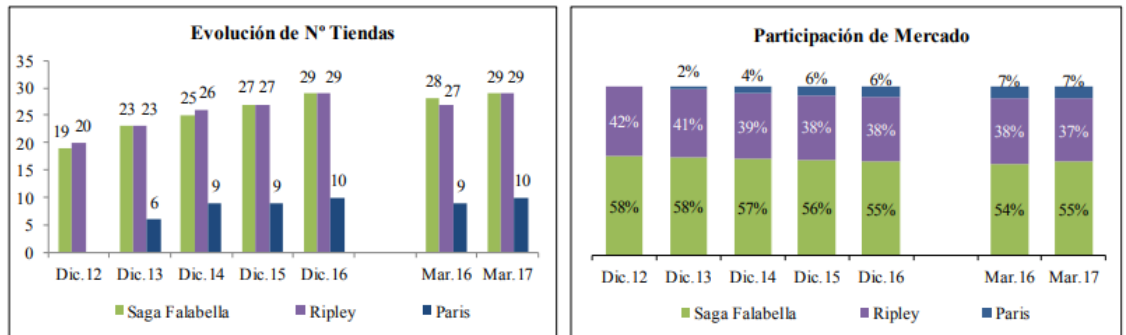
A la actualidad podemos identificar como principales competidores de las fast fashion a las tiendas por departamentos los cuales son liderados por Saga Falabella, Oechsle, Ripley y Almacenes Paris; no obstante, pese a la fortaleza de estas cadenas de tienda multimarca, las cadenas de moda rápida han intensificado la competencia con el ingreso de empresas como Zara, H&M, FOREVER 21 los cuales han generado ventas altas provenientes de arrebatarle cuota a los grandes almacenes.

- Estructura de la industria

Las tiendas por departamento se encuentra consolidado, podemos identificar que se concentra en 3 grandes empresas las cuales son: Saga Falabella con 55% participación de mercado, Ripley con 38% y Paris con 7% respectivamente (Equilibrium, 2017).

Figura 1.2

Participación de mercado tiendas departamentales.



Nota: Principales tiendas departamentales.

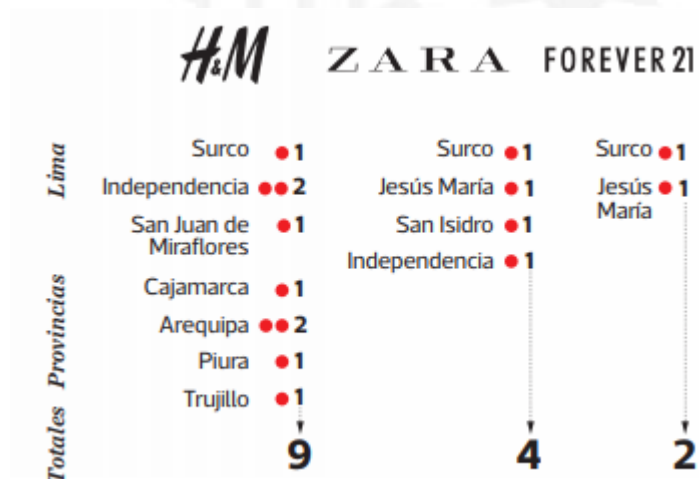
Fuente: Equilibrium (2017).

- Crecimiento de la demanda

Podemos identificar que la demanda por los productos ofrecidos por las fast fashion va en aumento y esto lo podemos confirmar con el aumento de los ingresos de H&M, Zara y Forever 21 proveniente de arrebatarle cuota a las tiendas departamentales.

Figura 1.3

Presencia de las “fast fashion” en el país.



Nota: Presencia fast fashion Perú.

Fuente: Martha Alejandra Cruz Cuevas, Euromonitor International / Apoyo Consultoría / Empresas.

Saga Falabella, por ejemplo, pasó de un crecimiento en sus SSS de 1,4% en el 2015, año en que llegó H&M, a una caída de 1,6% en el 2017 y un alza de solo 0,3% en el 2017. Ripley, por su parte, tuvo una caída de SSS de 8,1% en el 2015, en el 2016 se recuperó y en el 2017 nuevamente sus ventas equivalentes en el cuarto trimestre se deprimieron 1,9%. Paris, la departamental de Cencosud que abrió en el Perú en el 2013, sigue creciendo, pero sus SSS se han desacelerado: de crecer 13,7% en el 2015 pasaron a 1,4% en el 2017, según sus reportes financieros. (Cruz, M, 2018).

En conclusión podemos identificar que el crecimiento de la demanda es una oportunidad lo cual hace que la rivalidad baje.

- Diferenciación del producto

Las tiendas por departamento en la actualidad se están enfocando en su canal online incorporando más productos y categorías y mejorando la experiencia de compra apelando a la omnicanalidad y en sus marcas propias. La estrategia actual es potenciar más sus marcas propias por lo tanto las que tienen un mejor mix y posicionamiento son las que llevarán la delantera, así como también se debe incentivar el uso de las tarjetas de crédito lo cual les permitirá una posición más diferenciada que les posibilitará competir con cualquier marca que venga del exterior.

En cuanto al canal online se suma la amenaza latente del desembarco de algún gigante global, como Amazon, que ya entró al mercado latinoamericano.

En conclusión podemos identificar que la diferenciación es alta, lo cual hace que la rivalidad baje.

Poder de negociación de los compradores

Podemos identificar que gracias al incremento de la clase media en Lima Metropolitana, se ha incrementado el consumo en las tiendas departamentales, en una primera instancia los consumidores solo podían adquirir sus productos en Ripley y Saga Falabella los cuales tenían compartida la participación de mercado en cuanto a tiendas por departamento, por esta razón el poder de negociación de los compradores era baja al tener muchos compradores y poca oferta.

En la actualidad la participación de mercado esta compartida entre Ripley, Saga Falabella, Oechsle y tiendas Paris y las fast fashion (Zara, Forever 21 y H&M) estas últimas ofreciendo nuevas tendencias de cambio de moda más rápido, variedad de diseños y marcas nuevas en conclusión, el poder del consumidor está aumentando por la diversidad de opciones que tiene en el mercado.

