

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

Isabella Capurro Silva

Código 20100210

Lima – Perú

Diciembre de 2018





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

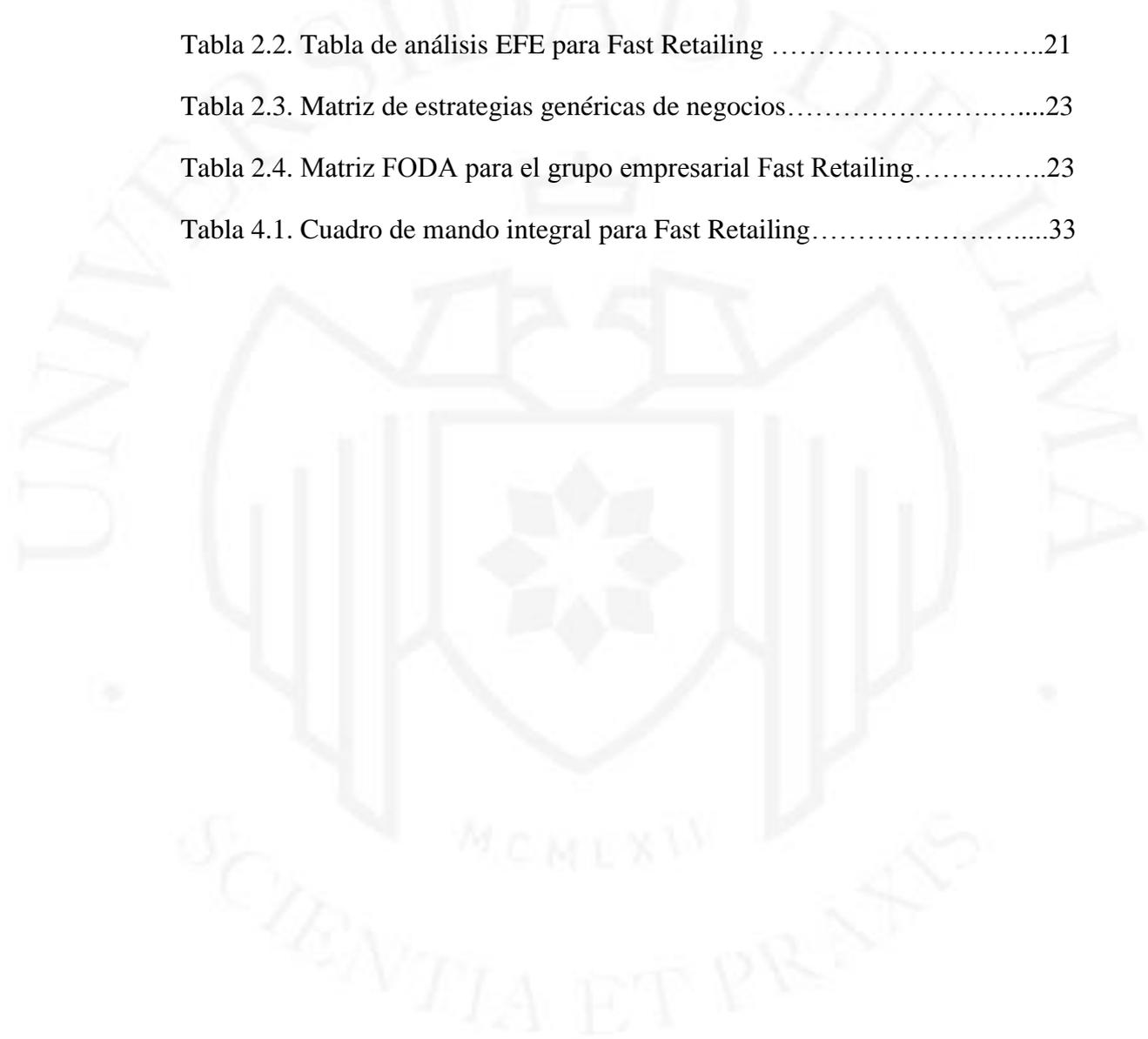
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	3
1.1 Diagnóstico Interno.....	3
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	7
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	10
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST.....	12
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas.....	18
CAPITULO II: FORMULACION 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.....	22
2.4 Matriz FODA.....	23
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa....	25
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	26
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas,	

de negocios y funcionales.....	26
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	30
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (sustento)	30
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	31
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	32
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.....	32
4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (sustento) (cuatro perspectivas).....	32
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS	38

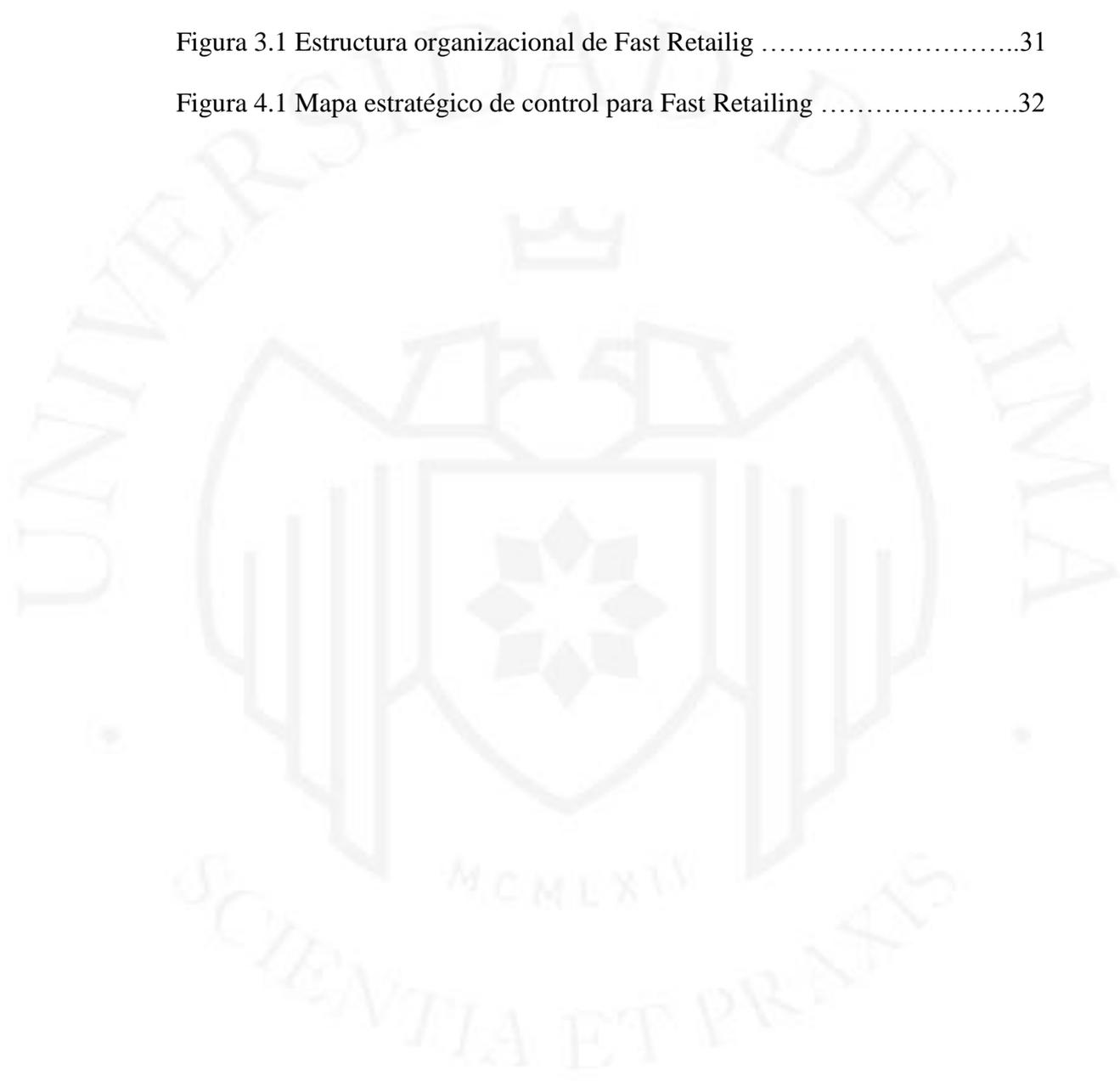
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis PEST del entorno peruano para Fast Retailing.....	14
Tabla 2.1. Tabla de análisis EFI para Fast Retailing	20
Tabla 2.2. Tabla de análisis EFE para Fast Retailing	21
Tabla 2.3. Matriz de estrategias genéricas de negocios.....	23
Tabla 2.4. Matriz FODA para el grupo empresarial Fast Retailing.....	23
Tabla 4.1. Cuadro de mando integral para Fast Retailing.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Canvas del modelo de negocio de Fast Retailing.....	5
Figura 1.2. Gráfico de cadena de valor de Fast Retailing	6
Figura 3.1 Estructura organizacional de Fast Retailing	31
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para Fast Retailing	32



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fast Fashion vs Slow Fashion.....	39
--	----



INTRODUCCIÓN

El grupo Fast Retailing, liderado por Tadashi Yanai, tiene sus orígenes en Japón y ha venido creciendo en los últimos años impulsado por una serie de estrategias arriesgadas que lo ha llevado a competir en el mercado global. La determinación, ambición y perseverancia de su líder ha permitido que la empresa se encuentre entre los principales competidores de la industria Fast Fashion a nivel mundial, junto con Inditex, H&M, entre otros. Este grupo empresarial sigue un modelo de negocio basado en el modelo Specialty store retailer of Private label Apparel (SPA), bajo el cual se integra la planificación, diseño y producción de los productos para satisfacer las necesidades de los consumidores en corto tiempo y a bajo costo. Este modelo supone tener control de la información del consumidor, simplificar la cadena de suministro, planificar productos innovadores y ser flexibles en cuanto a devoluciones. Con la experiencia, Fast Retailing ha ido adaptando sus estrategias para alcanzar una propuesta de valor bastante atractiva y funcional. Esta propuesta de valor consiste en ofrecer prendas básicas de calidad a precios razonables. Para ello la empresa se apoya en las ventajas competitivas que ha alcanzado: Eficiencia en costos, Innovación principalmente en materias primas, y calidad superior tanto en los productos ofrecidos como en la experiencia en tienda. Las estrategias que la empresa ha adoptado para desarrollar estas ventajas tienen que ver con asegurar la calidad de los productos sin incrementar los costos, por el contrario reducirlos. La calidad la aseguran mediante tejidos innovadores e inspeccionarse minuciosas de la fabricación, la cual es tercerizada. Para ello cuentan con equipos de investigación y desarrollo, al igual que un equipo de Takumi (expertos en calidad). La idea es asegurar la calidad sin asumir los costos de la fabricación propia. En la misma línea, la empresa hace acuerdos a varios años, de modo que consigue asegurar el suministro adecuado a los precios deseables. Adicionalmente Fast Retailing enfatiza bastante la venta y es por ello que hacen esfuerzos en cuanto a la experiencia en tienda, el servicio post venta y publicidad. El grupo empresarial maneja tres UEN: Uniqlo, GU y Marcas Internacionales, las cuales difieren en sus propuestas, sin embargo todas capitalizan sobre el know-how del grupo y la eficiencia en costos.

