

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

Yuk-Ling Jo Velásquez
Código 20061668

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**

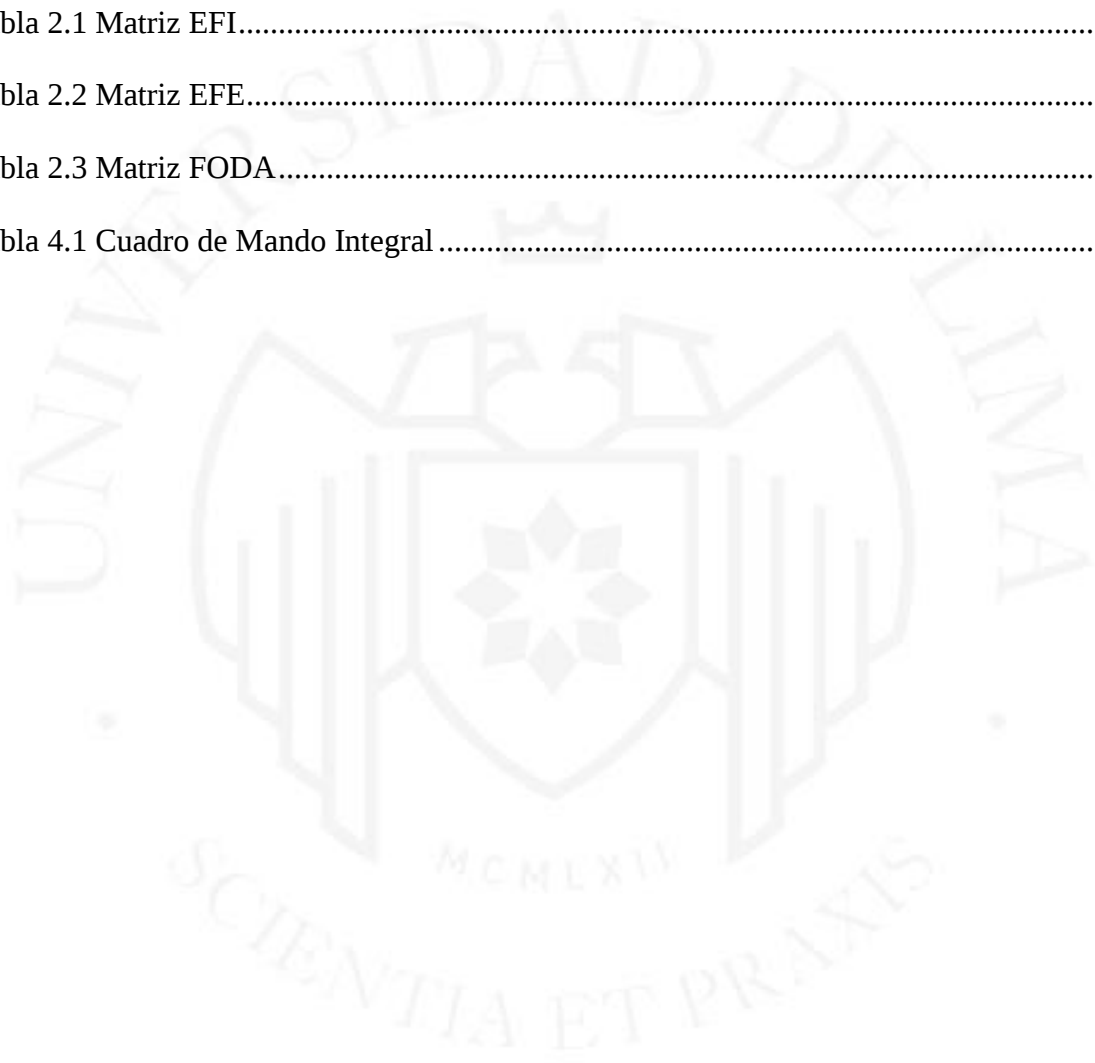
ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	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 (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).	12
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	15
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	15
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	18
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	23
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	24
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	26
2.4. Matriz FODA (Sustento).	29
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	31
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	32
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.	34

2.8.	Propuesta y Sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funciones.	34
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		39
3.1.	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	39
3.2.	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	41
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		42
4.1.	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	42
4.2.	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).	43
CONCLUSIONES		45
RECOMENDACIONES		46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	4
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	23
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	24
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	29
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	44



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Cuadro Cadena de Valor	6
Figura 1.2. Formación de la Ventaja Competitiva.....	10
Figura 1.3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	18
Figura 2.1. Matriz Estrategias Genéricas.....	26
Figura 2.2. Objetivos Estratégicos	33
Figura 2.3. Estrategia Global	35
Figura 2.4. Estrategias Genéricas	37
Figura 3.1. Estructura Organizacional	40
Figura 4.1. Mapa Estratégico de Control.....	43

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la industria textil es responsable de la generación de grandes cantidades de empleos directos e indirectos en el mundo, sus productos son de consumo masivo y forman parte de la vida diaria de todos nosotros. El desarrollo sostenible de esta industria genera avances en las sociedades y son uno de los principales soportes económicos de países en vías de desarrollo.

El Grupo FR nació de una pequeña tienda llamada originalmente Unique Clothing Warehouse en Japón en el año 1949, dedicada a la venta de trajes de caballero. El fundador Hitoshi Yanai le dejó como herencia a su hijo, Tadashi Yanai, el manejo de la tienda. Tadashi, quién desarrolló una visión global cambió el formato de negocio, es decir pasaron de vender trajes de caballero a ropa informal lo que generó a su vez el cambio de segmento al que solían dirigirse.

Sus nuevos clientes eran más variados como estudiantes y amas de casa, interesados en ropa informal a bajo precio y que realizaban el ciclo de compra de manera más práctica. Se desarrolló entonces el concepto de “autoservicio”, en donde se requería menos atención de tienda y sólo era necesario tomar una cesta, colocar la ropa y pagar a la salida.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El capítulo I contiene la descripción de la empresa, análisis de la Cadena de Valor, definición y sustentación de las ventajas competitivas con la identificación de las líneas de negocio, el estudio del macroentorno utilizando el análisis PEST y la situación actual de la compañía dentro de su entorno competitivo con el análisis de Porter.

En el capítulo II nos enfocamos en la formulación de la estrategia con el desarrollo de las matrices EFI, EFE y FODA a partir de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades propiamente detectadas, se explican las matrices de las Estrategias Genéricas, Globales, Corporativas y Funcionales, además de sustentar la visión, misión y políticas de la empresa.

En el capítulo III se detalla la implementación de la estrategia por medio de la estructura organizacional de la empresa y las propuestas para mejorar la implementación de las mismas.

Por último en el capítulo IV se diseña una Mapa Estratégico de Control y un Cuadro de mando integral, además se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) señalan: “Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (p. 15).

Se puede considerar entonces como un anteproyecto de una estrategia que se aplicará directamente en las estructuras, procesos y sistemas de la empresa.

El giro del negocio del Grupo FR tiene como base la compra de materia prima, fabricación, distribución y venta de prendas de vestir y calzado acorde a la tendencias de la moda a nivel global.

Tabla 1.1
Análisis del Modelo de Negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de materias primas, negociaciones directas con fabricantes alrededor de todo el mundo.	Compra de materia prima a bajo costo.	Producción y distribución de ropa informal, fina, lencería y zapatos con diseños exclusivos, a un precio accesible y de alta calidad.	Retroalimentación de comentarios de clientes para mejorar los productos existentes.	Niños
Alianza con un diseñador de alta costura alemán, Jil Sander.	Orientación a la venta, motivando al empleado para que fuera un trabajo de por vida.		Satisfacer las necesidades de los clientes y generar otras nuevas a través de la creación de ropa con un valor nuevo y exclusivo.	Mujeres profesionales y contemporáneas en búsqueda de productos de alta calidad y estilo sofisticado.
Joint Venture: Empresa local china para dirigir el negocio en Shanghái y Pekín.	Diseñar y fabricar prendas en grandes cantidades.	Desarrollo de políticas de devolución y cambio de productos, concepto desconocido hasta el momento por el sector.	Necesidades de los clientes antepuestas a las necesidades de la Compañía para crear relaciones a largo plazo.	Mujeres madres interesadas en moda femenina elegante e informal.
Compañías Lotte Shopping (Corea) y Wing Tai Retail (Singapur).	Servicio post venta que permite las devoluciones de mercancía durante los 3 meses posteriores a la compra.	Calidad en el servicio a los clientes con un personal atento e informado, tiendas limpias, exhibiciones de producto atractivas, rápido proceso de pago y arreglos de ropa en el momento.	Comunicación entre el cliente y un representante de ventas durante el proceso de venta o posteriormente.	Mujeres y hombres con edades entre los 20 y 60 años.
Muhammad Yunus para emprender un negocio social.	Logística inversa basada en el recojo anual de todos los artículos y el 90% de éstos donados a campos de refugiados en 17 países, lo restante se recicla para producir electricidad o fibra industrial.	Valor social a través de la contratación de personal con alguna discapacidad y el programa de Reciclado.		
Desarrollo conjunto a Toray Industries del producto, HEATTECH, símbolo de la calidad.	Publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos.	Donación permanente de productos a campos de refugiados.	Canales de Distribución y Comunicación	
Acuerdos contractuales con fábricas chinas para inspeccionar la calidad de los productos semanalmente.	Recursos claves		Tiendas de gran formato en diferentes países con ubicaciones estratégicas como Japón y EEUU	
Desarrollo de producto basado en la	Encargados de tienda y personal de ventas, quienes son constantemente motivados y capacitados para que todos participen			