Podemos identificar que la fidelidad por parte de los clientes es inexistente, ya que no se incurre en ningún costo al cambiar de tienda por departamento o fast fashion.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales

El Perú es un país atractivo a la vista de nuevos inversionistas actualmente, por lo cual muchas marcas fast fashion han ingresado al mercado peruano entre ellos Zara, Forever 21 y H&M, al principio ingresaron a Lima pero actualmente han visto posible expandirse en provincias ya que ven que es un mercado con potencial de crecimiento muy alto que para el 2022 podría llegar a representar el 50% de las ventas, lo cual puede afectar la participación de mercado de las tiendas departamentales.

- Economías de escala

Con la llegada de los fast fashion las tiendas departamentales han tenido que rediseñar sus estrategias en cuanto a su estructura de precios, búsqueda de nuevos proveedores, los cuales por compras masivas le ofrezcan precios más baratos y mayor variedad en estilos y colores.

- Diferenciación del producto

Las fast fashion buscan ofrecer las últimas tendencias de moda para distintas ocasiones, clientes y precios.

En conclusión, es una oportunidad en lugar de convertirse en una amenaza para las tiendas departamentales debería convertirse en un impulsor de marcar la diferencia en cuanto a diseños nuevos y darles un valor agregado para poder captar a los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Así como en Fast Retailing, el principal proveedor de las tiendas departamentales actualmente es China, dado que gracias al TLC suscrito con dicho país el 28 de abril del 2009 permite que sus productos ingresen al Perú sin pagar aranceles. No obstante, hay que señalar que actualmente también se está recurriendo a los mercados locales, proveedores peruanos de mediana y pequeña empresa, quienes están proveyendo de un abastecimiento más rápido, el cual permite competir en el mercado abasteciéndose localmente, los principales proveedores locales se encuentran en el emporio de Gamarra, estos proveedores tienen un bajo poder de negociación por los volúmenes bajos de ventas que manejan.

Amenaza de productos sustitutos

Podría considerarse como un centro donde se puede adquirir productos sustitutos a los adquiridos en las tiendas departamentales y fast fashion al emporio comercial de Gamarra.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades

- Crecimiento económico sostenido

Dado que el poder adquisitivo en el Perú ha ido incrementándose, genera que el Perú se vea atractivo ante nuevos inversionistas, los cuales no dudarán en invertir, ya que esto le garantiza estabilidad económica traducida en rentabilidad.

- Tratado de libre comercio vigente entre Perú y China está fomentando el crecimiento económico.

Tener TLC con varios países entre estos China, hace atractivo al Perú porque los productos que se adquieran estarán libres de aranceles, lo cual genera menores costos para el inversionista, generándole una mayor rentabilidad.

- Crecimiento sector Retail en provincias

El crecimiento del sector Retail en provincia hace atractivo la inversión privada de nuevos inversionistas, ya que la proyección de las ventas para dicho sector en los próximos años indica que estará alrededor del 50%.

- Incremento de las ventas de los commodities, como el cobre.

El incremento de las ventas en este sector tomando como referencia también el aumento del precio del cobre, hace que la coyuntura económica del Perú mejore, generando un mayor poder adquisitivo y haciendo atractivo el mercado peruano a nuevos inversionistas para hacer negocios (El Peruano, 2018).

- Creciente interés de los consumidores por la llegada de las Fast Fashion.

El mercado peruano esperaba la llegada de estas fast fashion ya que venían con ciertas marcas que son reconocidas por su calidad y prestigio.

- Mejora del sistema de compra a través del uso de la tecnología

El uso de la tecnología genera una oportunidad ya que se pueden hacer las ventas desde el canal online “e- commerce”, así como también visualización de prendas a través de tablets y dispositivos móviles.

- Incremento poblacional en el Perú por llegada de inmigrantes venezolanos.

El incremento en la población por la llegada de los venezolanos es una oportunidad porque aumenta el consumo interno.

Amenazas

- Disminución del consumo interno

Es una amenaza ya que debido a casos de corrupción en el sector construcción y el gobierno peruano, ha aumentado el desempleo en empresas de este sector y asociadas a estas como son las proveedoras de servicios.

- Coyuntura política en crisis.

La inversión de las fast fashion ha disminuido debido a los casos de corrupción en todas las esperas del poder nacional, dando una imagen del país pésima que no hace atractivo la inversión inmediata.

- Desaceleración de consumo debido a niño costero

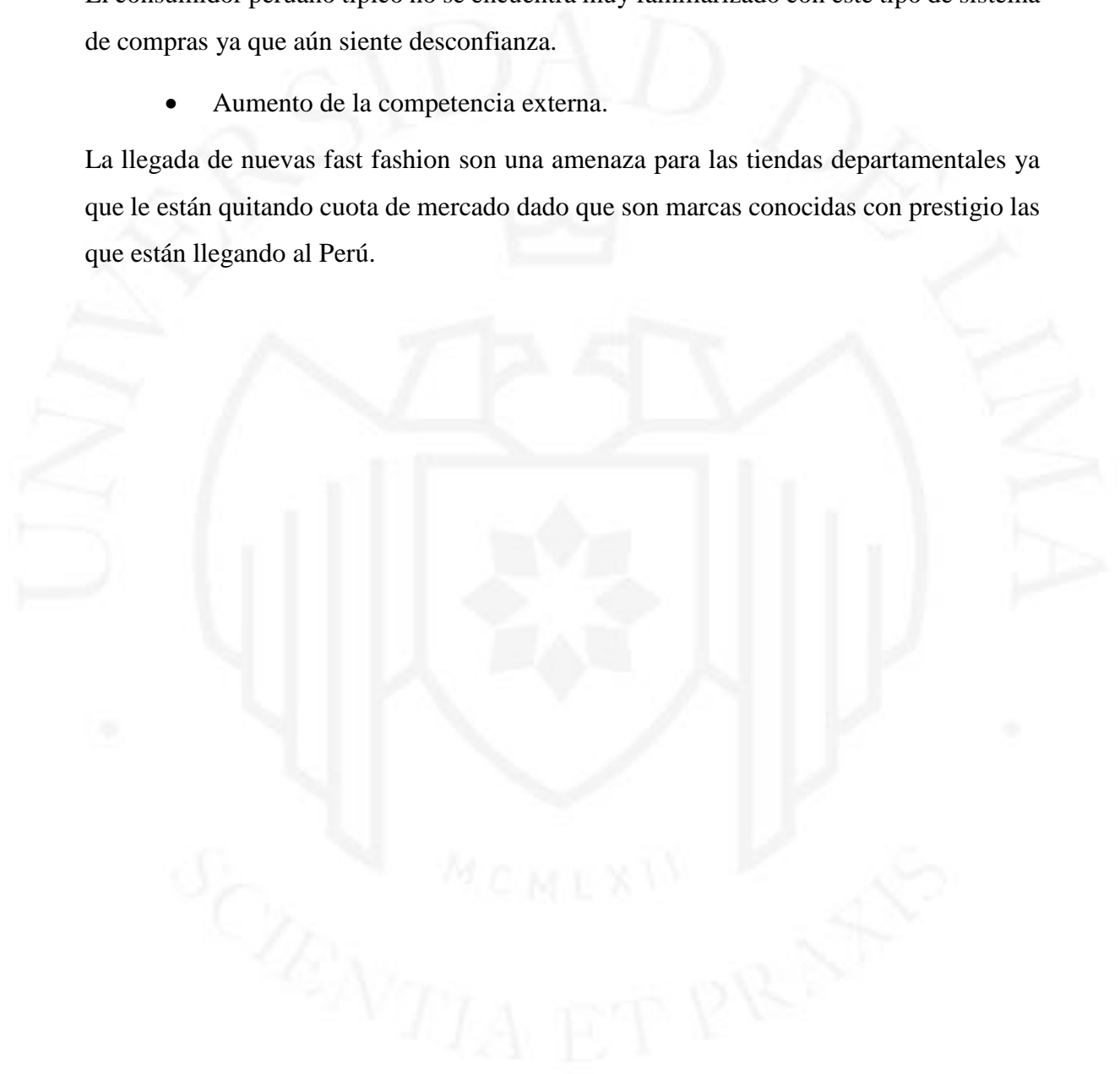
El niño costero género que el sector de tiendas departamentales principal competidor de las fast fashion registrara una desaceleración del consumo debido a los daños ocasionados (Equilibrium, 2017).