La posición interna que mantiene la empresa es superior al promedio. Esta superioridad se basa en el desarrollo de fortalezas como la buena relación con socios estratégicos, la inteligencia comercial, la cultura y el departamento de investigación y desarrollo, además del know-how y la eficiencia en costos ya mencionada. En cuanto a las debilidades que tienen por trabajar priman la dependencia al mercado japonés, la dependencia de los fabricantes, la baja lealtad de marca y la falta de un sucesor capacitado. En cuanto al entorno de mercado peruano, este presenta varias oportunidades y algunas amenazas, sin embargo la empresa tiene las capacidades necesarias para responder de manera acertada a estos factores externos.



CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno

Al hacer una evaluación del ámbito interno del grupo Fast Retailing encontramos que muchas de sus fortalezas se sustentan en el modelo de negocio y en la propuesta de valor que han desarrollado. Este grupo empresarial conformado por Uniqlo, GU y otras marcas internacionales ofrece prendas básicas de calidad a precios razonables, y basa su estrategia en la innovación de materias primas, la eficiencia en costos y la calidad superior, tanto en productos, en tienda y en los servicios que ofrece. Los proveedores de distintos lugares del mundo y las alianzas estratégicas contribuyen de forma sustancial al mantenimiento de la relación precio-calidad que ofrecen. Otro elemento importante que constituye una fortaleza son los recursos humanos y la cultura que existe en la compañía. La comunicación es bastante horizontal y se le incentiva a los empleados a salir de su zona de confort, pensar como dueños de la empresa y actuar proactivamente. Invierten bastante en motivar y desarrollar a sus empleados mediante distintos programas. Algunos puntos por mejorar en el grupo Fast Retailing son la dependencia que tiene al mercado japonés, la poca penetración del mercado global, la falta de un líder sucesor, la poca variedad de telas y la baja lealtad a la marca.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que sigue el grupo Fast Retailing toma sus bases del modelo SPA, el cual se refiere al modelo del minorista de tienda especializada con marca propia. Este modelo supone tomar el control del proceso total que sigue el negocio, desde la planificación, las compras, el diseño, la producción, la logística, atención en tienda, entre otras actividades (Takeuchi, 2012). El grupo Fast Retailing con el tiempo ha soltado un poco de control de algunos procesos de modo que pueda alcanzar eficiencias, por ejemplo en los almacenes y las fabricas, para los cuales suelen asociarse estratégicamente. La creación de valor para los clientes en este modelo se basa en ofrecer prendas de vestir de calidad para todo el mundo, mediante una experiencia de calidad, procurando aportar y tener un impacto positivo en la sociedad. El segmento de mercado que atiende Fast Retailing son personas de todo el mundo, de 20 a 60 años principalmente, una gran base

de clientes para sostener el crecimiento. Esta amplia base se logra mantener y ampliar en el tiempo debido al enfoque que tiene Fast Retailing en sus clientes y en sus necesidades. Hay una búsqueda constante de superación en la empresa y se asegura contar con los canales adecuados para escuchar y comunicarse con sus clientes, dándole importancia a dicha comunicación a todos los niveles de la organización. En cuanto a los bienes que produce, Fast Retailing define sus productos como “prendas básicas” y sustenta su diferenciación respecto a la competencia en los esfuerzos en innovación que hay detrás de cada prenda sin volverlos caros, son productos de calidad y de avanzada. Estas prendas se producen con los mejores materiales de distintas partes del mundo, la estrategia es contar con los mejores materiales a los mejores precios logrando ser distintos y novedosos. Como extensión de esta inversión en la calidad, existe un especial énfasis en la operativa del día a día y en la atención a detalles. Es importante tener en cuenta la presencia de una gran competencia en este sector y la industria está cada día más consolidada en unos pocos competidores, entre los favoritos Gap, Zara, H&M, Nike, Adidas, todos ellos con modelos no muy distintos al de Fast Retailing.

Este modelo de negocio, por otro lado, ha permitido que la estructura de costos de Fast Retailing sea tan eficiente, las negociaciones con los distintos proveedores son directas y se crean acuerdos comerciales sólidos y duraderos, de ese modo evitan el pago a intermediarios y eso les permite en cambio ampliar su margen. De cualquier modo Fast Retailing siempre está en búsqueda de reducir costos y este modelo se lo permite, desde las economías de escalas y las sinergias, al ser una empresa global. Adicionalmente la empresa se apoya bastante en socios estratégicos. Si bien cuidar los recursos monetarios de la empresa es bastante importante, Fast Retailing, sustenta gran parte de su éxito en sus recursos humanos. Es de vital importancia que todos los trabajadores estén en la capacidad de motivarse, de actuar con rapidez y liderazgo, de pensar como dueño de la compañía, de ser eficientes y buscar la mejora continua. Es por ello que gran parte de los recursos son destinados a capacitarlos y encontrar líderes de alto potencial en la compañía, ofreciendo línea de carrera sobretodo en el personal de ventas (Takeuchi, 2012). Adicionalmente parte de los recursos también son destinados al alquiler de locales, activo fijo y actividades de publicidad, es propio de este modelo el traspaso a tiendas más grandes con el paso del tiempo. Las actividades del grupo se dan en 3 UEN: Uniqlo, GU y Marcas internacionales. Hay un claro énfasis en la gestión de tiendas, la gestión

administrativa a nivel estrategia y en la gestión del producto. El negocio bajo este modelo se proyecta a seguir creciendo basado en el crecimiento orgánico de tiendas, controlando los costos, y basado en la innovación de productos.

Figura 1.1

Canvas o Lienzo del modelo de negocio del grupo empresarial Fast Retailing

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Daifuku (almacén) -Diseñadores independientes - Lego (licencia) -Disney (licencia) -Fundación Andy Warhol (licencia) -Pixar (licencia) -Marvel (licencia) -Star wars (licencia) -Nintendo (licencia) -Toray Industries (materia prima) -Takumi (artesanos expertos) 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y compra de materia prima -Producción y aseguramiento de calidad -Gestión de tienda -Publicidad y Mkt. 	<p>Valor añadido</p> <p>- El valor añadido se encuentra en producir productos de alta calidad a bajo precio para el uso diario.</p> <p>Marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uniqlo - GU - Theory - PLST - Comptoir des cotonniers - Princesse TamTam - J Brand 	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de CRM - Área de Servicio al cliente online y en tienda - Impacto en la sociedad. 	<p>Cientes</p> <p>El segmento al que apunta es al de personas de 20 - 60 años, de clase media con ingresos promedio.</p>
<p>Costos</p> <p>Los costos provienen principalmente de la publicidad, el alquiler de las tiendas, las compras de los materiales, Recursos Humanos, el diseño y la manufactura de las prendas, la logística y la gestión en tienda.</p>		<p>Ingresos</p> <p>Los ingresos provienen principalmente del mercado asiático y dependen del volumen de las ventas. Las tiendas de formato grande son las que más éxito tienen. Se busca fidelizar clientes y aumentar el valor de la marca para asegurar la venta a futuro.</p>		

Fuente: Osterwalder (2013)

Elaboración: Propia

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

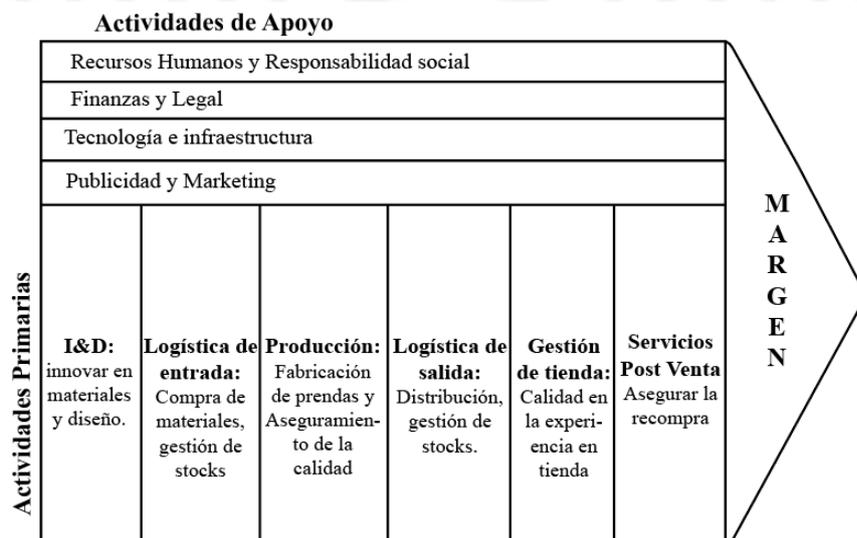
La cadena de valor de este grupo empresarial se basa en distintas actividades claves para asegurar el incremento de los márgenes de la empresa. Iniciando por investigación y Desarrollo, la empresa procura tener diseños innovadores y que reflejen las últimas tendencias. Luego dichos diseños se toman en consideración para el siguiente proceso clave, la logística de entrada. En este proceso se determinan las compras y se asegura la calidad de los materiales. La siguiente actividad en generar valor es la producción, en esta etapa se ve desarrollan las prendas de vestir, se genera el inventario y controles de calidad. Cabe recalcar que la producción es a través de fabricantes chinos tercerizados.