retroalimentación de lo clientes.	en las operaciones diarias con mentalidad de un directivo. Diseñadores reconocidos mundialmente con nuevas tendencias de moda.		que les permitiría competir contra Zara y H&M, cuyas tiendas también eran de gran tamaño. Anuncios con inserciones en periódicos para comunicar las promociones de los productos del fin de semana. Anuncios web, consolidándose como el líder. Tienda online, ventas vía internet.	
Estructura de costos Gastos de ventas: - Pago planilla a trabajadores - Publicidad y Marketing Gastos generales y administrativos Alquileres y mantenimiento de puntos de venta Investigación de mercado		Fuentes de ingresos Ingreso por volumen de ventas directas y online a través de pagos en efectivo y tarjetas de crédito.		

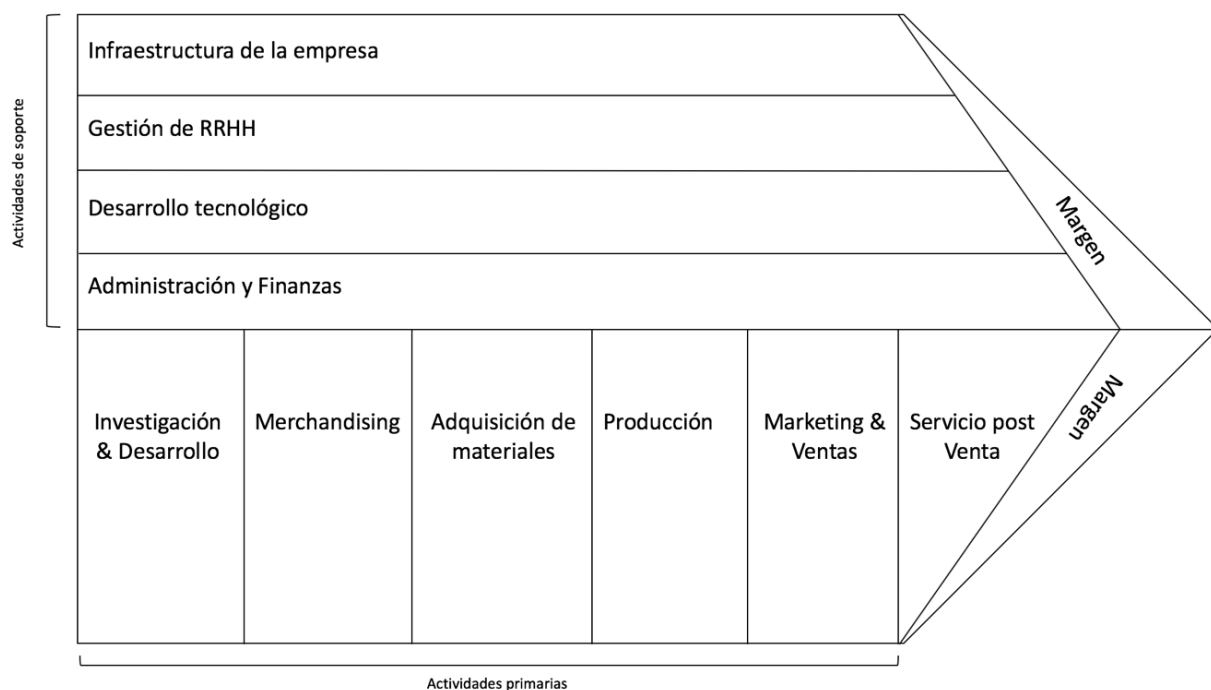
Fuente: Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011)
Elaboración propia

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor, desarrollada por Michael Porter, consiste en detallar paso a paso las actividades en las que incurre la organización para la creación de valor en el producto final, de tal manera que “permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 2010, p. 63).

Este modelo detecta diferentes competencias distintivas que se transforman en la ventaja competitiva de la empresa y se busca además maximizar la creación de valor y a la vez minimizar los costos.

Figura 1.1.
Cuadro Cadena de Valor



Fuente: Porter, M. (2010)
Elaboración propia

La cadena de valor se divide en diez bloques, separados por actividades primarias y de soporte.

Las actividades primarias se concentran en I&D, Merchandising, Adquisición de materiales, Producción, Marketing & Ventas y finalmente el Servicio post venta.

Ambas actividades, tanto primarias como las de soporte, se respaldan entre sí, podemos encontrar la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y administración & finanzas.

Investigación & Desarrollo: Esta área se encuentra constantemente en la búsqueda de nuevos materiales y moda que marque la tendencia a nivel global. Una

actividad importante son las reuniones que se realizan un año antes del lanzamiento de algún producto con los equipos de Ventas, Marketing, Desarrollo de Producto y Producción para afinar los detalles de las muestras antes de su lanzamiento.

Merchandising: Encargados del proceso de creación del producto que abarca desde el diseño hasta la producción. Determinan también las líneas de producto y volúmenes de producción para cada temporada del año.

Adquisición de Materiales: Debido a la negociación directa con los proveedores y el pedido constante de gran volumen se aseguran la alta calidad de los materiales a un bajo costo, logrando así economías de escala.

Producción: Con un total de 450 empleados dedicados a la producción se realizan visitas semanales a las fábricas asociadas para una correcta supervisión. Las quejas recibidas por los clientes son derivadas directamente a éste departamento para la implementación de mejoras.

Marketing & Ventas: Lanzamiento de campañas cada temporada para informar a los clientes los beneficios, cualidades y características a través de la televisión, folletos en los periódicos anunciando entre el 20% y 30% de descuento en nuevos productos y otros medios.

El Grupo FR cuenta con canales no sólo físicos sino también online. En el caso de Uniqlo Japón ya son 827 tiendas y Uniqlo Internacional suman un total de 1241. Si consideramos también las demás marcas del grupo FR tienen entonces 3294 tiendas expandidas alrededor del mundo.

El canal online también representa una oportunidad de negocio debido a que las ventas de China y EEUU representan aproximadamente el 20% de los ingresos totales.

Servicio post venta: Se permiten las devoluciones de mercancía durante los 3 meses posteriores a la compra. Cuentan con un centro de atención al cliente que recolecta todas las solicitudes y sugerencias para el desarrollo de productos.

Infraestructura de la empresa: Actividades que brindan apoyo a toda la empresa, tales como RRHH, finanzas, planificación y contabilidad.

Gestión de RRHH: Área encargada de la búsqueda, selección, contratación, capacitación o entrenamiento, desarrollo del personal, medición de la satisfacción laboral y la implementación de actividades para mejorar el clima dentro de la organización.

Desarrollo tecnológico: Para apoyar las distintas actividades tales como el desarrollo de nuevos productos y mejora de herramientas empleadas por clientes y personal de la organización es necesario contar con el área de Tecnología quienes serán los encargados de presentar innovaciones para los procesos y verificar su correcto funcionamiento.

Administración y Finanzas: Área cuyo objetivo es aumentar el valor del negocio a través de la elaboración de presupuestos, contratación de las fuentes de financiación, tesorería, contabilidad y cobranza.