- Desconfianza del consumidor peruano por el e-commerce.

El consumidor peruano típico no se encuentra muy familiarizado con este tipo de sistema de compras ya que aún siente desconfianza.

- Aumento de la competencia externa.

La llegada de nuevas fast fashion son una amenaza para las tiendas departamentales ya que le están quitando cuota de mercado dado que son marcas conocidas con prestigio las que están llegando al Perú.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz evaluación de factores internos.

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Control total del procesos de negocio	0.11	4	0.44
2	Innovacion constante	0.08	4	0.32
3	Empresa bien posicionada, lider en su rubro	0.12	4	0.48
4	Se adapta a los cambios de tendencias	0.03	3	0.09
5	Solida presencia internacional	0.02	4	0.08
6	Estrategia de promocion y selección de marca adecuada.	0.03	3	0.09
7	Buenas relaciones con otras empresas	0.10	3	0.3
8	Estrategia adecuada en cuanto a ubicación.	0.05	3	0.15
9	Cotiza en bolsa de valores.	0.05	3	0.15
10	Economias de escala	0.09	4	0.36
DEBILIDADES				
1	Frecuente rotación de cargos internamente.	0.10	1	0.1
2	Menor margen bruto y operativo en comparación a la competencia.	0.02	2	0.04
3	Saturación del mercado local.	0.07	1	0.07
4	Intento fallido en algunos casos de entrar a nuevos mercados.	0.13	1	0.13
TOTAL		1.00		2.8

Nota: David, F. R. (2003).Conceptos de administración estratégica: un enfoque integral.

Fuente: Elaboración propia.

Fast Retailing tiene una posición muy fuerte, se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades, se puede observar que tiene más fortalezas que debilidades por lo tanto puede aprovechar mejor las oportunidades que se le presenta y combatir las debilidades.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz evaluación de factores externos.

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento económico sostenido	0.11	3	0.33
2	Tratado de libre comercio vigente Perú- China.	0.08	3	0.24
3	Crecimiento sector Retail en provincias.	0.12	4	0.48
4	Incremento ventas commodities	0.03	1	0.03
5	Creciente interés por la llegada de las Fast Fashion.	0.02	4	0.08
6	Incremento poblacional llegada inmigrantes venezolanos	0.03	2	0.06
7	Mejora del sistema de compra a través del uso de la tecnología	0.09	4	0.36
AMENAZAS				
1	Disminución del consumo interno	0.10	2	0.2
2	Coyuntura política en crisis.	0.02	4	0.08
3	Desaceleración de consumo debido a niño costero	0.07	3	0.21
4	Desconfianza del consumidor peruano por el E-commerce	0.13	2	0.26
5	Aumento de la competencia.	0.20	1	0.2
TOTAL		1.00		2.53

Nota: David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica: un enfoque integral.

Fuente: Elaboración propia.

Fast Retailing aprovecha adecuadamente las oportunidades y combate efectivamente sus amenazas.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

En Fast Retailing podemos observar que este desarrolla estrategias con éxito para poder enfrentarse a sus competidores, los cuales se describe a continuación:

Estrategia de liderazgo en costes:

En el inicio la compañía Fast Retailing desarrollo una estrategia de liderazgo en costes, gracias a sus economías de escala; ya que, compraba la materia prima en grandes cantidades a sus proveedores seleccionados; así como también, al encargarse del manejo de la producción, origino que los costos de producción fueran bajos y le permitía obtener un mayor margen.

Estrategia de diferenciación de producto:

Fast Retailing se encuentra en Innovación constante en cuanto a diseños, con lo cual frecuentemente renueva los stock como estrategia buscando de esta manera que el consumidor perciba que se mantiene a la vanguardia de la moda usando modelos exclusivos y también adaptándose a las propuestas que le dan los clientes en cuanto al uso de nuevos materiales o requerimientos, esto permite que Fast Retailing gracias a sus capacidades de estar actualizado con las últimas tendencias y ofrecer ropa de calidad a buen precio le permita diferenciar su marca.

Segmentación:

Fast Retailing cuenta con varias unidades estratégicas de negocio, con lo cual ha buscado segmentar adecuadamente el mercado con el fin de satisfacer mejor las necesidades de cada grupo de clientes, con sus 7 formatos comerciales (Uniqlo, GU, Theory, PLST, Comptoir Des Cottonniers, Princesse Tam Tam, J Brand). Cada uno de estos formatos tiene una oferta diferente de productos que se adapta a las necesidades de cada segmento de mercado en cuanto a necesidades y gustos.

Capacidades Distintivas:

Entre sus capacidades distintivas tenemos:

- Innovación.
- Producción.
- Marketing y manejo de marcas.
- Comprensión de los gustos de clientes.