Luego toca la etapa de logística de salida, en esta actividad se da el almacenamiento, la distribución y la gestión de stocks de productos terminados. La siguiente actividad es la gestión en tienda, donde se asegura la experiencia del cliente y se concreta la venta. Finalmente está el Servicio Post Venta con el cual se busca asegurar la recompra.

Adicionalmente a las actividades claves están las actividades de soporte, entre las cuales podemos encontrar Finanzas, Responsabilidad social, Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Infraestructura, Marketing, Publicidad, entre otras. Muchas de estas actividades son secundarias pero tienen un impacto bastante alto en la organización o forman parte importante de ella, por ejemplo los recursos humanos, la publicidad y la responsabilidad social. Fast Retailing cree en la fuerza y la motivación de sus empleados e invierte mucho dinero en capacitar a su personal. Cree también en que las empresas deben tener un rol activo en la sociedad y contribuir de manera directa teniendo un impacto positivo. Por otro lado la publicidad forma una parte considerable del presupuesto de la compañía en línea con el deseo de posicionarse en el mercado global, incrementar el valor de su marca y potenciar las ventas (Takeuchi, 2012).

Figura 1.2

Gráfico de cadena de valor del grupo empresarial Fast Retailing



Fuente: Porter, M. (2006)
Elaboración: Propia

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa

y por UEN

La ventaja competitiva a nivel grupo empresarial se basa principalmente en la calidad y la eficiencia y la innovación superior. Fast Retailing pone mucho énfasis en los procesos de innovación al principio de la cadena de valor, en sus procesos de investigación y desarrollo. Del mismo modo se preocupan bastante por la calidad del producto y del servicio, desde la selección de materiales y proveedores hasta forma en que los vendedores deben atender. La eficiencia superior es un bloque que Fast Retailing persigue desde sus inicios y conforme ha ido creciendo ha logrado apalancarse más en ella. Su estructura de costos es estratégica para lograr eficiencias, se eliminan intermediarios, se tiene alianzas estratégicas, se logran economías de escala y se tiene procesos estandarizados. La capacidad de satisfacción al cliente no está tan incrustada en la organización, si bien se busca ser una empresa flexible y adaptable al cambio se tiene muchas iniciativas enfocadas en reducir costos que no permiten dicha adaptabilidad ni respuesta rápida al cliente.

Viendo de cerca cada UEN y sus estrategias, estas son las ventajas competitivas que mantiene cada uno:

A. Uniqlo

Uniqlo desde sus inicios forma su ventaja competitiva en base al bloque de eficiencia superior y cada día lo trabaja más, sin embargo a partir del 2004 que la calidad pasó a ser la prioridad (Takeuchi, 2012). por lo que también se apoya de forma sustancial en el bloque de calidad superior. Hay una búsqueda por encontrar economías de escala en su red de tiendas, encontrar locaciones estratégicas para mantener bajos costos y ofrecer productos a precios bajos, pero siempre asegurando la calidad. Se trata de productos de buena calidad a precios razonables. Esta dicotomía entre calidad y eficiencia en los cimientos de la ventaja competitiva se hace evidente en los procesos productivos: Se compra el material, se hace los tejidos y se teje en distintos lugares del mundo, según la locación en que se encuentre lo mejor al mejor precio, materias primas de alta calidad a costos bajos (Takeuchi, 2012). Además de asegurar la calidad de la producción mediante los materiales, también lo logran mediante asistencia técnica experta en las fábricas y relaciones estrechas con un número limitado de ellas. En esa línea también se tiene

contratos de exclusividad con fabricantes chinos. La calidad superior la observamos no solo en los productos sino también en la experiencia de compra. Según Takeuchi (2012):

La empresa se compromete a mantener suelos limpios, a garantizar existencias y aceptar devoluciones. Del mismo modo, el servicio de calidad se evidencia en su personal, la infraestructura, el surtido de materiales, los procesos de pago, los servicios post venta, etc. (p. 11)

El bloque de innovación superior también está bastante desarrollado en Uniqlo, la empresa busca constantemente desarrollar su departamento de investigación y desarrollo, innovar en materiales y ser la novedad en el mercado global. El éxito de esta empresa se debe en gran parte a la innovación y la tecnología, los cuales toman especial relevancia en el diseño del producto. Se busca crear prendas ligeras y funcionales apoyándose en las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos son las prendas Heat Tech (ropa interior fina y cálida), la línea AIRism (ropa interior que se mantiene seca), las prendas sin costura (hechas de una sola pieza, con ligereza y movimiento) y las icónicas prendas Ultra Light Down (plumones ligeros y compactos, adaptables a diferentes climas e ideales para viajar).

En cuanto a la capacidad de satisfacción al cliente, si bien capacitan a su personal para tener capacidad de respuesta y solución de problemas, al tener su centro de operaciones centralizado, es difícil satisfacer las necesidades de los clientes con tanta precisión. Si bien se basan en los comentarios de los clientes para desarrollar los productos, este proceso de feedback no es muy rápido y los acuerdos comerciales que mantienen no le permiten a la empresa la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las necesidades o preferencias del consumidor. A pesar de ello la empresa intenta mantener canales adecuados para obtener información relevante de sus clientes y sus preferencias para poder trasladarlas a las decisiones de negocio.

B. GU

GU aplica el modelo SPA, su ventaja competitiva se basa principalmente en eficiencia superior pues buscan alcanzar los precios más bajos para atender a la gama más baja del mercado. GU tiene en mente abrir muchas tiendas para generar cada vez más volumen de ventas. Su estrategia, fundada en su ventaja competitiva, se basa en capitalizar sobre la

precisión de volúmenes de producción para fortalecer el desarrollo de sus productos y así aumentar las ventas.

Esta UEN no ha desarrollado mucho el bloque de Calidad superior. Al estar tan enfocados en optimizar los costos y tener un público muy un poco más sensible al precio que lo habitual, la calidad no es un elemento tan fuerte en la marca, sin embargo como parte de la estrategia del grupo empresarial, la calidad no se puede dejar de lado.

En cuanto al bloque de Innovación superior, se observan varios esfuerzos sobre todo enfocados a la experiencia como por ejemplo la digitalización de las tiendas. En el 2017 se piloteo en Yokohama una tienda de moda digital con la tecnología más avanzada, la experiencia de compra a través de carritos inteligente fue un éxito (Fast Retailing, 2018, “GU”, párr.3).

La capacidad para satisfacción a los cliente es de alguna manera un factor relevante en la ventaja competitiva pero no primordial. Al ser una marca japonesa y tener su centro de operaciones en el mismo país, se tiene mayor conocimiento de los consumidores y mayor flexibilidad.

C. Marcas internacionales

Esta UEN basa su ventaja competitiva en los bloques de calidad superior principalmente. Desde 2014 que el grupo Fast Retailing le dio prioridad a la calidad frente al precio y esto se vio reflejado en las marcas internacionales al enfrentarse a mercados distintos al de Japón y más exigentes. Al ser marcas de lujo asequibles, estas utilizan materiales de las mejores calidades a nivel mundial para elaborar piezas sofisticadas, por ejemplo telas italianas para Theory (Takeuchi, 2012).

La estrategia que se siguió fue la de adquirir participación de empresas o hacer joint ventures con compañías locales por lo tanto, cada empresa arrastraba consigo una gestión distinta. De todos modos la eficiencia superior forma parte de la ventaja competitiva, al ser parte del grupo Fast Retailing es inevitable acceder al know-how y a oportunidades en cuanto a eficiencias en costos. Además parte del posicionamiento de estas marcas es tener un precio razonable.

La innovación y la capacidad de satisfacción de los clientes no es algo tan desarrollado en esta UEN. Romper el mercado se dificulta al operar tan lejos de Japón, centro de operaciones. En innovación, se observa algunos esfuerzo en canales de venta.

1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa

y por UEN

El grupo Fast Retailing es una empresa con una ventaja competitiva sólida basada en la innovación, la calidad y la eficiencia. Una de sus principales fortalezas es la estructura de costos soportada por el modelo de negocio desarrollado, lo cual permite a Fast Retailing ampliar márgenes. El hecho de ser un grupo tan grande también les permite tener mayor poder de negociación con los proveedores. Otra gran fortaleza es la cultura, los altos directivos se aseguran de que la esencia de la compañía sea captada por todos los empleados y los clientes, fomentando la responsabilidad social, la ambición, la eficiencia, la proactividad, el positivismo, la solución de problemas de manera rápida y flexible. Esto se logra por ejemplo mediante los esfuerzos por concientizar a los empleados sobre los 23 principios de gestión, mediante la horizontalidad en el trato entre empleados o incluso con los distintos programas de capacitación al personal en los que fomentan ciertas habilidades y los aprendizajes de la empresa. Se da por entendido entonces que los recursos humanos también es una fortaleza importante de la empresa, el éxito de la compañía se sustenta en los esfuerzos de las personas que hay detrás y de mantenerlas motivadas. Existen programas para captar al mejor talento de la compañía y de afuera, programas para motivar al personal de ventas, se tiene claridad en las líneas de carrera, entre otras iniciativas (Takeuchi, 2012). Adicionalmente el talento global aporta a la compañía nuevas formas de abordar los desafíos e ideas innovadoras. Una fortaleza adicional es el equipo de investigación y desarrollo ya que ellos son parte importante de eso que diferencia a Fast Retailing, calidad a precio asequible. Finalmente el planeamiento estratégico y la inteligencia comercial en el grupo también conforman una gran fortaleza, ellos son quienes están investigando los mercados y guiando el crecimiento de la compañía a través de estrategias cuidadosamente analizadas.