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

En el mundo cambiante en el que vivimos es necesario que todas las empresas desarrollen aquellas ventajas competitivas que les ayudarán a diferenciarse del resto

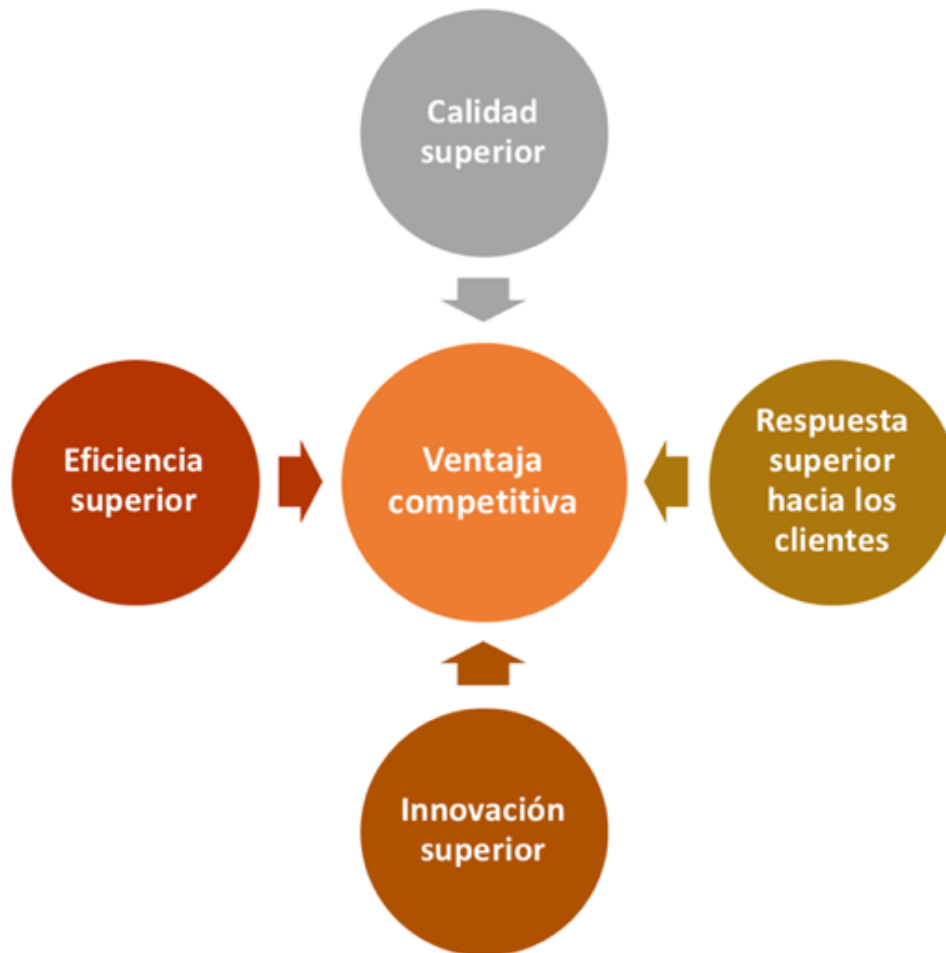
de sus competidores y además asegurar la sostenibilidad en el tiempo para contribuir al éxito tanto en el presente como en el futuro.

Para Michael Porter (2003) la definición sería: “La ventaja competitiva consiste bien en unos costes inferiores a los de los rivales o en la capacidad de diferenciarse y obtener un sobreprecio mayor que el coste adicional de la diferenciación” (p. 312).

Para lograr cada uno de los pilares de la ventaja competitiva se deben desarrollar estrategias funcionales que mejorarán la efectividad de las operaciones en cada una de las empresas.

No es suficiente con ser el competidor con menores costos, pues la competencia también suele trabajar para reducir sus costos con programas de mejoramiento continuo. Las empresas deben encontrar nuevas formas para reducir aún más sus costos y simultáneamente agregar valor a los productos o servicios que ofrece al mercado. (Wheelen y Hunger, 2013, p. 206)

Figura 1.2.
Formación de la Ventaja Competitiva



Fuente: Porter, M. (2010)
Elaboración propia

- Eficiencia superior: Las empresas logran una eficiencia superior siempre y cuando el requerimiento de insumos y estructura de costos sea menor al momento de producir cierta cantidad de productos. Por el lado de RRHH se deben diseñar programas para generar la retención del personal y crear una cultura que fomente la productividad.

- Compra a granel de materia prima de alta calidad a través de negociaciones con proveedores a un precio bajo.
 - Capacitación de todos los empleados a todos los niveles. Implementación de un Centro de Formación de futuros líderes (FRMIC) para garantizar el éxito de la compañía en el futuro y además la concientización de colaboradores de tienda que cuentan con la capacidad de tomar decisiones y hacer de ésta una acción.
- Calidad superior: Asegurar que el producto vaya de acuerdo al diseño original creando una alta confiabilidad y excelencia. Cada empresa debe velar por su reputación, es así que la calidad de sus productos deben lograr que se diferencien del resto.
 - Abastecimiento de materiales de proveedores alrededor del mundo, escogidos detenidamente para asegurar una alta calidad y un producto final diferenciado en el mercado.
 - Programación de visitas semanales por parte del Departamento de Producción para inspeccionar la calidad de los productos.
- Innovación superior: Los procesos innovadores son considerados muchas veces el factor más importante de la ventaja competitiva, ya que permite desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes, mejorar los atributos de éstos y además reducir costos.
 - Instalación de espejos-pantalla para tomar medidas reales al consumidor y detectar la talla exacta.
 - Uso de dispositivos para agilizar el cobro de las prendas a los clientes.
- Respuesta superior hacia los clientes: Este factor requiere que toda la compañía se concentre en el cliente, que identifique sus necesidades y las satisfaga.
 - Desarrollo de políticas de devolución y cambio de productos, concepto que revolucionó el sector en su momento.

- Retroalimentación de comentarios de clientes para mejorar los productos existentes.

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

Las fortalezas y debilidades resultan de la autoevaluación que cada empresa debe realizar con el fin de identificar los factores internos que debe potenciar o caso contrario eliminar.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos que generan una ventaja competitiva frente a la competencia y que deben ser detectadas para asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de las debilidades, se analizan factores que se necesitan mejorar o eliminar debido a que le genera una desventaja frente a sus competidores.

A continuación se presenta el detalle de las fortalezas y debilidades de Fast Retailing y cada una de sus UEN.

- Fortalezas:

- FR: Formación de Joint Ventures con compañías extranjeras como Lotte Shopping en Corea y Wing Tai Retail en Singapur.
- FR: Programa social en Bangladés a través de una Joint Venture ofreciendo puestos de trabajo para la producción y posterior venta de camisetas a un dólar, manteniendo la calidad.
- FR: Cotiza en Bolsa de Hiroshima (1994) y la Bolsa de Tokio (1997), genera reconocimiento de la empresa y abarata los costos de sus fuentes de financiación.

- FR: Creación Centro interno de formación de ejecutivos (FRMIC), cuyo objetivo es la formación de futuros líderes capaces de desarrollar e implementar ideas innovadoras.
- FR: Capacitación constante de productores de algodón para promover el uso eficiente del agua y evitar los pesticidas para asegurar la calidad del algodón.
- FR: Amplia experiencia y know-how en el sector textil, este conjunto de habilidades y conocimientos le permiten posicionarse en el mercado.
- UNIQLO: Implementación del modelo SPA, lo que les permite controlar todo el proceso de la cadena de valor.
- UNIQLO: Atracción de jóvenes profesionales de las compañías líderes japonesas y motivación constante mediante reconocimientos al personal de tienda.
- UNIQLO: Calidad como factor diferenciador y producto desarrollado y mejorado por comentarios de los clientes
- UNIQLO: Formatos de tiendas a nivel global de acuerdo a las necesidades del país.
- THEORY: Adquisición de participación accionarial de la marca norteamericana Theory accedió a una red de contactos en el sector textil.
- THEORY: Marca global dirigida para mujeres contemporáneas, se distingue por su calidad suprema y estilo sofisticado.
- THEORY: Ayuda y apoyo constante a mujeres maltratadas, se establece un fuerte lazo con las trabajadoras y se hace entrega de donaciones.
- CDC: Marca global caracterizada por ofrecer moda femenina e informal crea oportunidades de negocio especialmente en Europa.
- CDC: Implementación de programa ZDHC para la concientización ambiental y reducir el uso de químicos en el proceso productivo.

- PTT: Marca global que ofrece mercadería femenina se distribuye en grandes almacenes y boutiques generando posicionamiento y ganando mercado en Europa.
- PTT: Manual en la página web para el uso y mantenimiento adecuado de las prendas para asegurar su durabilidad.
- PTT: Certificación Oeko-Tex que asegura que el producto no es dañino para la piel, cuidando la salud de sus clientes.
- Shoes: Implementación de modelo SPA y posterior fusión con UNIQLO, permite a la compañía ampliar la línea de producto y ofrecerla a través de tiendas y canal online.

- Debilidades:

- FR: Fuerte inversión en adquisiciones de empresas nacionales de calzado que no generan ingresos. Escasa planificación estratégica.
- FR: Tiendas con menor área en metros cuadrados frente a la competencia.
- UNIQLO: Baja diferenciación en algunos productos, debido a que todas las empresas del sector siguen la misma tendencia de moda.
- UNIQLO: Planes de expansión muy ambiciosos entre 1998 y 2003 para abrir 50 tiendas en 3 años, poca visión del negocio generó pérdidas a la compañía.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

El análisis PEST está conformado por los factores político, económico, social y tecnológico. Es una herramienta necesaria para levantar información sobre los factores pertenecientes al entorno externo que afectan directamente las actividades y desempeño de las empresas.