Lo cual le permite tener una ventaja competitiva en cuanto a eficiencia superior, capacidad superior de satisfacción al cliente, innovación superior, calidad superior

Estrategia Diferenciación Ampliada:

En conclusión la búsqueda permanente de Fast Retailing por obtener ventajas en costos alcanzando ser más rentable y la diferenciación de sus productos en respuesta a sus competidores, hace que podamos observar que la compañía hace uso de las dos estrategias por lo cual podemos definir que la estrategia utilizada por excelencia en la compañía es la de Diferenciación Ampliada.

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas

	Fast Retailing
Diferenciación	Alta
Segmentación	Alta
Capacidades Distintivas	-Innovación. -Producción.. -Marketing y manejo de marcas. -Comprensión de los gustos de clientes.
Estrategia	Diferenciación ampliada

Nota: Porter, M (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Matriz EFE	
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FODA</p>	<p>Fortalezas -F Control total del procesos de negocio concepto fuerte - basada en ofrecer una amplia gama de productos bien diseñados , funcionales a precios bajos Innovación constante Empresa bien posicionada, líder en su rubro Se adapta a los cambios de tendencias Buenas relaciones con otras empresas grandes Solida presencia internacional Estrategia de promoción y selección de marca adecuada. Estrategia adecuada en cuanto a ubicación. Cotiza en bolsa de valores. Beneficios mayores a los del sector. Economías de escala.</p>
	<p>Debilidades -D Frecuente rotación de cargos internamente. Menor margen bruto y operativo en comparación a la competencia. Saturación del mercado local. Intento fallido en algunos casos de entrar a nuevos mercados.</p>
<p>Oportunidades -O Crecimiento económico sostenido Tratado de libre comercio vigente. Crecimiento sector Retail en provincias. Incremento ventas commodities Creciente interés por la llegada de las Fast Fashion. Mejora del sistema de compra a través del uso de la tecnología</p>	<p>Estrategias FO Seguir generando alianzas con proveedores Desarrollo de mercado Proyectos mundiales con otras marcas o empresas</p>
<p>Amenazas -A Aumento de la competencia. Disminución del consumo interno Coyuntura política en crisis. Desaceleración de consumo debido a niño costero Desconfianza del consumidor peruano por el E-commerce</p>	<p>Estrategias DO Planear estrategias para mantener su consumo a nivel mundial Potenciar las ventas con el uso de la tecnología, ventas online</p>
<p>Matriz EFE</p>	<p>Estrategias FA Proyectar a diversificarse Atacar a la competencia por medio de su impacto publicitario Continuar con su estrategia de precios bajos y alta calidad.</p>
	<p>Estrategias DA Lanzar capacitaciones para el mejoramiento de la imagen corporativa Contratar personal idóneo</p>

Fuente: David, F. R. (2003).

Elaboración propia.

Estrategias FO

- Seguir generando alianzas con proveedores.
- Desarrollo de Mercado.
- Proyectos mundiales con otras marcas o empresas.

Estrategias DO

- Planear estrategias para mantener su consumo a nivel mundial.
- Potenciar las ventas con el uso de la tecnología, ventas online.

Estrategias FA

- Proyectar a diversificarse.
- Atacar a la competencia por medio de su impacto publicitario.
- Continuar con su estrategia de precios bajos y alta calidad.

Estrategias DA

- Capacitaciones para el mejoramiento de la imagen corporativa.
- Contratar personal idóneo.

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

Misión

La misión original del negocio era “Ofrecer un surtido de productos de ropa informal con un concepto de autoservicio y que tuviera precios accesibles para la mayoría de las personas”.

Hoy la Misión de Fast Retailing es:

- Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa.

- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.

Para Fast Retailing es una misión crear ropa realmente genial ya que no es una tarea sencilla por la gran variedad de clientes con gustos diferentes, es por esto que la compañía busca constantemente mejorar en cuanto a su diseño de ropa, prestando atención a los mínimos detalles y los deseos de los clientes, con lo cual se esfuerza por mejorar la vida de las personas y la vida diaria a través de la ropa que ofrecen.

Hay que destacar también que Fast Retailing busca desarrollarse en línea con la sociedad es decir ofrece productos que son respetuosos con el medio ambiente y se adhieren a las leyes y regulaciones vigentes del mercado donde ingresan, buscando de esta manera fomentar buenas relaciones con la sociedad en contacto.

La Visión

La visión para Fast Retailing es Cambiando la ropa, cambiando las creencias convencionales, cambiamos el mundo.

Políticas

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, a fin de ayudar a que la organización “logre su misión”. (Hill y Jones, 2015).

Por tal motivo, las políticas de Fast Retailing están inspiradas en la misión y valores del grupo, por esto su objetivo es poner en práctica lo siguiente:

- Hacer todo lo posible por nuestros clientes.

Toda acción en Fast Retailing está orientada al cliente, los empleados están en constante vínculo del cliente desde el área de producción donde se busca satisfacer los requerimientos hasta el área de atención al cliente, donde se inicia la retroalimentación de los gustos y preferencias de estos.

- Persigue la excelencia y aspira al mayor nivel posible de logros.

Todos los colaboradores de Fast Retailing buscan que su trabajo sea de excelencia, esto lo logran estableciéndose objetivos profesionales altos que conduzcan al logro de objetivos superiores. Si es que los logros no están en relación con los objetivos Fast Retailing lo toma como un aprendizaje al tratar de mejorar constantemente para el logro de sus objetivos.

- Lograr resultados sólidos mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.

En Fast Retailing se emplea a colaboradores de diversos orígenes étnicos, pero todos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, buscando cumplir con los objetivos en común, esto se logra con la promoción del trabajo en equipo todos los departamentos y las personas cooperan para lograr los objetivos en común reforzando sus fortalezas.

- Muévete rápido y con decisión en todo lo que hacemos.

Para Fast Retailing es importante la celeridad en los procesos ya que con esto buscan la creación de valor agregado en cualquiera de sus negocios, de esta manera se aseguran de proveer a sus clientes los productos y servicios requeridos de manera rápida, respondiendo así a los cambios constantes en el mundo y seguir siendo líder en el rubro.

- Conducir negocios de una manera muy real basada en el mercado actual, productos y hechos

Para Fast Retailing donde el foco del negocio es vender ropa directamente a los clientes, el lugar y punto de venta es un factor relevante para la empresa, por ellos siempre están estrechamente alineados al mercado actual observándolo constantemente los cambios que puede haber, los productos y los procesos, de esta manera se garantiza la solución de problemas que puede surgir en cada uno de los procesos, dirigiendo el negocio de una manera real.

- Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad.

Fast Retailing busca constantemente ser respetuoso y adecuarse a cada sociedad en la cual ingresa, respetando sus costumbres sociales, prestando atención a los problemas que

enfrenta la población y el medio ambiente, de esta manera busca actuar como ciudadanos globales.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Ingresar al mercado peruano a principios del año 2019, con la finalidad de lograr un incremento del 20% de las ventas globales.
- lograr una participación del mercado del 5% en el mercado peruano, para finales del año 2019.
- Inaugurar 10 locales de ventas en Perú para finales del 2019, situados en los distintos centros comerciales de Lima y provincias.
- Incrementar el Beneficio de FR en 1 billón de yenes para el 2020 gracias al aumento de las ventas en 5 billones por partes iguales en Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa.
- Aumentar las ventas en 20% para fines de este año, como consecuencia de la apertura de nuevos locales.
- Llegar a ser la empresa número 1 y líder del mundo en el rubro para el 2020, gracias a la capacitación, desarrollo de los colaboradores en el FRMIC y la apertura de nuevas tiendas.
- Incrementar el número de tiendas en todo el mundo a 10 000 para el año 2020, utilizando prototipos de tiendas empleando el concepto Lego para su construcción más rápida y económica.
- Consolidar el sistema de tienda online para el 2020, logrando cumplir el objetivo de ventas por 5 billones.
- Consolidar la presencia internacional y reforzar nuestra posición para el 2020, mediante una estrategia de adquisición de activos estratégicos.

2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.

Los objetivos planteados por Fast Retailing hacen que sea necesario un plan de crecimiento agresivo y esto se hará posible con la creación de nuevas unidades estratégicas de negocio con el fin de poder incrementar las ventas en distintas partes del mundo, esto se puede lograr a través de un programa de adquisiciones de activos estratégicos y joint ventures, que ya se encuentren bien posicionados en el mercado y que contribuya a la generación de valor de Fast Retailing.

Se recomienda que Fast Retailing cree las siguientes Unidades Estratégicas de Negocios:

- 1) Cadena textil: Fast Retailing debe adquirir una cadena textil con sede en estados unidos.
- 2) Adquisición de empresa especializada en moda y artículos para el hogar con sede en Londres.
- 3) Joint venture entre un fondo de capital privado en Estados Unidos y fast Retailing de esta manera se podía establecer una nueva compañía con fondos privados y el know how de Fast Retailing.

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

Estrategia en el ambiente global:

- Estrategia Global

Vivimos en un mundo donde la globalización ha generado que los negocios salgan de sus fronteras con el fin de adaptarse a un mundo cambiante y buscar entrar a nuevos mercados, con una estrategia global Fast Retailing debe buscar ofrecer sus productos al público de cada mercado, aprovechando las economías de escala que puede ejercer por

las compras masivas de insumos, de esta forma responderá al requerimiento de sus clientes es importante que siempre respete la cultura de cada país estando siempre bajo la directrices y objetivos estratégicos de la matriz, se deberá realizar cambios en la cadena de suministro buscando economías de ubicación así como también en los canales de distribución, es decir diferenciación a través de la correcta gestión de la cadena de valor.

- Alianzas estratégicas Globales

Fast Retailing a formado cooperaciones y alianzas una de ellas es con Jil Sander, diseñador alemán de alta costura el cual le ha permitido a FR diseñar colecciones exclusivas a precios bajos, esto le permite darle un valor añadido a la ropa que venden, así como también cuenta con alianzas con proveedores estratégicos en Asia los cuales le proveen de materia prima de alta calidad a precios bajos, también podemos mencionar Joint Ventures donde FR implementa una estrategia de cooperación, donde ellos dan el know how y la otra empresa las instalaciones como es el caso de Lotte Shopping en Corea y Wing Retail en Singapur.

Estrategias Corporativas

Esta estrategia es de vital importancia ya que se encuentra directamente relacionada con el objetivo y el alcance general de toda la organización haciendo que el desempeño sea superior gracias a que todo el conjunto de negocios de Fast Retailing se encuentra bajo una misma administración.

Mediante la estrategia corporativa se puede tomar decisiones sobre la creación de nuevos negocios en la empresa y se puede establecer la dirección y administración de cada unidad estratégica de negocios.

Las diversas estrategias corporativa de Fast Retailing va dirigido a segmentos de personas que buscan adquirir ropa de moda a un precio asequible, brindando en todas sus tiendas el concepto de autoservicio donde el cliente interactúa con los productos ofrecidos en la tienda, esto lo consigue logrando integrar toda la cadena de valor desde los

proveedores hasta los clientes con el fin de reducir los costos de operación y llegar a ser más competitivos ofreciendo precios más bajos a sus clientes.

- Penetración de Mercado

La penetración de mercado en Fast Retailing se da gracias a que constantemente está rotando los stock, los clientes compran frecuentemente dado que hay un gran surtido de producto con las últimas tendencias de moda lo cual fideliza al cliente, esto está logrando que clientes de la competencia se sientan atraídos por los productos de FR ya que son productos de alta calidad a un precio asequible.

- Desarrollo de producto

Fast Retailing debe llevar su estrategia de desarrollo de producto a través del ofrecimiento de nuevos modelos que ofrezcan materiales de alta calidad o diseños variados, es así que FR ofrece la mejor calidad en sus prendas ofreciendo tendencias nuevas frecuentemente, tallas y versiones, no solo ofrece ropa también a través de One Zone y View Company ofrece calzado de esta manera se adapta a las nuevas tendencias y ofrece una gran línea de productos con modelos diferentes.

- Desarrollo de mercado

Fast Retailing debe buscar constantemente nuevos mercados donde ofrecer sus productos actuales esto lo ha conseguido a través del tiempo, actualmente se encuentra en China, Hong Kong, Corea, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Rusia, esta expansión estratégica en mi opinión debería extenderse a países en América del Sur como es el caso de Chile o Perú, donde la coyuntura económica lo hace atractivo para invertir.

En 2001 se inicia en la venta por internet la cual genera un 3% de las ventas, este portal de ventas se debe reforzar ya que permitirá a la compañía incrementar sus ventas al entrar en contacto con nuevos consumidores potenciales.