En cuanto a las debilidades que tiene este grupo empresarial, la principal sería la dependencia que tiene del mercado asiático (principalmente el japonés) y la falta de un sucesor claramente capacitado para tomar el control y continuar el crecimiento. Adicionalmente hay una clara dependencia de los fabricantes y las alianzas que mantienen con ellos, al igual que existe una dependencia de los altos mandos en el plano operativo. El hecho de que hayan tardado en ingresar al mercado global también los pone

en desventaja. La poca presencia en redes sociales, sobre todo en esta era, constituye una importante desventaja para el grupo. Además la falta de diversificación también los vuelve vulnerables.

A. Uniqlo

Las fortalezas más resaltantes de esta UEN son el know-how del negocio, la innovación de materiales, la eficiencia en costos, el líder visionario con el que cuentan, el posicionamiento que ha logrado la marca, el trabajo en innovación de materiales, la experiencia en tienda y la relación con los socios estratégicos con los que trabajan.

En cuanto a sus debilidades, las principales son la baja lealtad hacia la marca principalmente en el mercado global, la poca cantidad de colecciones al seguir las 4 estaciones del año, la incapacidad para penetrar el mercado internacional, la dependencia del mercado japonés y la dependencia de sus fabricantes.

B. GU

Las fortalezas más resaltantes de esta UEN son el know-how del negocio y del mercado japonés, la eficiencia en costos, el énfasis en su canal online, la experiencia en tienda, la rápida incorporación de las últimas tendencias y las alianzas estratégicas que mantienen. Por otro lado las debilidades más resaltantes rotación de personal, falta de entrenamiento, estructura administrativa poco favorable, deficiencias en el área de sistemas y el bajo posicionamiento en mercados externos.

C. Marcas Internacionales

Entre las marcas que maneja Fast Retailing como parte de la UEN de Marcas internacionales o Marcas globales están Theory, Comptoir Des Cotonniers y Princesse Tam Tam.

Las fortalezas más resaltantes de esta UEN son la fidelidad hacia la marca, propuestas claras, experiencia en tienda, nivel de calidad de los productos, riesgo compartido y mayor entendimiento de los mercados a través de joint ventures, ser parte de un grupo empresarial como Fast Retailing.

Las debilidades más resaltantes de esta UEN es la poca relevancia que representan en un mercado dominado por los gigantes de la industria de fast fashion. La

producción es de menor volumen y por tanto no alcanzan tantas economías de escala, poca recordación de marca y bajo posicionamiento.

1.2 Diagnóstico Externo

Al analizar el entorno que rodea a Fast Fashion y como sería este aplicado al mercado peruano observamos que las condiciones actuales presentan muchas oportunidades, sin embargo los factores económicos y políticos requieren de un tiempo más para poder estabilizarse. Las siguientes elecciones electorales van a ser decisivas para el futuro económico del país, específicamente por la reactivación del consumo esperada por muchos sectores. Cabe recalcar que la economía peruana ha demostrado ser una de las más resistentes durante épocas de crisis y se proyecta crecimiento en cuanto a desarrollo comercial. Las provincias están cada vez más modernas y aportando más a los resultados del sector Retail, hay fuertes tendencias hacia el outdoors lifestyle y el turismo está creciendo. Cada vez el panorama va mejorando para que la entrada de un nuevo competidor sea una realidad en el mercado peruano de Fast Fashion. Evidentemente hay algunos riesgos que manejar como el riesgo cambiario y los costos de importación; y a nivel corporación poner especial atención a la fluctuación en el precio de las materias primas. Por último los avances en IT y el uso de dispositivos móviles son solo el principio de la digitalización en la que nos encontramos y por tanto presentan oportunidades importantes de explotar.

1.2.1 Análisis PEST

Como parte del análisis para evaluar la posible entrada del grupo Fast Retailing a Perú es necesario analizar las distintas variables que intervienen en el entorno. A nivel político se observa que Perú se encuentra en una crisis y la democracia es bastante débil.

Después de casi veinte años de tratar de reconstruir su democracia, Perú todavía sigue luchando por encontrar una fórmula que le permita al gobierno funcionar sin corrupción. En los últimos años, una sucesión de presidentes peruanos están prófugos o en prisión. Y en la crisis política más reciente, Pedro Pablo Kuczynski, antes de cumplir dos años en la presidencia, se vio obligado a renunciar el miércoles 21 de marzo. Es hasta ahora la víctima de más alto perfil en la

interminable progresión de escándalos que se ha extendido por toda América Latina. (Goldenberg, 2018)

A pesar de ello el gobierno realiza bastantes esfuerzos por promover la integración comercial y está en la constante búsqueda de acuerdos de libre comercio que atraigan a inversionistas del extranjero al sector Retail en el Perú. Se espera que el gobierno invierta en obras públicas para reactivar el consumo y como consecuencia la economía del país.

A nivel económico, el Perú ha tenido un crecimiento constante en los últimos veinte años, sin embargo durante los últimos años este se vio desacelerado. Por un lado esto se debe al fenómeno El Niño en el primer trimestre del 2017 generando una contracción en el consumo, y por otro lado a los casos de corrupción en el sector de construcción. Actualmente este crecimiento es sostenido por la minería, específicamente por el alza en los precios de los minerales, sin embargo es sumamente riesgos depender a ese nivel solo de un sector productivo. Las últimas proyecciones son más optimistas y se espera una recuperación del PBI en los próximos años. “En el documento, la entidad eleva a un 4% la proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) para el 2018, una tasa mayor en 0.4 puntos porcentuales respecto de su anterior estimación anunciada en abril pasado.” (Gestión, 2018, párr.1)

Cabe mencionar que Perú y Colombia son considerados como los países de Latinoamérica que tendrán un mayor desarrollo comercial del Retail. “El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial destacó el dinamismo del comercio minorista (Retail), cuyas ventas a mayo del 2018 ascendieron a S/15.528 millones, lo que representa un crecimiento de 7,9% respecto a los cinco primeros meses del 2017”. (Peru.com, 2018)

En cuanto a los factores sociales, culturales y demográficos que afectan a esta empresa, en el entorno peruano encontramos el hecho que la modernidad ya está llegando a las principales provincias, por tanto se están desarrollando centros comerciales y otros servicios relevantes que impulsarán el crecimiento de dichos territorios. Otro factor social es la globalización y el hecho de que los consumidores están cada vez más informados y empoderados (Mercadonegro.pe, 2018). Gracias a toda esa información que llega a la mayoría de partes del mundo, las tendencias son cada vez más universales pero también genera que los consumidores exijan cada vez mayor inmediatez. Cabe recalcar que el consumidor peruano está acostumbrado al canal tradicional, es decir prefiere ir a una

tienda física y va a tomar tiempo generar el hábito de hacer compras de manera electrónica. Del mismo modo los consumidores valoran bastante las políticas flexibles de cambios y devoluciones. El turismo es otro factor a considerar ya que potencia el consumo en Retail, Perú representa varias oportunidades en ese sentido. Del mismo modo el estilo de vida outdoors está cada vez más presente en el país. Por último se debe tener en cuenta que en el Perú existe un gremio de Retail que cada día crece por lo que el sector cuenta con poder de negociación y respaldo (Mercadonegro.pe, 2018).

A nivel tecnológico cada vez hay más avances y descubrimientos que están disruptiendo las diferentes industrias. En el caso del Retail, el internet de las cosas está generando que todo esté más automatizado y que los procesos estén conectados de manera más automática, impactando así en la experiencia total de los consumidores. Cada día las personas interactúan más desde sus celulares y se manejan en espacios virtuales. A nivel mundial se ven nuevas tecnologías que van poniéndose a prueba y que impactan en la experiencia de compra, una de ellas la tecnología RFID (El Comercio, 2018). A pesar de que este sector es uno de los más atrasados en incorporar avances tecnológicos, se proyecta que el futuro de este sector será el Internet Retailing, los canales online y el e-commerce serán los protagonistas. Hay una clara tendencia de sustituir las tiendas físicas por tiendas virtuales y de realizar la venta a través de dispositivos móviles.

En la siguiente matriz se detallan las principales oportunidades y amenazas a considerar ante la posible entrada de Fast Retailing al mercado peruano, al igual que su evolución a futuro de acuerdo al modelo PEST.