En un mundo cambiante, sujeto a la incertidumbre por los bruscos cambios en las realidades económicas, políticas, sociales y ambientes, así como en el marco de una realidad más compleja, donde cada vez dependemos de una mayor número de factores y realidades que hacen difíciles predecir qué es importante y qué no, las organizaciones buscan formas de adaptarse al medio. (Pérez, Rodríguez & Armas, 2012, p.12)

Al identificar las fuerzas del macroentorno se puede aprovechar las oportunidades que se presenten o en todo caso defenderse de las amenazas. Para un apropiado análisis del entorno debemos estar conscientes de las variables existentes y su influencia directa sobre la compañía.

Wheelen y Hunger (2013) lo describen como: “El análisis del entorno es la vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la organización” (p. 107).

- Político:
 - o Acuerdos de libre comercio que buscan promover la integración comercial y las inversiones extranjeras. El Perú ya cuenta TLC con nueve

países miembros del APEC: Canadá, Chile, China, Estados Unidos, Japón, México, Singapur, Corea del Sur y Tailandia. (O)

- TLC con Japón se firmó con Perú desde el 2012. (O)
- Aumento de la remuneración mínima vital desde el 01 de Abril del presente año, el monto asciende a S/ 930.00, lo cual genera una mayor capacidad adquisitiva. A través de un Decreto Supremo publicado en El Peruano, el Gobierno oficializó el aumento. (O)
- Político/Económico:
 - Ambiente de corrupción en la política paraliza las obras y genera desempleo en el sector construcción lo cual significa menor consumo interno. (A)
- Económico:
 - Crecimiento económico sostenido en Perú lo posiciona como uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail. Según la Cámara de Comercio las ventas en el sector retail crecerán este año en un 6%. (O)
 - Sector Retail con proyección de crecimiento entre 6% y 9% por encima del promedio nacional. (O)
 - Ingreso de las Fast Fashion al mercado peruano produjo la desaceleración de las ventas en tiendas por departamento, debido a que quitó cuota de mercado. (O)
 - Inversión en la aperturas de nuevos centros comerciales en el año 2017 fue de s/ 664 millones, se proyecta para los años 2018-2019 una inversión aproximada de s/ 1800 millones de soles.(O)
 - El sector retail en provincia también viene en aumento, entre el 2015 y 2016 sus ventas representaban un 20% y 30% respectivamente de las ventas nacionales, se estima para el 2020 las ventas representen el 50%.

- Social

- Apertura de plazas laborales, especialmente para la población juvenil. (O)
- Aumento del turismo al interior del país, lo que promueve el consumo en los nuevos Centros Comerciales. (O)
- Consumidor peruano se encuentra acostumbrado al precio bajo o descuentos durante todo el año. (A)
- Debido a la globalización el consumidor peruano se encuentra informado, capaz de comparar precios y calidad e inclinarse por lo que más le conviene. (O)
- Gran expectativa de la población por la apertura de nuevas marcas reconocidas a nivel mundial. (O)

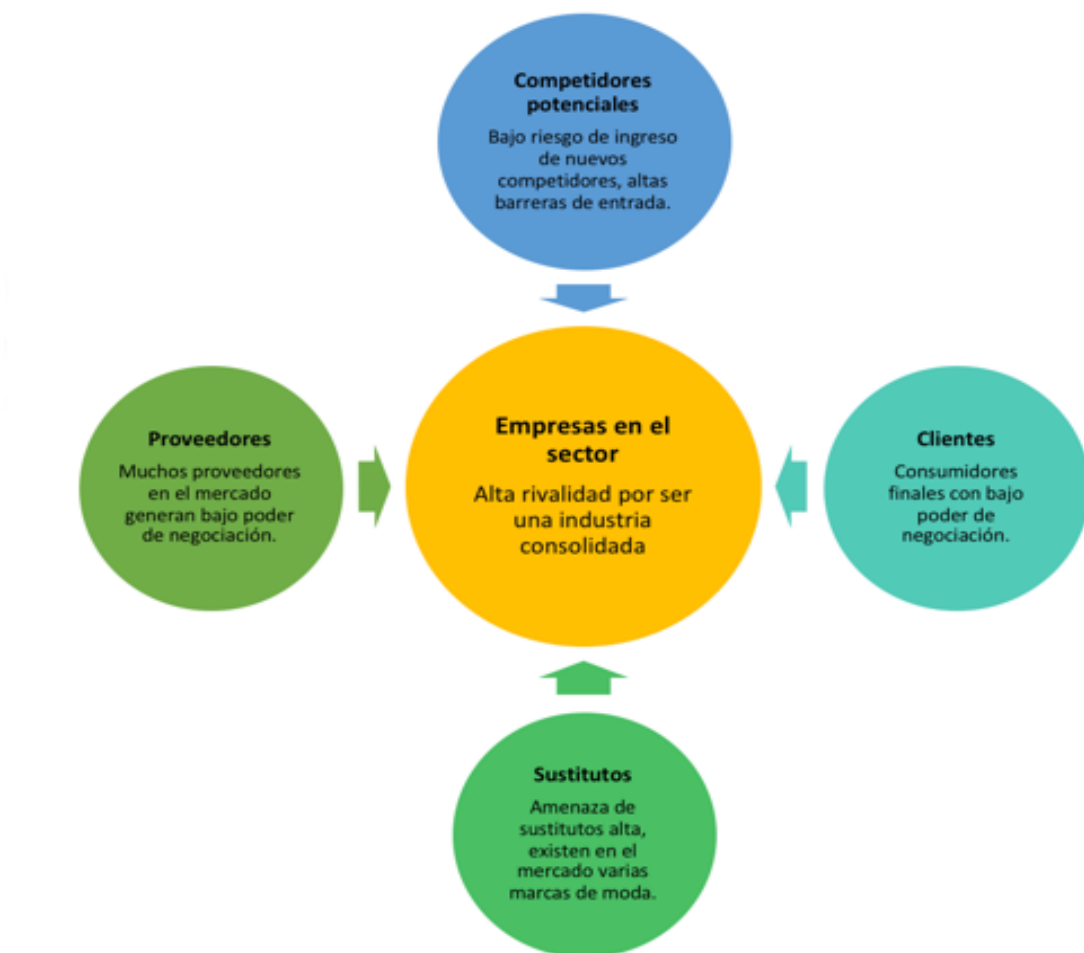
- Tecnológico:

- Combinación de elementos virtuales y físicos para mejorar la forma de cobrar las prendas, el cual consiste en que cada vendedor tenga habilitado un dispositivo con que le facilite el cobro al cliente. (O)
- Desarrollo de la tecnología RFID (identificación de radiofrecuencia) que se empleará en los espejos-pantalla para tomar medidas reales del consumidor en un tiempo reducido. (O)
- Sustitución progresiva de la venta física por la digital, el cual consiste en el uso de tabletas y dispositivos móviles para enseñar la colección ropa al cliente y posteriormente realizar la venta. (O)
- Gran expectativa por el internet retailing, conformado por grandes operadores de E-Commerce que ofrecen un nuevo canal de compra. (O)

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, este completo estudio es capaz de detectar oportunidades y amenazas que podrían afectar a la empresa.

Figura 1.3.
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2009)
Elaboración propia

A continuación, se realiza el análisis del modelo:

- Poder de negociación de los clientes: Bajo
 - Los clientes del Grupo FR son consumidores individuales o finales, no revenden ni transforman el producto, es decir sus compras son para uso personal.
 - No cuentan con capacidad para exigir a la empresa que disminuya sus precios, es decir no tienen poder de negociación porque el volumen de compra es mínimo.
 - Tienen libertad para escoger a quién le compran.
- Poder de negociación de los proveedores: Bajo
 - Existen muchos proveedores que pueden suministrar los insumos que la empresa requiere, es así que el poder de negociación es bajo.
 - El Grupo FR es un cliente importante por el gran volumen de compra que realiza y aunque es exigente con la calidad de sus insumos no tendría que pagar costos significativos para cambiar de proveedor.
- Amenaza de ingreso de competidores potenciales: Baja
 - Altas barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores por las economías de escala, lo que representa un bajo riesgo.
 - Las compras de materia prima se realizan a granel, lo que le genera descuentos, mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo.
 - Fábricas asociadas con capacidad para producir en masa los productos finales.
 - Lealtad de marca por parte de los consumidores, quienes lo han colocado dentro de las cuatro principales tiendas textiles especializadas. Es así que los competidores tienen una alta presión por diferenciarse en el mercado

ya sea a través del valor agregado, la calidad o precios de sus productos y lograr una relación duradera en el tiempo.