- Diversificación Relacionada:

Según lo mencionado en el caso si bien Fast Retailing con la adquisición de One Zone y View Company ambas empresas de calzado ha ejercido una diversificación relacionada, debería seguir diversificando su oferta ofreciendo productos como ropa deportiva, colonias, lencería, bisutería, de esta manera abarcaría un público más amplio e incrementaría sus ventas y beneficios.

- Diversificación No Relacionada

Fast Retailing debería implementar una estrategia de diversificación no relacionada, ofreciendo nuevos productos o servicios para obtener cuota de un mercado distinto, por ejemplo entrar en el sector bancario, esto ayudaría a diversificar la empresa, reducir el riesgo que la empresa sufra de canibalismo y recibir más ingresos. Esto generaría una ventaja competitiva frente a sus competidores. Al realizar esta estrategia pueden ofrecer créditos a través de su propio banco haciendo más rentable el negocio.

- Integración Vertical

Por lo observado en el caso y viendo cómo se desarrolla actualmente, podemos decir que Fast Retailing realiza una estrategia de integración vertical, ya que el éxito de su empresa radica en el control y la buena coordinación de la cadena de suministros, donde se integrarían todas las fases del proceso incluyendo desde el diseño, manufactura, logística y distribución a sus tiendas las cuales tienen una fuerte orientación al cliente. Esta integración vertical le permitió reforzar la diferenciación de la compañía así como ejercer economías de escala.

- Integración vertical hacia adelante

Fast Retailing ejecuta su distribución y ventas en tiendas propias para lo cual no existe intermediarios actualmente de esta manera buscar acercarse directamente al consumidor final.

- Integración vertical hacia atrás

Considero que la producción de Fast Retailing se debería realizar en fábricas propias o seguir con la estrategia de producir en talleres externos bajo la supervisión de la central con el fin de garantizar productos de calidad.

- Integración Horizontal

Por lo observado en el caso y viendo cómo se desarrolla actualmente podemos decir que Fast Retailing lleva a cabo una estrategia de integración horizontal. En 2004 adquirió la marca de lujo asequible de origen estadounidense Theory, lo cual le permitió entrar al mercado estadounidense, luego en el 2006 adquirió la marca de lencería francesa CDC, esto le permitió consolidarse como una empresa fuerte y dirigirse a clientes de todo tipo llegando a ampliar su mercado.

Estrategias de Negocio

- Estrategia de liderazgo en costes

Desde sus inicios FR lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costos, gracias a las economías de escala ha podido disminuir sus costos de producción, con lo cual puede ofrecer sus productos a un precio menor que la competencia e incrementar al mismo tiempo su beneficio.

- Estrategia de diferenciación de producto

FR se debe seguir caracterizando por ofrecer un producto diferente al de la competencia, reconocido por su calidad y diseño distinto, que pueda satisfacer el requerimiento del cliente, de esta manera el consumidor final podrá apreciar la diferenciación ofrecida de la de los competidores, viendo de esta manera que el producto es único distinto a lo que ofrece el mercado, los cuales son producidos con los más altos estándares en calidad y con una renovación constantemente con cambios en el stock, llevando así las últimas

tendencias de la moda y adaptando constantemente su producto a los requerimientos del cliente, creando de esta manera una fidelización a la marca.

- Segmentación de mercado

Fast Retailing cuenta con varias unidades estratégicas de negocio, con lo cual ha buscado segmentar adecuadamente el mercado con el fin de satisfacer mejor las necesidades de cada grupo de clientes, con sus 7 formatos comerciales (Uniqlo, GU, Theory, PLST, Comptoir Des Cottonniers, Princesse Tam Tam, J Brand). Cada uno de estos formatos tiene una oferta diferente de productos que se adapta a las necesidades de cada segmento de mercado en cuanto a necesidades y gustos.

En conclusión es importante que FR siga con la estrategia de diferenciación ampliada, ya que debe seguir diferenciando sus productos, buscar constantemente el ingreso a diferentes segmentos de mercado en este caso aplicando estrategias de diversificación relacionada y seguir ejerciendo economías de escala, con lo cual tendrá acceso a más variedad de clientes y mercados.

Estrategias Funcionales

Fast Retailing lleva a cabo una serie de estrategias funcionales orientadas al logro de la ventaja competitiva.

- a) Investigación y Desarrollo:
 - Para el diseño del producto se debe implementar alianzas con diseñadores de moda de reconocimiento mundial, de esta manera le dará más prestigio a la marca.
 - De debería implementar una integración vertical hacia atrás, donde se pueda ejercer el 100% de la producción en plantas propias o búsqueda de nuevos proveedores.

b) Logística (entrada y salida)

- Para seguir reduciendo los precios se necesita que los productos pasen de los almacenes del proveedores a los locales de venta de una manera directa y respetuosa con el medio ambiente tratando que la distribución se de en grandes escalas reduciendo así la cantidad por ejemplo de camiones en carretera y en consecuencia la reducción de CO2.
- Buscar introducir semanalmente stocks nuevos, esto se puede lograr implementando un nuevo sistema de distribución “Just in time” el cual permitirá tener en tienda únicamente la ropa necesaria que se tiene estimada para la venta.
- Mantener un control óptimo de la calidad en todas las fases de la cadena de suministro, con el cual se garantiza que el producto este en las condiciones deseadas desde que sale del proveedor hasta que llega al consumidor final.

c) Marketing, ventas y servicio post venta

- Se debe dar a conocer la oferta de Fast Retailing está a través de campañas publicitarias o publicidad de boca a boca, también se debe buscar la publicidad de la marca a través de estrategias de ubicación, catálogos, sitio web, folletos e incluso las bolsas donde se entregan los productos deben transmitir el mensaje.
- Debe existir una retroalimentación constante donde los clientes transmitan sus gustos e impresiones y los responsables de las ventas informen a la matriz las preferencias de los clientes para su posterior diseño de nuevas tendencias de moda.

d) Recursos humanos

Fast Retailing debe contar con el personal idóneo para cada puesto, esto se lograra con la implementación de un modelo por competencias, desde el reclutamiento y selección hasta el desarrollo del talento, se le debe capacitar constantemente con la finalidad de cumplir los objetivos globales de FR.