Tabla 1.1

Análisis PEST del entorno peruano para el grupo empresarial Fast Retailing

PEST	Actualidad	1 año	3 años
Político			
- Estabilidad política	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
- Apoyo al sector Retail	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Inversión Pública	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
- Promoción del comercio	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Impuestos	Amenaza	Amenaza	Amenaza
- Tratados de comercio	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Regulación de importaciones	Amenaza	Amenaza	Amenaza

(continúa)

(continuación)

Económico			
- Empleo y poder adquisitivo	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
- Crecimiento económico	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
- Desastres Naturales	Amenaza	Amenaza	Amenaza
- Fluctuación del TC	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
- Corrupción	Amenaza	Amenaza	Amenaza
- Bancarización	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Social/Cultural/Demográfico			
- Costumbre Canal tradicional	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Estilo de vida Outdoors	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Preocupación por ecología	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Desarrollo de provincias	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Globalización	Oportunidad	Oportunidad	Amenaza
- Turismo	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Gremio	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Tecnológico			
-Tecnologías de IT	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Mecanismos de producción	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Internet de las cosas	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- E-commerce	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
- Uso de disp.móviles	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración: Propia

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

A continuación se analiza el microentorno del grupo Fast Retailing y la competitividad en la industria del Fast Fashion bajo el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

A. Rivalidad entre competidores

En la industria del Fast Fashion, dentro del sector Retail, la rivalidad entre competidores es alta. Si observamos la estructura competitiva, la industria hace ya varios años que se esta consolidando, vemos cada vez más marcas posicionadas y dominando grandes porciones de mercado. Vemos que la rivalidad es alta puesto que todas estas empresas están constantemente buscando ampliar su participación de mercado y consolidarse como

líderes, muchas de ellas apoyadas en economías de escalas. El hecho que muchas de estas empresas sean de similar tamaño y capacidad incrementa incluso más la rivalidad. Como todo el sector Retail, las Fast Fashion son rápidas e inmediatas, se mide constantemente una variedad de indicadores relacionados al inventario, la productividad, los puntos de venta, la rotación de personal, la venta, las vitrinas, etc (Mercadonegro.pe, 2018). La demanda de esta industria, por otro lado, está en crecimiento, esto le da espacio a las empresas de aliviar la competencia generada por los puntos mencionados anteriormente.

El costo de cambio para esta industria es bastante bajo pues escoger comprar a otra marca de ropa no requiere de mucho esfuerzo ni conlleva grandes riesgos. Si bien hay una gran oferta la industria de Fast Fashion permite a las empresas una clara diferenciación tanto en los productos como en sus servicios, lo cual alivia de algún modo la rivalidad. Cabe mencionar que al haber fuertes tendencias en el mercado, las empresas se preocupan bastante por acabar con los stocks y muchas veces recurren a reducciones de precios, lo cual genera mayor rivalidad.

Analizando un poco las barreras de la industria, las barreras de entrada son altas pues para competir se requiere un know-how determinado, y alcanzar estructuras de costos bastante difíciles. Los costos fijos no son tan altos pues la mayoría de empresas terceriza almacenes y procesos logísticos, sin embargo si son empresas abundantes en capital de trabajo y se requiere contar con espalda financiera para afrontar operaciones de gran magnitud, aptas para competir. Las barreras de salida son relativamente bajas pues no hay mucho activo fijo involucrado. La situación de las barreras en esta industria suponen una menor rivalidad en la industria, pues no muchos competidores intentarán ingresar al mercado y de los que ya se encuentran dentro, ante cualquier dificultad, es probable que opten por una fácil salida en lugar de competir.

Finalmente, en esta industria vemos que las fusiones y adquisiciones son algo bastante común, esto le da bastante dinamismo a la industria pues los competidores están en constante cambio y con ellos cambian las reglas del juego avivando la rivalidad.

B. Amenaza de nuevos competidores

La industria de Fast Fashion se encuentra creciendo en el Perú y hay bastante espacio para innovar en estos modelos de negocio, es por ello que la amenaza de nuevos competidores es media-alta. Si bien hay algunas barreras de entrada como el know-how

requerido y las economías de escala alcanzadas, hay bastantes grupos empresariales con la capacidad de ingresar al mercado peruano, competidores como por ejemplo Asos, Amazon, Primark, Bershka, entre otros (Salas, 2018).

C. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en la industria del Fast Fashion son los centros comerciales, los proveedores de materias primas, las empresas de almacenamiento, las empresas que generan los tejidos, las fábricas textiles, entre otros. Para los centros comerciales el poder de negociación suele ser bajo pues las Fast Fashion son empresas grandes que atraen tráfico de personas, son tiendas anclas. Solo en casos de centros comerciales particulares es que el poder de negociación podría ser medio, como por ejemplo el caso del Jockey Plaza. En cuanto a los proveedores de materias primas el poder de negociación es medio-bajo, si bien los proveedores de materia prima garantizan parte de su propuesta de valor, es más relevante el hecho que las empresas de Fast Fashion representan un volumen de ventas realmente importante para ellos. Finalmente los proveedores que generan los tejidos, las fábricas textiles y las empresas de almacenamiento no hacen mucha diferencia para las empresas de Fast Fashion por lo que su poder de negociación es bajo.

D. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores han ido ganando poder de negociación en los últimos años principalmente por la globalización y las tecnologías de la información. La información esta disponible para todos y es muy fácil comparar precios, calidades, experiencias (Mercadonegro.pe, 2018). El alto poder de negociación también lo vemos en el impacto que tiene la imagen y la reputación de la marca. Por ejemplo en casos de trabajo infantil o casos de esclavitud laboral, la desaprobación de los clientes pueden hundir a una compañía a menos que tenga una gran capacidad de manejo de crisis. Adicionalmente los clientes con el grueso de las compras son los que están guiando las proyecciones de la empresa, en cuanto a compras, precios, etc. Las empresas deben estar sumamente atentos a cualquier cambio en ellos.

E. Amenaza de productos sustitutos

En la industria de Fast Fashion la amenaza de productos sustitutos es alta. Hay muchas alternativas para vestir, desde ropa de deporte, ropa de segunda mano, tiendas de Slow

Fashion (ver anexo 1), ropa de contrabando. Adicionado a que el costo de cambio es bastante bajo potenciado por los canales online desarrollados, la amenaza es bastante alta.

1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

El mercado peruano representa distintas oportunidades y amenazas para Fast Fashion. Por un lado los productos japoneses tienen muy buena reputación y la marca Uniqlo ya se ha venido posicionando en el mercado peruano. Por otro lado hay una fuerte corriente pro deporte, aventura y naturaleza que deja espacio para que Fast Retailing crezca. La globalización cada vez uniformiza las tendencias a lo largo de todo el mundo lo que contribuye a la eficiencia en los costos. Las tecnologías de la información han hecho que la información sea más accesible, viaje más rápido, se pueda explotar mucho más y por ende sea uno de los activos más importantes en las empresas. Para Fast Retailing esto supone la oportunidad de recabar información, encontrar nuevas tendencias, nuevos segmentos, nuevas formas de penetrar el mercado. Cabe recalcar Perú es parte de los mercados que han sido poco penetrados en esta industria y las pocas empresas instaladas no tienen mucho tiempo. La publicidad en las redes sociales es algo que ha venido creciendo con fuerza en la última década, al igual que el uso de dispositivos móviles y tablets, es el momento para que Fast Retailing aproveche en ampliar su presencia en los canales online complementando la experiencia presencial en tienda. “la estrategia adecuada para el retailer será integrar múltiples plataformas de compra para el consumidor, tanto de manera offline como online, aplicando la omnicanalidad” (Segersbol, 2016).

En cuanto a las amenazas, el ingreso a un nuevo mercado como el peruano significaría tener mayor exposición a riesgos cambiarios. De alguna manera lo que hace Fast Retailing para contrarrestar esta amenaza es cubrirse mediante derivados financieros. Por otro lado existen riesgos económicos relacionados a los costos de importación de cada país, los aranceles e impuestos, entre otros. Adicionalmente la corrupción que existe alrededor de los puertos de Perú constituye también una amenaza a considerar, suelen haber robos de camiones provenientes del puerto, los trabajadores muchas veces están coludidos y de alguna u otra manera la mercadería queda expuesta. La corrupción a nivel país también es una amenaza muy ligada a la situación política, el Perú actualmente está pasando por una crisis luego de la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski,

acelerada por implicaciones en casos de corrupción. Con la dirección del nuevo presidente Martín Vizcarra, el país esta en búsqueda de estabilizarse, sin embargo hay mucha incertidumbre sobre los próximos años y las decisiones que se tomarán. Para Fast Retailing es sumamente importante adaptarse a las necesidades laborales del mercado y a las tendencias de cada país, esto es sumamente difícil si no cuentan con personal capacitado y personal local para trabajos administrativos, es por ello que amenazas a considerar son las leyes laborales, la empleabilidad y el nivel de educación.

A nivel económico, además de estar expuesto a las fluctuaciones del tipo de cambio, el desempeño en cualquiera de los mercados en los que ingrese Fast Retailing se va a ver afectado por las posibles alzas de los precios de materias primas como algodón, cachemira, entre otros. Esta alza se vería reflejada en los precios finales al consumidor y por lo tanto en la competitividad de la empresa. Finalmente existe la amenaza de desastres naturales o de turbulencia política en los países productores como China, los cuales podrían impactar en el cumplimiento de sus compromisos con Fast Retailing en términos de los precios, los tiempos, la capacidad de suministro, etc (Takeuchi, 2012).

CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

De acuerdo a la matriz EFI desarrollada (ver tabla 2.1), con un puntaje final de 2.78, el grupo Fast Retailing tiene una posición interna superior al promedio de la industria de las Fast Fashions. El grupo empresarial Fast Retailing principalmente capitaliza sobre su capacidad de ser eficientes en costos, su capacidad de innovar y el know-how adquirido con los años de experiencia en el sector.

Muchas de las estrategias que desarrollan deben estar orientadas a dejar de depender de Tadashi Yanai, dejar de depender de sus fabricantes y dejar de depender del mercado japonés, así como desarrollar el canal online cada vez más relevante. De todos modos, a nivel general la empresa Fast Retailing tiene una posición interna cada vez más fuerte con fortalezas desarrolladas relevantes para esta industria que superan las debilidades en las que se esta trabajando por mejorar.

Tabla 2.1.