- Para que los competidores sean considerados como potenciales deberán ser capaces de invertir fuertes cantidades de dinero para cubrir gastos de infraestructura, capital humano, distribución, marketing, entre otros.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Baja
 - Hoy en día existen diferentes tipos de vestimenta que podrían considerarse sustitutos pero su uso depende de la ocasión, tales como la ropa deportiva, la ropa formal, la ropa para quedarse en casa, entre otros. Sin embargo, Uniqlo se enfoca en la ropa casual a precios bajos que lo diferencian en el mercado.
 - A pesar de existir en el mercado varias compañías que ofrecen prendas de vestir casuales y alineadas a las tendencias de moda, Uniqlo ofrece no sólo calidad sino también diseños únicos que lo hacen difícil de imitar.
- Alta rivalidad entre las compañías establecidas:
 - Industria consolidada, se encuentra dominada por unas cuantas empresas grandes, las acciones que tomen como cambios de precio o calidad afecta directamente a sus competidores. Las Fast Fashion en la actualidad están conformadas por H&M, Zara y Gap.
 - Las barreras de salida son altas. Por el lado económico se debe a la fuerte inversión en activos fijos, el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias. Las liquidaciones, prestaciones y pensiones que deberían pagar los más de 43000 trabajadores, lo que generaría un fuerte impacto sobre miles de familias que dependen de estos ingresos.
 - El concepto de negocio, relativamente nuevo, cuenta aún con muchas oportunidades de crecimiento, lo cual nos indica que la demanda seguirá en aumento y las empresas entrantes implementarán estrategias para ganar mayor participación de mercado.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades de la empresa son factores determinados por el entorno externo, este análisis positivo se puede aprovechar a través del uso de las fortalezas de la empresa.

Por otro lado, las amenazas también están presentes en el entorno externo y deben ser detectadas a tiempo para combatirlas y que no afecten el éxito del negocio.

- Oportunidades:

- Acuerdos de libre comercio promueven la integración comercial e inversiones extranjeras.
- Crecimiento económico sostenido en Perú lo posiciona como uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.
- Sector Retail con proyección de crecimiento entre 6% y 9% por encima del promedio nacional.
- Apertura de plazas laborales, especialmente para la población juvenil.
- Debido a la globalización el consumidor peruano se encuentra informado, capaz de comprar precios y calidad e inclinarse por lo que le conviene.
- Gran expectativa de la población por la apertura de nuevas marcas reconocidas a nivel mundial.
- Sistemas innovadores mediante el uso de nuevas tecnologías que mejorarán la experiencia de compra de los consumidores en tienda.
- Sustitución progresiva de la venta física por la digital, el cual consiste en el uso de tabletas y dispositivos móviles para enseñar la colección ropa al cliente y posteriormente realizar la venta.
- Gran expectativa por el internet retailing, conformado por grandes operadores de E-Commerce que ofrecen un nuevo canal de compra.

- Amenazas:

- Incertidumbre política y económica que atraviesa el país genera la disminución en inversión para la compra de indumentaria textil.
- Ambiente de corrupción en la política paraliza las obras y genera desempleo en el sector construcción lo cual significa menor consumo interno.
- Consumidor peruano se encuentra acostumbrado al precio bajo o descuentos durante todo el año.
- Fuerte competencia en el sector retail con marcas posicionadas.
- Cambios de gustos y preferencias del consumidor debido a las tendencias de moda que se actualizan rápidamente.
- Imitación de sus productos en el mercado informal.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1
Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Creación Centro interno de formación de ejecutivos (FRMIC), cuyo objetivo es la formación de futuros líderes capaces de desarrollar e implementar ideas innovadoras.	0.12	4	0.48
Cotiza en Bolsa de Hiroshima (1994) y la Bolsa de Tokio (1997), genera reconocimiento de la empresa y abarata los costos de sus fuentes de financiación.	0.10	2	0.20
Implementación del modelo SPA, lo que les permite controlar todo el proceso de la cadena de valor.	0.12	4	0.48
Calidad como factor diferenciador y producto desarrollado y mejorado por comentarios de los clientes.	0.15	4	0.60
Atracción de jóvenes profesionales de las compañías líderes japonesas y motivación constante mediante reconocimientos al personal de tienda.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Fuerte inversión en adquisiciones de empresas nacionales de calzado que no generan ingresos. Escasa planificación estratégica.	0.08	2	0.16
Tiendas con menor área en metros cuadrados frente a la competencia.	0.09	2	0.18
Baja diferenciación en algunos productos, debido a que todas las empresas del sector siguen la misma tendencia de moda.	0.10	2	0.20
Planes de expansión muy ambiciosos entre 1998 y 2003 para abrir 50 tiendas en 3 años, poca visión del negocio generó pérdidas a la compañía.	0.05	1	0.05
Bajo conocimiento de la marca en la población peruana.	0.09	2	0.18
Total	1.00		2.83

Fuente: David, F. (2003)
Elaboración propia

El total de 2.83 se encuentra por encima del promedio lo que demuestra que el Grupo FR cuenta con una posición interna fuerte. Sus fortalezas son la implementación del modelo SPA

y la calidad como factor diferenciador, ambos factores son los principales y neutralizan a la vez sus debilidades.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2
Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Acuerdos de libre comercio promueven la integración comercial e inversiones extranjeras.	0.15	3	0.45
Crecimiento económico sostenido en Perú lo posiciona como uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.	0.13	3	0.39
Consumidor peruano se encuentra informado, capaz de comprar precios y calidad e inclinarse por lo que le conviene.	0.09	3	0.27
Sistemas innovadores mediante el uso de nuevas tecnologías que mejorarán la experiencia de compra de los consumidores en tienda.	0.10	2	0.20
Gran expectativa por el internet retailing, conformado por grandes operadores de E-Commerce que ofrecen un nuevo canal de compra.	0.07	2	0.14
AMENAZAS			
Incertidumbre política y económica que atraviesa el país genera la disminución en inversión para la compra de indumentaria textil.	0.11	2	0.22
Consumidor peruano se encuentra acostumbrado al precio bajo o descuentos durante todo el año.	0.14	3	0.42
Fuerte competencia en el sector Retail con marcas posicionadas.	0.10	3	0.30
Cambios de gustos y preferencias del consumidor debido a las tendencias de moda que se actualizan rápidamente.	0.07	2	0.14
Imitación de sus productos en el mercado informal.	0.04	1	0.04
Total	1.00		2.57

Fuente: David, F. (2003)
Elaboración propia

El total de 2.57 se encuentra por encima del promedio, los acuerdos de libre comercio y el crecimiento económico son los factores que benefician principalmente el ingreso de las Fast Fashion.



2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

La matriz de las Estrategias Genéricas o de Negocios es una herramienta que permite identificar el segmento de clientes a los que la empresa se dirige, las necesidades que cubrirá y cómo logrará satisfacerlas.

Figura 2.1.
Matriz Estrategias Genéricas



Fuente: Porter, M. (2009)
Elaboración propia

Se debe analizar lo siguiente:

- Mercado masivo: Uniqlo está dirigido a un mercado masivo, que abarca no sólo niños sino también mujeres y hombres con un rango de edad entre 20 y 60 años.
- Liderazgo global en costos: Capacidad de reducir sus costos en toda la cadena de valor para verse reflejado en un mejor precio para el consumidor a través de economías de escala, lo que le permite ganar participación de mercado y mantener o aumentar su rentabilidad. Aplicación de la norma “un precio por artículo” para lograr reducir el precio de venta y dirigirse a un mercado masivo.
 - Las compras de materia prima se realizan a granel, lo que le genera descuentos, mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo para lograr economías de escala.
 - Fábricas asociadas con capacidad para producir en masa los productos finales con bajos costos de mano de obra.
 - Aplica el modelo SPA para mantener el control sobre todos los procesos en la cadena valor.
- Diferenciación: Los productos o servicios deben ser percibidos por los clientes como “exclusivos”. En este caso la calidad no sólo la del producto sino también la del servicio son los pilares de su diferenciación. Tratan de destacar el distinguido diseño de sus prendas y en cuanto al servicio cuentan con un personal altamente capacitado para brindar apoyo durante todo el proceso de compra junto con atención postventa calificada.
 - Producción y distribución de ropa casual con la colaboración de artistas que ofrecen diseños exclusivos, a un precio accesible y de alta calidad con tecnologías Heattech y Airism.
 - Calidad en el servicio a los clientes con un personal atento e informado, tiendas limpias, exhibiciones de producto atractivas, rápido proceso de pago y arreglos de ropa en el momento.

- Desarrollo de políticas de devolución y cambio de productos, concepto desconocido hasta el momento por el sector.
- Enfoque o concentración: La empresa se enfoca en segmentos o nichos bien definidos de población o producto (basadas en liderazgo en costos y diferenciación). El producto se adapta a las medidas del segmento controlado y le añade características y funciones.