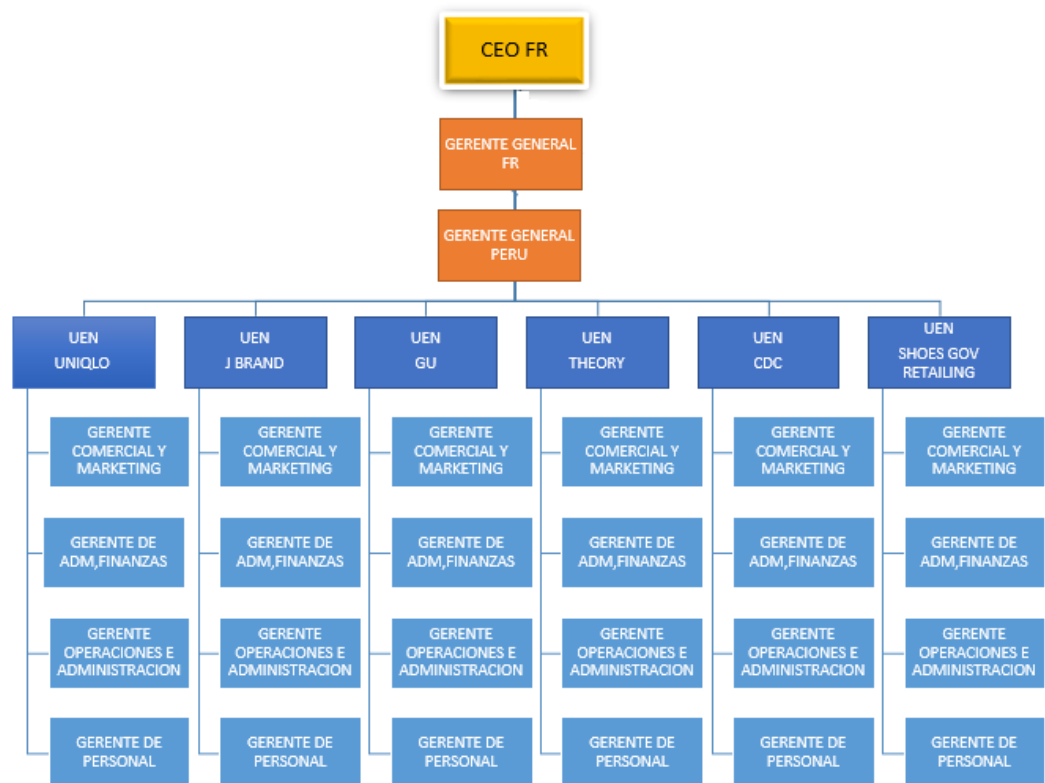
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Es necesario para Fast Retailing el rediseño de su estructura organizacional para poder cumplir los objetivos estratégicos propuestos, el cual cuenta con las siguientes unidades estratégicas de negocios:

Figura 3.1

Organigrama propuesto Fast Retailing



Elaboración propia.

Para la correcta implementación de la estrategia debe existir una interconexión directa entre las personas (involucradas en la creación del plan) las cuales deben ser capacitadas y motivadas con la finalidad de que se logren los objetivos globales, sistemas de dirección (el control como sistema de dirección es decir como inductor de la conducta en la organización) debe lograr direccionar las conductas a la cultura organizacional, la estructura organizacional (la estrategia global debe estar ligado directamente a la estructura), con el fin que la implementación de la estrategia sea exitosa .

Es importante señalar que la propuesta de rediseño de la estructura organizacional por unidades estratégicas de negocio se sostiene en la definición de las responsabilidades directas del personal en concordancia con cada puesto establecido en la propuesta de rediseño con el fin del logro de los objetivos locales y globales.

Gerente General Perú

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a realizarse en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Gerente Comercial y Marketing

- Plantear objetivos concretos a la fuerza comercial en cuanto a proyección de ventas y coordinar los diferentes canales comerciales, su estructura, tamaños y rutas, así como también la administración adecuada de los recursos como materias primas.

Gerente de Finanzas

- Planificar, coordinar y controlar la ejecución correcta del presupuesto, informando diariamente la disponibilidad presupuestaria por UEN.

Gerente de Operaciones

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados; así como también, formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia.

Gerente de Personal

- Ejecutar la estrategia y política de gestión de recursos humanos en el marco del modelo de gestión por competencias, promoviendo el desarrollo de la cultura organizacional y compromiso del personal para el cumplimiento de los objetivos; así como también, planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación bajo las

diferentes modalidades, evaluación del rendimiento y la motivación del personal con lo cual se busca un rendimiento óptimo reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

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

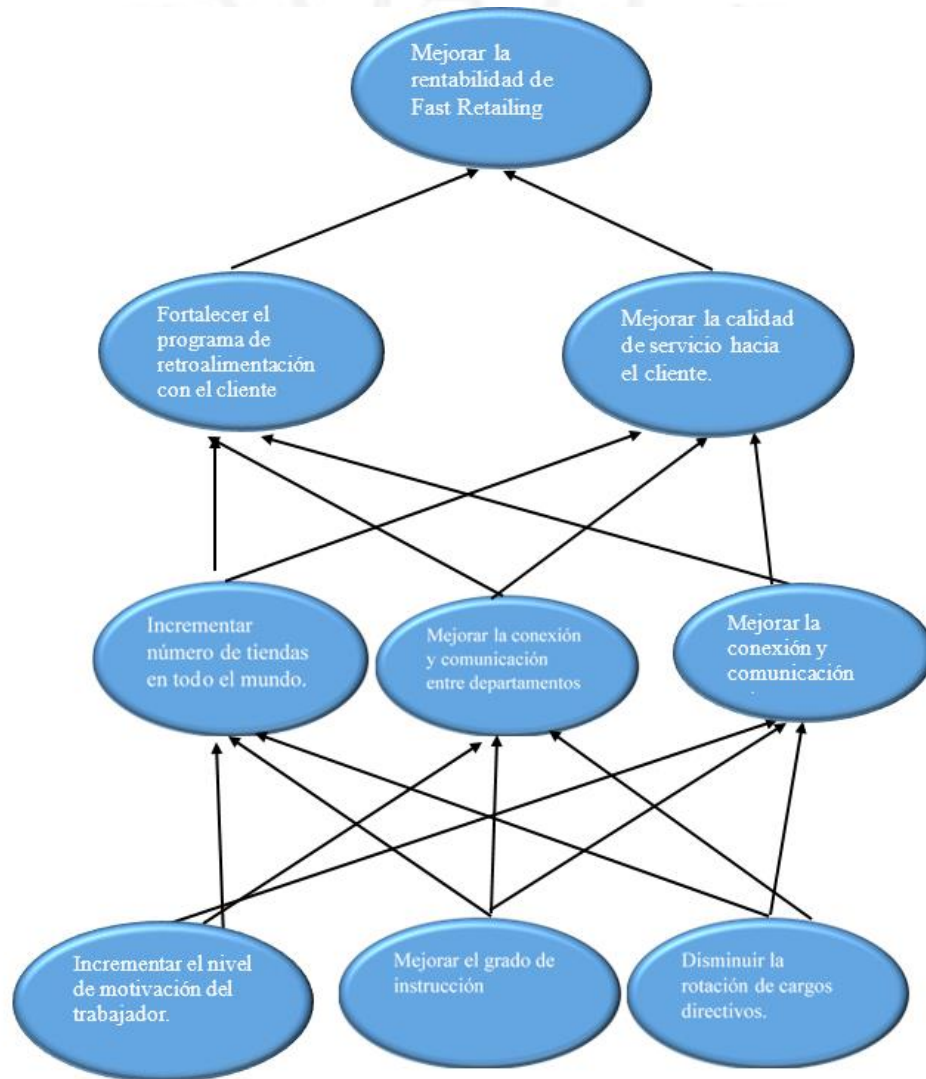
- Hacer más rápida y dinámica la retroalimentación entre la necesidad del cliente y el área de producción.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente, con el fin de fidelizarlo a la compañía.
- Mejorar la comunicación entre departamentos.
- Incrementar el número de tiendas en todo el mundo, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la matriz.
- Mejora continua de los procesos que se llevan a cabo día a día, desde el área de investigación y desarrollo hasta el servicio post-venta.
- Disminuir la rotación de los cargos directivos, empleando personal idóneo.
- Mejorar el grado de instrucción de los colaboradores.
- Incrementar el nivel de motivación del trabajador.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa estratégico de control para Fast Retailing.