Tabla de análisis EFI para Fast Retailing

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<u>Fortalezas</u>			
- Eficiencia en costos	0.15	4	0.6
- Know-how y capacidad como grupo	0.13	4	0.52
- Cultura	0.03	4	0.12
- Personal capacitado, motivado y global	0.05	3	0.15
- I&D, Diseño	0.1	4	0.4
- Inteligencia Comercial	0.1	4	0.4
<u>Debilidades</u>			
- Dependencia del mercado asiático	0.1	1	0.1
- Falta de un sucesor capacitado	0.09	1	0.09
- Dependencia de fabricante y alianzas	0.1	1	0.1
- Dependencia de altos mandos en operativa	0.05	2	0.1

(continúa)

(continuación)

- Poca presencia en RRSS y canal online	0.08	2	0.16
- Poca diversificación	0.02	2	0.04
Total	1		2.78

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

De acuerdo a la matriz desarrollada (ver tabla 2.2), con un puntaje total de 2.64, la empresa Fast Retailing, de entrar al mercado peruano estaría respondiendo de manera superior al promedio a las oportunidades y amenazas que existen en la industria de Fast Fashion. De acuerdo a la matriz detallada, las estrategias de la empresa logran aprovechar de manera eficaz las oportunidades y logran minimizar los efectos negativos que las amenazas descritas representan. Esto evidencia una buena posición de la empresa en relación a la capacidad de respuesta, la flexibilidad y la generación de estrategias. El ambiente externo del mercado peruano es optimista en cuanto a la cohesión que este tiene con las estrategias utilizadas por la compañía y sus ventajas competitivas. Se debe tener especial precaución con las fluctuaciones de los precios de materias primas, el riesgo cambiario y la situación de corrupción arraigada a la política del país.

Tabla 2.2.

Tabla de análisis EFE para Fast Retailing

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<u>Oportunidades</u>			
- Reputación de productos de Japón	0.02	4	0.08
- Corriente deportiva/aventurera	0.05	4	0.2
- Uniformización de tendencias	0.08	4	0.32
- Avances IT	0.05	2	0.1
- Mercado en desarrollo	0.15	3	0.45
- Uso de redes sociales y disp. Móviles	0.1	2	0.2
- Estabilidad económica	0.1	2	0.2
<u>Amenazas</u>			
- Alza de materias primas	0.14	3	0.42
- Riesgo cambiario	0.12	3	0.36
- Costos de importación	0.03	2	0.06

(continúa)

(continuación)

- Corrupción	0.02	3	0.06
- Clima político	0.02	2	0.04
- Empleabilidad	0.03	2	0.06
- Desastres naturales en país productor	0.09	2	0.18
Total	1		2.64

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Fast Retailing no tiene un segmento particular al que apunta sino que se dirige a todo un sector, como se mencionó anteriormente atiende a personas entre los 20 y 60 años aproximadamente y tiene líneas para mujeres, hombres y niños. Por otro lado su ventaja estratégica esta sustentada en ambas la exclusividad percibida por el cliente y la posición de costo bajo, es por ello que la estrategia genérica de Fast Retailing es la de Liderazgo en costos + Diferenciación, o también conocida como Diferenciación ampliada. “Aunque Uniqlo tenga una oferta diferenciada, su modelo también se basa en el volumen, la alta rotación y el consumo masivo” (Riaño, 2017). Esto lo observamos en la diferenciación de mercado, la segmentación y en las habilidades o capacidad distintiva. Por un lado la diferenciación de los productos sí es alta, sin embargo la venta es a precio bajo. En cuanto a la segmentación, esta es baja, se intenta llegar a la mayor cantidad de personas con su propuesta de calidad-precio. Por último Fast Retailing tiene habilidades distintivas tanto en producción y logística, como también en investigación y desarrollo, ventas y comercialización.

Si observamos el panorama a futuro del grupo empresarial, la estrategia a seguir es la misma: Diferenciación Ampliada. Esto se debe a que el crecimiento y el éxito de Fast Retailing se basa en su relación precio-calidad y en la innovación en el diseño de producto. La empresa debe continuar fortaleciendo su posición como grupo, generando mayores alianzas y mayores eficiencias. Para ello Fast Retailing debe continuar viendo al mercado como uno solo, sin hacer mayor segmentación que sea contraproducente en esta búsqueda de economías de escala y menores costos. Sin embargo la calidad y la innovación son pilares de la empresa que también se deben seguir potenciando, es decir la empresa debe continuar trabajando en diferenciarse.

Tabla 2.3.

Matriz de estrategias genéricas de negocios

	Exclusividad percibida	Posición de costo bajo
Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
Un segmento en particular	Enfoque o Alta segmentación	

Fuente: Porter, M. (2006)

Elaboración: Propia.

2.4 Matriz FODA

A continuación se analizan los factores externos que influyen a Fast Retailing y las estrategias disponibles para hacer frente a ellos tomando en cuenta sus capacidades internas. Se utiliza la herramienta Matriz Foda Cruzado, en la cual se identifican 4 grupos de estrategias (FO, DO, FA, DA) dependiendo de si se consideran fortalezas o debilidades y oportunidades o amenazas para su elaboración.

Tabla 2.4.

Matriz FODA para el grupo empresarial Fast Retailing

FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en costos - Know-how del Grupo - Dpto. I&D - Alta calidad de productos - Imagen de marca - Relación precio-calidad - Cultura y RRHH - Inteligencia comercial - Buena relación con socios estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja lealtad a la marca - Dependencia del mercado asiático y de fabricantes. - Tarde entrada al mercado global -No tienen un líder a futuro - Poca presencia en RRSS - Incapacidad de penetrar mercado internacional - Ventas online bajas. - Pocos estilos y telas

(continúa)

(continuación)

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputación de productos japoneses. - Corriente outdoors -Uniformización a nivel global de tendencias. - Preocupación por responsabilidad social. - Uso de celulares - Auge de TI - Auge del canal online - Nuevas tendencias y segmentos -Mercado en desarrollo -Economía resistente 	<p>FO</p> <p>Reforzar la imagen de marca enfatizando en sus orígenes japoneses.</p> <p>Innovar en otras soluciones que satisfagan la tendencia outdoors</p> <p>Apoyarse en el know-how del grupo para aprovechar las tendencias uniformes a nivel global y lograr ahorros</p> <p>Fortalecer imagen de marca compartiendo en redes sociales y otros medios, la cultura y las buenas prácticas de la empresa.</p> <p>Mediante la inteligencia comercial, buscar alianzas o adquirir participación de empresas con canal online bien desarrollado.</p>	<p>DO</p> <p>Enfatizar las actividades de responsabilidad social y aumentar la comunicación con los clientes mediante canal online para aumentar la lealtad hacia la marca.</p> <p>Buscar penetrar un nuevo mercado (no asiático) con especial énfasis, instalando un segundo centro de operaciones.</p> <p>Desarrollar una página de e-commerce superior al promedio apoyada en los nuevos avances de TI.</p> <p>Hacer un seguimiento estricto de las nuevas tendencias para ver de innovar en estilos y seguir haciéndolo en telas.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo cambiario - Costos de importación - Creciente competencia - Corrupción - Crisis política - Consumo desacelerado - Volatilidad del precio de materias primas. - Desastres naturales en países productores. 	<p>FA</p> <p>Apoyarse en el área de inteligencia comercial y finanzas para cubrirse del riesgo cambiario, a través de derivado tal vez.</p> <p>Publicitar la imagen de marca y relación precio calidad para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.</p> <p>Diversificar los países que fabrican los productos (si es rentable).</p> <p>Tener procesos claros, monitoreados y transparentes para evitar situaciones de corrupción o poca ética.</p> <p>Ser parte de los gremios de los países donde vende.</p>	<p>DA</p> <p>Trabajar en diferenciarse y evitar que la competencia les quite participación.</p> <p>Desarrollarse en país con buenas tasas de consumo.</p> <p>Innovar en estilos con las telas de materias primas que están baratas.</p> <p>Avivar el canal online y fomentar el consumo mientras se logra diferenciar.</p>

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

De acuerdo a lo revisado en este caso, la visión del grupo Fast Retailing es ser la principal compañía de moda informal del mundo. Es evidente que la ambición y el éxito son pilares de esta empresa, lo observamos en la pasión por los desafíos que demuestran, en los objetivos que se plantean, en los comunicados de los líderes de la compañía, en los principios que funcionan como lineamientos para los trabajadores, entre otras cosas. La visión que mantiene la empresa actualmente se plasma en un manifiesto en el que

defienden el poder de la ropa, de su calidad y sencillez, y proclaman su búsqueda por hacer del mundo un lugar mejor, generando un impacto positivo en la sociedad, fomentando la diversidad y la ética (Takeuchi, 2012).

En cuanto a la misión, la compañía aborda dos frentes que son bastante relevantes, por un lado están los clientes para los cuales plantea la misión de “crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela”(Takeuchi, 2012); mientras que por otro lado está la compañía y la sociedad, para los cuales la misión consiste en “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012). Si quisiéramos sintetizar ambos frentes en una sola misión probablemente sería la siguiente “Enriquecer la vida de las personas mediante la creación de ropa excelente, novedosa y exclusiva para personas de todo el mundo desarrollando nuestra compañía en línea con la sociedad”. La misión del grupo se hace evidente en la continua búsqueda por satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, la inversión que realizan en investigación y desarrollo, el énfasis que hacen en ser una empresa global y alcanzar el éxito, sin dejar de lado la profesionalidad, la ética y la integridad.

Las políticas del grupo Fast Retailing son producto de la gran experiencia que han ido adquiriendo con los años. Algunas de las políticas establecidas son “un artículo por tsubo (3,3 metros cuadrados)” y “un precio por artículo” (Takeuchi, 2012). Algunos lineamientos que funcionan como políticas son la importancia de vender por encima de producir, la importancia de estar al servicio de la sociedad como compañía, el enfoque al cliente, la adaptación al cambio, la búsqueda de retos y la orientación a la acción.