El análisis nos indica que la estrategia genérica que ha implementado y desarrollado Uniqlo es de Mejores Costos o Diferenciación ampliada, esto quiere decir que ofrece una posición intermedia entre liderazgo en costos y diferenciación. Se conoce también como la frontera de la eficiencia y existe un número considerable de consumidores que demandan este tipo de oferta.

2.4. Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3
Matriz FODA

			<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
			- Desaceleración de las ventas en las tiendas por departamento. - Crecimiento económico sostenido. - Tendencia en el mercado por el modelo de negocio de precios bajos y descuentos. - Gran expectativa por el internet retailing. - Consumidor globalizado	- Incertidumbre política y económica. - Competencia en el sector Retail. - Cambios de gustos y preferencias del consumidor. - Imitación de sus productos.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>FO (Maxi-Maxi)</u>	<u>FA (Maxi-Mini)</u>		
- Relaciones sostenibles con los proveedores. - Calidad e innovación como factor diferenciador en sus diseños. - Atracción de jóvenes profesionales - Productos desarrollados en base a los requerimientos de los clientes.	- Desarrollo constante de productos que se adapten a las necesidades del mercado peruano, bajo precio y alta calidad. - Creación de oportunidades de trabajo para la sociedad. - Generar recursos que tengan impacto social sobre	- Incluir dentro del portafolio de productos los de mayor innovación y lograr diferenciación sobre la competencia. - Desarrollar ofertas en el mercado enfocados en las tendencias globales. - Mantener los costos bajos de desarrollo de producto para ofrecer precios al alcance de		

Responsabilidad social corporativa.	las comunidades más pobres a través del reciclaje de ropa. Desarrollo de nuevos canales, tal como el canal online para destacar los beneficios y posteriormente vender sus productos.	los consumidores y disminuir las oportunidades de ingreso al mercado de la imitación. Convertirse momentáneamente en un seguidor tecnológico de Inditex.
<u>DEBILIDADES</u> - Escasa planificación estratégica con dificultades para ingresar a nuevos mercados. - Tiendas con menor área en metros cuadrados. - Baja diferenciación en algunos productos. - Bajo conocimiento de la marca. - Bajo costo de cambio.	<u>DO (Mini-Maxi)</u> - Investigación de mercados para ingresar con la oferta adecuada. - Campañas agresivas de marketing basadas en comunicar precio y calidad para atraer a los nuevos consumidores peruanos. - Mostrar ventajas tecnológicas en el punto de venta para comunicar características del producto y agilizar el proceso de compra.	<u>DA (Mini-Mini)</u> - Comunicar al cliente los beneficios del producto para que esté dispuesto a pagar más. - Anticiparse a los cambios del macroentorno que pueda afectar la rentabilidad del negocio. - Expansión rápida dentro de la capital y posteriormente a las provincias.

Fuente: David, F. (2003)
Elaboración propia

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

La visión dentro de una empresa juega un rol muy importante, el enfoque según Quemada (2016): “El empresario visualiza, ve cómo convierte esa visión en realidad, se hace un cuadro mental y se pone a materializar ese cuadro añadiendo detalla sobre detalle” (p. 51).

Visión: “Unlocking the power of clothing” – “Descubriendo el poder de la ropa”

Sustento: El Grupo FR pretende enriquecer a todas las personas del mundo a través de una oferta diferente a los demás con prendas de vestir de calidad, diseñadas y elaboradas con los mejores estándares y que además tenga alta durabilidad. El uso consciente de los recursos ayudará a hacer de este mundo un lugar mejor para vivir y en el camino anteponer las necesidades de la sociedad a las de la compañía con una oferta amigable.

En cuanto a la misión de la empresa, la razón de ser o propósito por la cual fue creada Quemada (2016) señala que: “La misión de una empresa debe reflejar la razón de su existencia: cuál es su objetivo, por qué existe...Ayuda a todos a entender la contribución que van a hacer a la sociedad, su propósito” (p. 45).

Misión:

- Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.
- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.

Sustento: La razón de ser del Grupo FR es satisfacer las necesidades básicas de vestir de la sociedad a través de productos de calidad, que brinden comodidad y reflejen las tendencias de la moda bajo un precio asequible.

Asegurar también el bienestar de todos sus trabajadores con los beneficios justos y capacitaciones constantes para que se desarrollen dentro de la empresa y que lo

conviertan en una actividad de por vida, incluyendo además a colaboradores con alguna discapacidad.

Políticas:

- Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
- Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.

Sustento:

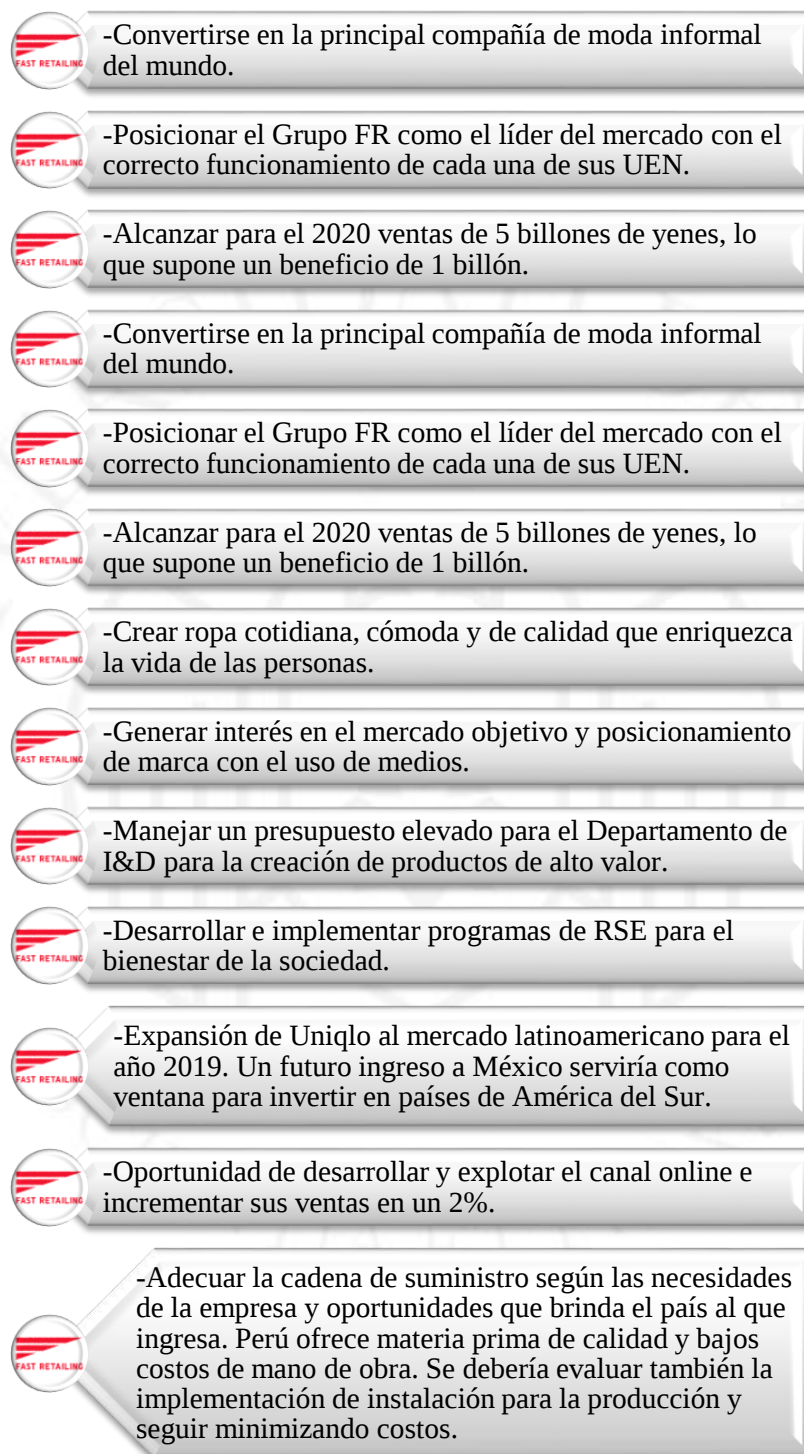
- La calidad del servicio, considerada como uno de los pilares para diferenciarse de los demás, ofrece no sólo personal capacitado sino también tiendas acogedoras, limpias y con exhibiciones de producto atractivas.
- El Grupo FR, aunque sufrió muchas caídas y pérdidas en el tiempo ha logrado entrar a la competencia y registra mayor cantidad de ventas y beneficios de explotación por pie cuadrado y rotación de inventario frente a Gap, con un tercer puesto después de H&M e Inditex.
- La empresa se encuentra siempre en constante búsqueda de jóvenes con valores y talentosos provenientes de cualquier parte del mundo y que al formar parte del equipo interioricen las normas que guíen su actuar.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Los objetivos o resultados que cada empresa pretende alcanzar dentro de un periodo determinado deben ser establecidos con una evaluación previa de los recursos disponibles. La percepción del equipo sobre estos resultados debe ser optimista y que demuestren que son posibles de lograr, caso contrario se generará desmotivación por metas inalcanzables.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de Fast Retailing:

Figura 2.2.
Objetivos Estratégicos



Fuente: David, F. (2003)
Elaboración propia

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

En la actualidad las Fast Fashion ofrecen más que sólo prendas de vestir, se encuentran siempre en una búsqueda constante de nuevas unidades estratégicas de negocios que los ayude a aumentar su rentabilidad y permanencia en el mercado. Se propone al Grupo FR que para lograr una competencia acorde a la oferta del mercado desarrolle las siguientes UEN:

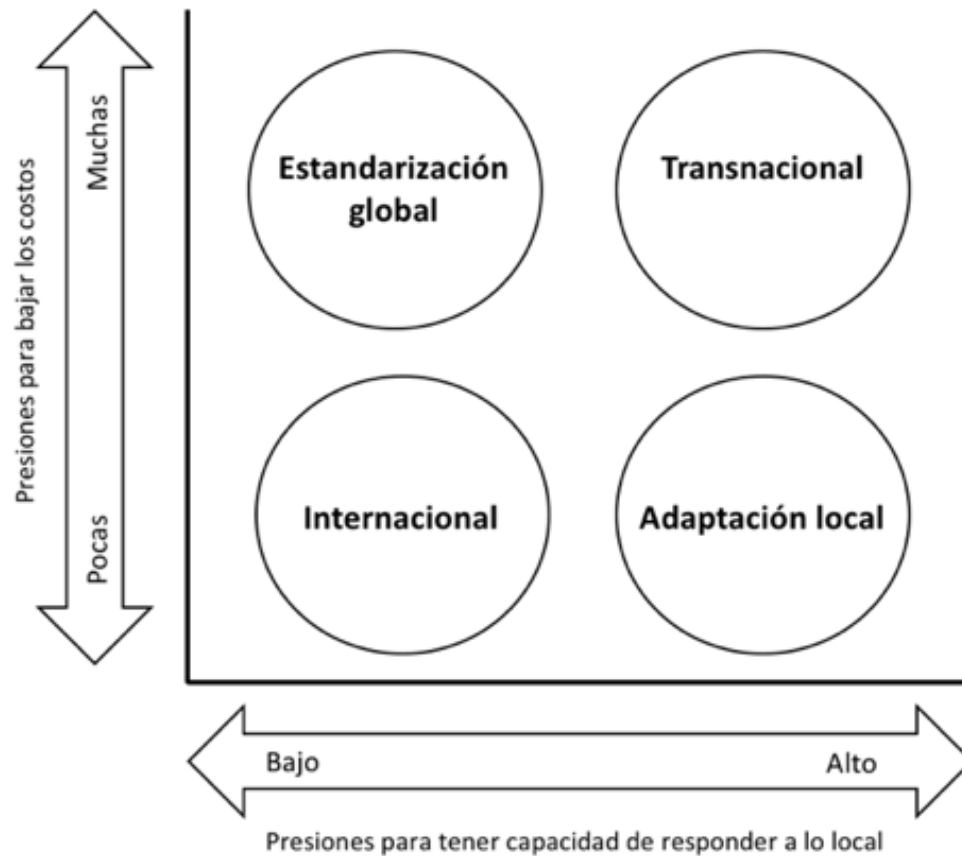
- Artículos para el hogar, hay muchas parejas jóvenes con departamentos pequeños que buscan optimizar el espacio con una decoración moderna y accesorios prácticos.
- Línea de accesorios que complementen adecuadamente las prendas de vestir, tales como carteras y bistrería.
- Colección de vestidos de fiesta y prendas deportivas para mejorar la oferta de categorías.

2.8. Propuesta y Sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funciones.

- Estrategia Global

Las estrategias en el ambiente global surgieron como consecuencia de la creciente globalización de la producción y los mercados. Hace ya varios años existían barreras para el comercio e inversión internacional elevadas por lo que la rivalidad era baja, sin embargo hoy en día éstas barreras han disminuído contribuyendo así con el ingreso de nuevos competidores.

Figura 2.3.
Estrategia Global



Fuente: Pérez, J. (1997)
Elaboración propia

La estrategia adecuada para el ingreso de la empresa Fast Retailing a Perú sería la Estandarización Global por las siguientes razones:

- Presiones para bajar los costos: Alta presión porque los competidores actuales tienen costos bajos, sufren exceso de capacidad y los precios que pagan los consumidores por cambiar a otra marca son bajos.

- Presiones para tener capacidad de responder a lo local: Baja presión porque las prendas de vestir alineadas a las tendencias de moda no cambia de un país a otro. El concepto de la compañía ha demostrado que funciona bastante bien en cualquier parte del mundo sin necesidad de adaptarse al país.
- Estrategia corporativa

A continuación las estrategias corporativas desarrolladas por el Grupo FR:

- Diversificación relacionada: Producción y comercialización de calzado a través de la marca Candish.
- Diversificación no relacionada: Incursión en el año 2002 en el mercado agrícola con la producción y venta de tomates frescos y otros vegetales, operación sin éxito debido a la falta de conocimiento del negocio.
- Integración vertical hacia atrás: Establecimiento de un departamento de diseño propio para ingresar al mercado con una marca propia.
- Outsourcing estratégicos: Acuerdos contractuales con más de 80 fábricas asociadas ubicadas principalmente en China.
- Integración horizontal: Apertura de tiendas propias a nivel global.
- Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con los Centros Comerciales peruanos que en muchos casos han brindado condiciones comerciales inigualables a las Fast Fashion promoviendo su posicionamiento rápido en el mercado.

- Estrategia de Negocio:

El mercado peruano abrió sus puertas hace varios años a distintas marcas, cuyas ofertas son muy parecidas a las del Grupo FR. Se encuentran situados además en los Centros Comerciales con mayor facturación anual y con el consumidor peruano acostumbrado a vestir a la moda con poca inversión.

Se propone al Grupo FR que para que su introducción al mercado peruano sea exitosa mantenga la estrategia de negocio actual, Mejores costos o Diferenciación ampliada. Resulta entonces necesario que quite participación de mercado y se vaya posicionamiento en la mente de los clientes potenciales.

Figura 2.4.
Estrategias Genéricas



Fuente: Porter, M. (2009)
Elaboración propia

- Estrategia Funcional:

Con el fin de alcanzar con eficiencia las ventajas competitivas de la empresa se encuentran en el último nivel de la estrategia empresarial la estrategia funcional. Describe cómo se deben utilizar y maximizar los recursos para lograr los objetivos de la organización.

- Producción: El logro de economías de escala a través de aprovisionamiento global con la compra de materiales a proveedores globales.
- Marketing: Extenso presupuesto para la publicidad en medios tradicionales como el periódico y nuevos como el uso de la web. Desarrollo de plataformas y uso de medios para conectar y enganchar al cliente para disminuir la tasa de deserción de clientes creando lealtad a la marca.
- I&D: Departamento de I&D encargado de diseñar productos acorde a las tendencias globales de la moda y además fáciles de fabricar para lograr una producción en masa.
- Recursos Humanos: Instituir programas de capacitación, en el caso del Grupo FR se implementó el FRMIC, Centro de formación de futuros líderes, para desarrollar e implementar ideas innovadoras. Se ofrecen además planes de línea de carrera para los empleados de tienda y participación en la toma de decisiones.
- Servicio al cliente: Mejoramiento constante de sus instalaciones y portafolio de marcas para mejorar y lograr una oferta exclusiva para los consumidores.

CAPÍTULO 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 debe considerar una organización multidivisional, es decir que existan divisiones independientes y posibilite a la vez la toma de decisiones más eficientes.

De esta manera cada marca poseerá una identidad propia que será beneficioso para diferenciarse de las demás UEN que maneja la compañía.