Nota: Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced ScoreCard- Measures that Drive Performance.

Elaboración propia.

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).

Tabla 4.1
Cuadro de mando para Fast Retailing

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad sobre las ventas Rentabilidad sobre el patrimonio
	Fortalecer el programa de retroalimentación con el cliente	Número de clientes atendidos en el día por correo Número de observaciones
Clientes	Mejorar la calidad del servicio hacia el cliente	Número de clientes satisfechos con el servicio Porcentaje de aumento de clientes nuevos
	Mejora de conexión y comunicación entre departamentos	Tasa de uso correo institucional por trabajador Grado de cooperación entre departamentos
Procesos Internos	Incrementar número de tiendas en todo el mundo	Porcentaje de aumento en el número de tiendas internacionalmente Porcentaje de herramientas virtuales con respecto al total
	Mejora continua de procesos que se llevan a cabo día a día	Reducción en el tiempo de atención Inversión en capacitaciones y actualización con respecto a las ventas
	Incrementar nivel de motivación del trabajador	Porcentaje de trabajadores satisfechos con el puesto Cantidad de trabajadores que estudian y se actualizan
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el grado de instrucción	Porcentaje de aumento de capacitaciones en el año
	Disminuir la rotación de cargos directivos	tasa de rotación respecto al año anterior. Número de veces que rota x cargo.

Nota: Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced ScoreCard- Measures that Drive Performance.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Tadashi Yanai, fundador de Fast Retailing supo aprovechar las tendencias de moda, necesidades y gustos diferentes de los clientes con el fin de ofrecer una gama de productos que fuera capaz de satisfacer los deseos de los clientes , respondiendo de forma rápida a lo que necesitaba el mercado, esto lo logro gracias a que su modelo de negocio se encuentra integrado de manera vertical, donde todos sus procesos de diseño, producción, logística, servicio post venta, se encuentran bajo el mando y supervisión de la compañía, por tal motivo podemos identificar que:

Fast Retailing se ha hecho de un lugar dentro del retail de fast fashion, innovando constantemente y buscando la eficiencia en sus procesos ha logrado ir creciendo rápidamente, pudiéndose identificar que las estrategias actuales de la compañía han permitido aprovechar las oportunidades del entorno.

El análisis del entorno externo e interno que se realizó en el presente trabajo, permite el desarrollo e implementación de objetivos y estrategia que logren cumplir con el objetivo de entrar al mercado peruano, examinando las distintas variables del entorno interno y externo y las capacidades distintivas de la organización, se ha podido identificar que tiene un gran potencial de crecimiento, lo cual hace viable su ingreso.

RECOMENDACIONES

Finalmente la recomendación es que Fast Retailing aproveche sus fortalezas internas y las oportunidades que le brinda el entorno; ya que, es la única manera que pueda ser líder en el sector y debe aprovechar su posición competitiva en cuanto a liderazgo en costos y diferenciación con la finalidad de que el cliente peruano pueda disfrutar de un producto de alta calidad, con las últimas tendencias de moda a precios asequibles y en su contraparte los más beneficiados serán los accionistas de Fast Retailing ya que podrán cumplir sus objetivos estratégicos aumentando la rentabilidad y valor de su compañía.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de Lima. (Agosto, 2018). *Comercio en expansión*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion842/edicion%20842.pdf>
- Cruz, M, (2018). *Impacto de las fast fashion desde que llegaron al Perú*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/377135598/g230418-Fast-Fashion-Ok-Ok#from_embed
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica: un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A. (Julio, 2017). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>
- El peruano. (Abril, 2018). *Nuevo boom del precio de los metales favorece al Perú*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-nuevo-boom-del-precio-de-metales-favorece-al-peru-65723.aspx>
- Fast Retailing. (2018). *UNIQLO Business Model*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Hill, Ch, y Jones, G. (2015) *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced ScoreCard- Measures that Drive Performance*. Recuperado de http://www.pc-freak.net/international_university_college_files/business_scorecard/Harvard%20Business%20Review%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Performanc.pdf
- Osterwalder, A, y Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Porter, M, (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/156634860/Competitive-Advantage-Creating-and-Sustaining-Superior-Performance-Michael-Porter-1985>

Rojas, C. (Junio, 2015). *Fast fashion, un concepto a tomar en cuenta. Perú Consume*. Recuperado de <http://www.peruconsume.com/2015/06/fast-fashion-un-concepto-tomaren.html>.

Takeuchi, H. (Octubre, 2012). *Grupo Fast Retailing*. Recuperado de <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/571350/items/713S21-PDF-SPA/sclinks/1ea7ea8687f965e30ac17298263514f7>

The Global Retail Development. (2017). *The GRDI ranks the top 30 developing countries for retail investment, identifying markets that are not only attractive today, but also offer future potential*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>