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

El objetivo principal de la empresa es el de alcanzar 1 billon de yenes de beneficios de las ventas de 5 billones de yenes en 2020, distribuidos entre Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa en partes iguales (Takeuchi, 2012). En todos estos mercados la empresa ya tiene presencia y este objetivo está alineado a la estrategia de penetración de mercado que se persigue. Adicionalmente la empresa planea crecer un 20% anual y generar 20% de beneficio ordinario. “El grupo nipón, propietario de enseñas como Uniqlo o Theory,

se ha marcado un objetivo claro: convertirse en el primer retailer del mundo en 2020” (García y Riaño, 2013). Para ello, y conociendo sus ventajas, la empresa ha venido expandiéndose por todo Asia, planea continuar con la penetración de mercados europeos y tiene pendiente el ingreso a América Latina. Básicamente la estrategia es expandirse mediante M&A buscando maximizar el valor del grupo a través de sinergias con negocios objetivo, y buscar optimizar la cartera de negocios. Fast Retailing también se ha trazado el objetivo de abrir 100 tiendas de alta calidad cada año, al igual que se ha trazado el objetivo de contar con 1000 tiendas para el 2021 en China. Adicionalmente esperan incrementar la proporción de las ventas online, aumentándola de 10% a 30% para el 2021. En cuanto al sudeste asiático y Oceanía, el objetivo es crecer anualmente 30%, aumentando las ventas a 110 billones de yenes en los próximos 5 años (Fast Retailing, 2018, “UNIQLO Business Strategy”, párr.4).

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Las UEN establecidas por la empresa funcionan correctamente, me parece acertada dicha estructuración: Uniqlo, GU, Marcas internacionales. Sobre todo dado el énfasis que hay en ser globales y en la estrategia que siguen de crecimiento a través de adquisiciones y fusiones. El único refuerzo que sugeriría es implementar cierto grado de estrategias de adaptación local para las marcas internacionales.

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

A continuación se analizan las distintas estrategias que utiliza Fast Retailing a nivel global, corporativo, de negocio y funcionales.

A. Ambiente global

Fast Retailing sigue una estrategia de estandarización global ya que las presiones para reducir costos son altas mientras que las presiones para lograr aceptación local son bajas. Esta estrategia considera al mundo como un solo mercado, controla operaciones globales desde oficinas centrales y se mantiene todo estandarizado, centralización de recursos y operaciones. El mercado es global para el producto, ofrecen el mismo producto sin

importar a donde vaya, reduciendo costos y haciendo al producto mas identificable. Esto contribuye en la coherencia de la marca y en la reducción de costos por economías de escala y departamentos compartidos, sin embargo hay centralización en la toma de decisiones y en países con costumbres muy arraigadas es más difícil que funcione. En cuanto a los modos de ingreso que utiliza Fast Retailing se observan joint ventures en los cuales la empresa comparte los riesgos y también los beneficios. Vemos que en muchos casos adquieren un porcentaje de participación de alguna nueva empresa, o simplemente ingresan como inversión extranjera directa.

B. Ambiente corporativo

La empresa recurre a diversas estrategias a nivel corporativo. Dentro de las estrategias de integración, una estrategia bastante común en la empresa es la de Integración horizontal, el crecimiento de Fast Retailing se basa en comprar participación parcial o total de empresas competidoras, como fue en algún momento Theory, J Brand, entre otras. Otra estrategia a considerar es la de integración hacia delante. Fast Retailing produce prendas de vestir y ha buscado llegar un paso más allá en la cadena de suministro, encargándose de todo el recorrido hasta la venta en tiendas propias. La empresa tiene sus propias tiendas y controla sus canales de distribución.

Analizando las estrategias intensivas, el grupo aplica estrategias de penetración de mercado al ingresar a atender segmentos existentes en la industria de Fast Fashion con productos existentes, este sería el caso de la estrategia utilizada al ingresar al mercado peruano. En caso el grupo ingrese con productos actuales a un mercado donde el sector no haya sido desarrollado en esta industria, entonces la estrategia aplicada sería la de desarrollo de mercado, esta es la estrategia que siguió Zara al ingresar a Perú.

En cuanto a las estrategias de diversificación cabe recalcar que si bien en algún momento la empresa intentó hacer una diversificación no relacionada, esta no funcionó y desde ese momento no ha habido más intentos.

Como parte de las estrategias defensivas, el grupo Fast Retailing se ha visto algunas veces forzado a recurrir a estrategias como recortes de gastos en los mercados donde la precios por precios bajos es más fuerte, y estrategias de desinversión en casos como el de EE.UU. donde migraron hacia maquinas expendedoras.

Esta estrategia se produce dos años después de que la marca redujera su ambicioso plan de expansión en EE.UU debido a que las ventas cayeron y la compañía reconoció que el conocimiento de marca era demasiado bajo en algunos mercados importantes. Uniqlo, que cuenta con cerca de 45 tiendas en EE.UU., indicó que podría llegar a unas 200 en 2020. (hostelvending.com, 2017)

Las fusiones y adquisiciones, por otro lado, son prácticas bastante comunes para este grupo empresarial. Finalmente Fast Retailing se apoya bastante en estrategias de outsourcing, la empresa terceriza la fabricación de sus productos, el almacenamiento, la logística, entre otros procesos.

C. Ambiente de negocios

La estrategia de negocios que utiliza la empresa es la de diferenciación ampliada. Este punto ya fue desarrollado en capítulos anteriores, se busca controlar la estructura de costos para ser rentable pero encontrando formas de diferenciar el producto para atraer a clientes. El mercado no se segmenta, la diferenciación de producto es alta y la venta es a precio bajo. La ventaja estratégica esta sustentada en ambas la exclusividad percibida por el cliente y la posición de costo bajo.

D. Ambiente funcional

En el ambiente funcional Fast Retailing tiene diversas estrategias. Por el lado de las actividades primarias (ver cadena de valor), se preocupan por mantener buenas relaciones con los proveedores de materias primas y los fabricantes subcontratados, con muchos de ellos se hacen acuerdos a varios años par garantizar el suministro adecuado a bajos costos. En la gestión de tiendas la estrategia es de tener personal motivado y capacitado lograr una excelente experiencia, se busca también mantener las tiendas limpias y con stocks adecuados. Como parte de la estrategia post venta se aceptan cambios y devoluciones.

En cuanto a las actividades de apoyo, hay bastante énfasis en las estrategias de recursos humanos, se desarrollan líneas de carrera, programas de capacitación y liderazgo, programas para empleados con alto potencial, programas de incentivos, entre otras iniciativas. También se hace bastante énfasis en el presupuesto de publicidad que se tiene dado que ello posiciona la marca y fomenta la venta. Finalmente en cuanto a responsabilidad social, aseguran buenas condiciones de trabajo, controlan el uso de agua

y otros recursos naturales, toman en cuenta los diseños de sus tiendas, contratan personas con discapacidades y tienen programas para dar una segunda vida a ropa usada.



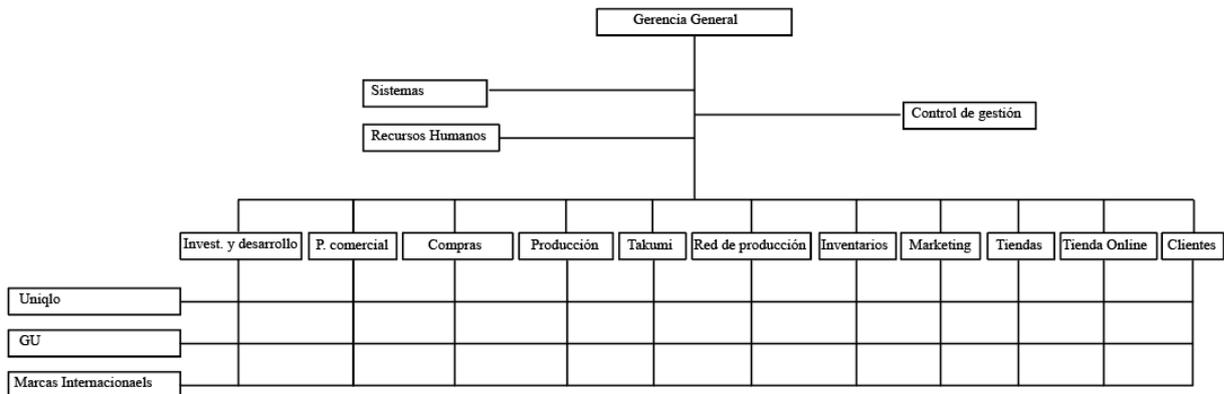
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La estructura organizacional de Fast Retailing hace énfasis en las 3 UEN con las que cuenta y las distintas áreas funcionales que maneja, por lo que su estructura organizacional es matricial. Por un lado las áreas definidas son Investigación y desarrollo, Comercial, Desarrollo y Compra de Materiales, Producción, Takumi, red de producción, Control de inventarios, Marketing, Tiendas, Tienda online y equipo de Insights de clientes (Takeuchi, 2012). Por otro lado las UEN son Uniqlo, GU y Marcas internacionales. Cada una de estas UEN recibe soporte de las áreas mencionadas y funcionan como equipos o proyectos determinados. No es necesario considerar las divisiones geográficas pues al seguir una estrategia de estandarización global, no hay una segmentación por país. A continuación se detalla la estructura del organigrama matricial favorable para el grupo Fast Retailing, enfatizando las áreas funcionales de la empresa y las unidades de negocio. En caso la empresa decidiera ingresar al mercado peruano, la marca ideal sería Uniqlo y la estructura organizacional adecuada sería una estructura divisional por producto. De este modo se daría localmente la misma relevancia a los productos y no a los mercados, acorde a la estrategia de diferenciación ampliada. Con esta estructura cada línea de producto tendría autonomía para apoyarse en las distintas áreas funcionales de la corporación. Cabe recalcar que bajo esta organización sí podría darse cierta adaptación local como país, por ejemplo a la hora de seleccionar los productos adecuados para importar.

Figura 3.1.

Estructura organizacional del grupo empresarial Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia

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

Sugeriría migrar en cierto grado hacia una estrategia transnacional de modo que el grupo se adapte un poco a los distintos mercados a los que atiende pues en años pasados ha habido problemas por falta de adaptación. Para ello es vital contar con talento local. Por todo lo demás considero que la implementación de estrategias es adecuada.

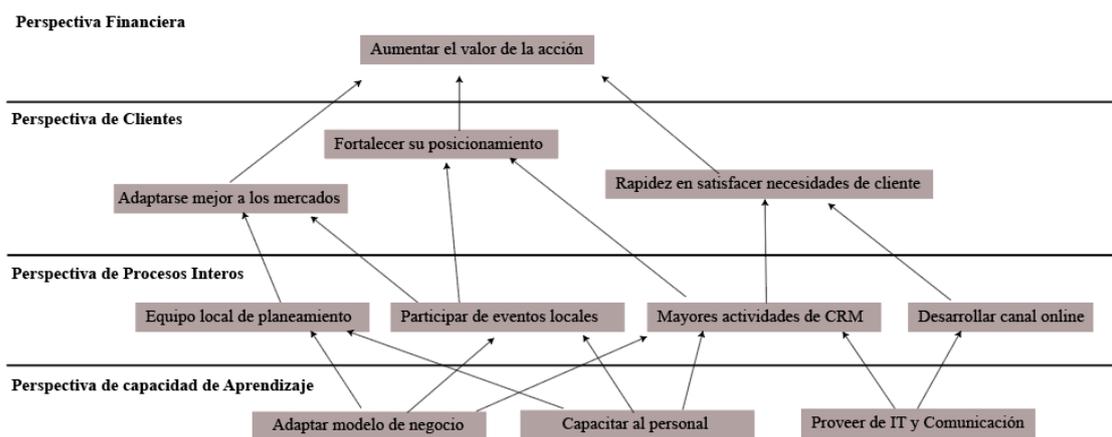
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

En el mapa estratégico desarrollado se detalla como objetivo final en la perspectiva financiera la búsqueda de aumentar el valor de la acción, haciendo que el negocio sea más rentable, aumente sus ventas y continúe con la buena gestión de costos. Esto se consigue mediante distintas iniciativas en la perspectiva de clientes, de proceso y de aprendizaje, cada una contribuyendo al cumplimiento de la otra.

Figura 4.1.

Mapa estratégico de control para el grupo empresarial Fast Retailing



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)

Elaboración: Propia

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (sustento) (cuatro perspectivas)

Dentro de la perspectiva financiera, a través del seguimiento a indicadores como el ROE y el nivel de ventas es que se podrá alcanzar el objetivo de amentar el valor de la acción en 20% para el 2020. En cuanto a la perspectiva de clientes se medirá el nivel de recordación de la marca, la preferencia de los consumidores y el tiempo de respuesta en redes sociales, para asegurar cumplir el objetivo de ser un *lovemark* en Perú para el 2025.

Como parte de la perspectiva de procesos, el objetivo planteado es que el 30% de las ventas se den a través del canal online en el 2019, para lo cual se medirá la facilidad de navegación en la página, el nivel de ventas y el tráfico de personas que ingresan. Adicionalmente se ha planteado participar al menos en 6 eventos locales por año para lo cual se medirá el número de eventos auspiciados y el número de eventos organizados. Finalmente como parte de la perspectiva de aprendizaje, se desea aumentar 5pps en la encuesta de satisfacción laboral el 2019, para lo cual se medirá dicha encuesta al igual que el número de capacitaciones brindadas al personal durante el año en distintos ámbitos de importancia.

Tabla 4.1.

Cuadro de mando integral para el grupo empresarial Fast Retailing

Perspectiva	Objetivo	Indicador
P. Financiera	Aumentar el valor de la acción en 20% para el 2020.	Valor de la acción. Nivel de ventas. ROE.
P. Clientes	Ser considerado un <i>lovemark</i> en Perú para 2025.	Nivel de recordación (encuesta) Score de preferencia de marca (encuesta) Tiempo de respuesta en redes sociales.
P. Procesos	Vender 30% a través del canal online en el 2019. Participar en al menos 6 eventos locales al año	% de participación de las ventas del canal online. Facilidad de navegación en la pag online (encuesta). Número de visitas a la página online. Número de eventos organizados y auspicios
P. RRHH	Aumentar 5pps en la encuesta de satisfacción laboral el 2019.	Número de capacitaciones al año. Nivel de satisfacción de empleados (puntaje encuesta)

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

Tras analizar a profundidad el pasado y el presente del grupo Fast Retailing podemos concluir que este grupo empresarial tiene bases bastante sólidas, conoce muy bien su modelo de negocio y cuenta con ventajas competitivas claras. Fast Retailing viene creciendo en el mercado global principalmente a través de fusiones, adquisiciones y joint ventures, y a través de inversión directa en el caso de Uniqlo. Su intención de penetrar el mercado peruano considero que es acertada ya que es un mercado bastante joven aún y la proyección a futuro es buena en términos de consumo, desarrollo comercial y crecimiento económico. El ambiente es favorable en términos de oportunidades y amenazas, y la empresa tiene la posición interna adecuada para aprovechar dicho entorno. Cabe recalcar que el país no se encuentra en el mejor momento en términos económicos y políticos. Hay cierta incertidumbre por lo que sugeriría esperar al 2021 para contemplar los resultados electorales y las tendencias económicas luego de los impactos por el fenómeno El Niño y la corrupción de las empresas constructoras.

RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones se sugiere continuar trabajando en mantener la relación precio-calidad que tanto distingue a Fast Retailing de la competencia global. Adicionalmente se recomienda innovar en los estilos de las prendas, además de en tejidos, lo cual no supone dejar de ofrecer productos básicos. Se debe buscar también trabajar en aterrizar la identidad de Tadashi Yanai en la identidad de la compañía de modo que no dependa de Yanai. Finalmente se sugiere buscar estrategias para adaptarse al menos en cierto grado a los diferentes mercados a los que ingresa, es decir migrar un poco hacia la estrategia trasnacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- El Comercio (07 de agosto del 2017). Sector textil: Produce buscará que el precio de los aranceles sea por kilo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- El Comercio (01 de marzo del 2018). Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Fast Retailing, (28 de febrero del 2018). UNIQLO Business Strategy. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing, (11 de octubre del 2018). GU. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- García S. y Riaño P. (15 de abril del 2013). Guerra en la gran distribución: Uniqlo desafía a los gigantes. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/guerra-en-la-gran-distribucion-uniqlo-desafia-a-los-gigantes.html>
- Gestión (24 de Agosto del 2018). MEF elevó su proyección de crecimiento del PBI de 3.6% a 4% para 2018. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Goldenberg, S. (25 de marzo del 2018). ¿Puede la democracia peruana sobrevivir a la corrupción?. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/>
- Greenfashionweek.org, (octubre del 2016). Fast Fashion vs. Slow Fashion. Recuperado de <https://www.greenfashionweek.org/sustainability/fast-fashion-vs-slow-fashion/>
- Hostelvending, (05 de agosto del 2017). Una marca de ropa apuesta por el vending tras su fracaso en el retail. Recuperado de <https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=8254>
- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Mercadonegro.pe, (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- MyL Mirror, (08 de febrero del 2018). Slow Fashion vs. Fast Fashion. Recuperado de https://mlmirror.com/blog-moda-mujer/19_slow-fashion-vs-fast-fashion

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013) *Generación de Modelos de Negocio*, Barcelona: Deusto Planeta.

Peru.com, (28 de agosto del 2018). Perú: sector comercio se expandirá 3,2% este 2018, estima la CCL. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/sector-comercio-expandira-3-2-2018-estima-ccl-noticia-575702>

Porter, M. (2006) *Estrategias y ventaja competitiva*. España: Deusto.

Riaño P. (18 de septiembre del 2017). ¿Y si Uniqlo no es para España?. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/y-si-uniqlo-no-es-para-espana.html>

Salas L. (01 de marzo del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>

Segersbol N. (28 de marzo del 2016). La omnicanalidad en el retail. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/28/la-omnicanalidad-en-el-retail/>

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Recuperado del sitio de internet de University of Harvar, Business School: <https://hbsp.harvard.edu/tu/6dcdda66>



ANEXOS

Anexo 1: Fast Fashion vs Slow Fashion

Fast Fashion se refiere al proceso de imitar tendencias y estilos de diseñadores de renombre a precios bajos. Esto permite acceso a una mayor cantidad de personas a las últimas tendencias de la moda sin embargo suele tener un efecto negativo en el medio ambiente como resultado de la corta vida útil de las prendas y tiene un efecto negativo para los diseñadores de dichos modelos (greenfashionweek.org, 2016).

En la industria de Fast Fashion se pueden ver empresas que producen hasta once colecciones diferentes al año, en comparación con una casa de modas que como máximo desarrolla 4 colecciones. Estas colecciones pueden pasar del papel a la producción y la venta minorista en tan solo dos semanas y aún así tener precios bajos. Esta industria es muchas veces señalada de prácticas poco éticas para conseguir dichos precios (greenfashionweek.org, 2016).

El Slow Fashion, por el contrario, apunta a disminuir la velocidad de producción, el consumo y los desperdicios al realzar el valor de la compra. Se trata de escoger cuidadosamente una adquisición, conectar con la ropa en lugar de sumar otra prenda al guardarropa que probablemente solo sirva para una ocasión. El Slow Fashion toma en consideración los materiales que se utilizan, los procesos productivos y los actores involucrados en los procesos con el objetivo de ser éticos sin comprometer la calidad (greenfashionweek.org, 2016).

Moda lenta equivale a una nueva forma de concebir la ropa, caracterizada no solo por la alta calidad y durabilidad de unas prendas exclusivas, sino también por una elaboración artesanal y transparente que respeta el medio ambiente y los derechos laborales. (M&L mirror, 2018)