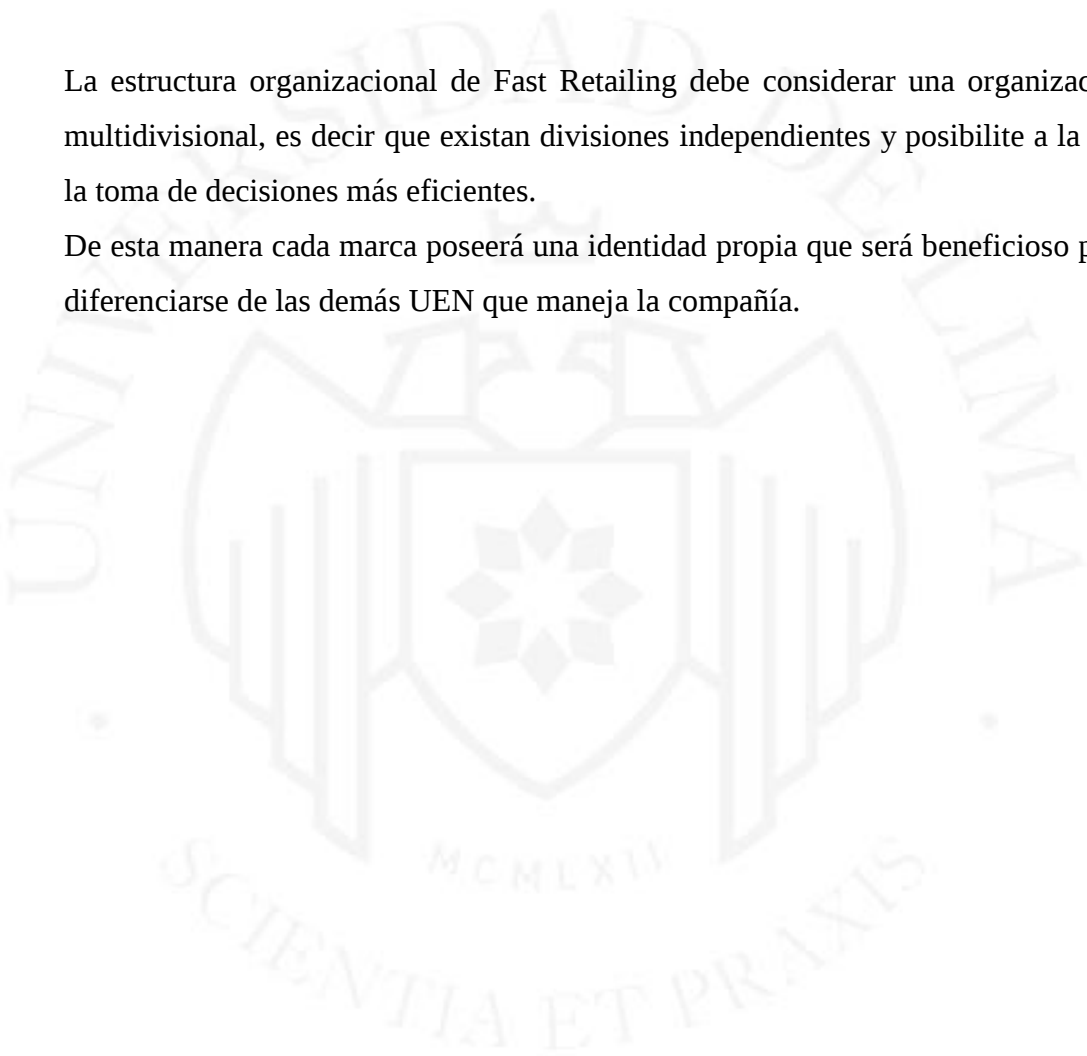
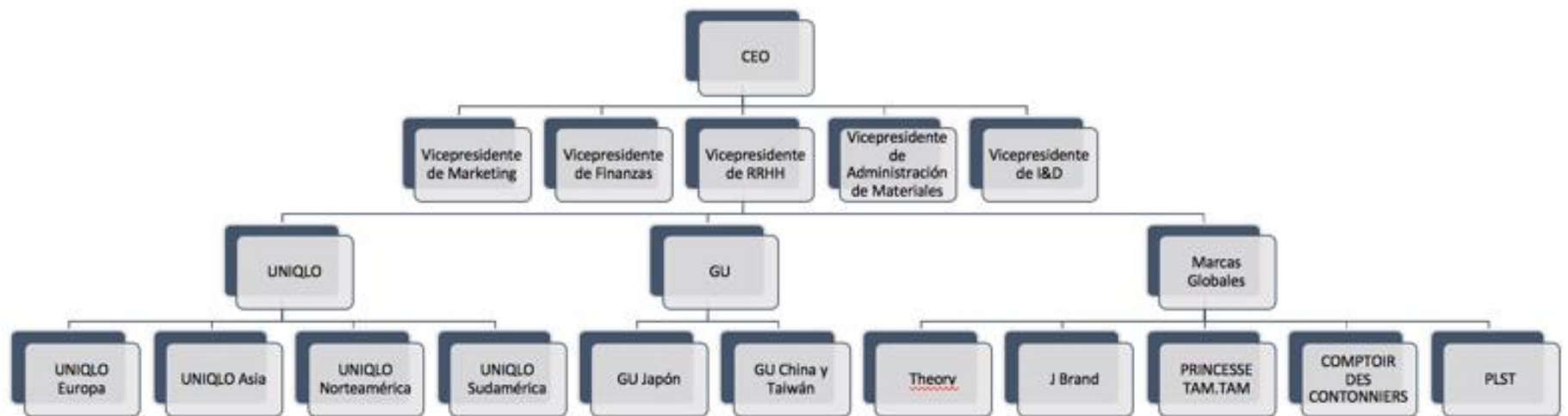


Figura 3.1.
Estructura Organizacional



Fuente: Mintzberg, H. (1991)
Elaboración propia

Las ventajas que este tipo de estructura ofrecen es que tanto los productos como los servicios cuentan con la suficiente atención por parte de los directivos para preservar la calidad por manejarse como un negocio propio. Cada departamento opera de manera independiente y se encuentra más identificado con los objetivos.

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

A continuación, se detallan algunas propuestas para implementar las estrategias y asegurar el éxito de éstas:

- Intercambio de know-how entre los colaboradores de la empresa. De esta manera pueden surgir nuevas ideas que se perfeccionan con el aporte de cada uno de los integrantes.
- Uso compartido de recursos tangibles. En este caso es posible que una planta de producción o un departamento de I&D puedan abastecer a más de una UEN para ahorrar costos.
- Alineación de las estrategias puede proporcionar una significativa ventaja empresarial mediante la reducción de la competencia entre sus productos. Evita la canibalización entre sus UEN.
- Creación de nuevos negocios, como se menciona en los párrafos anteriores. El desarrollo de nuevos productos o servicios diversifican la oferta y captan más clientes. También se pueden combinar actividades específicas de varias unidades para conformar una nueva unidad.

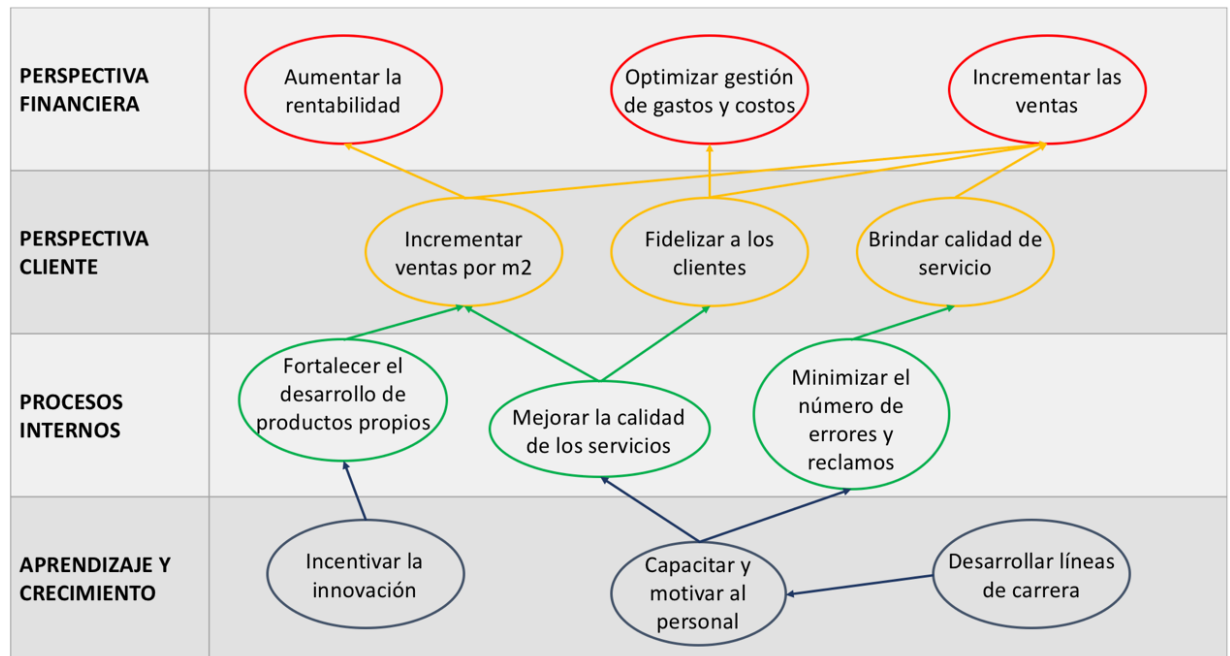
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El mapa estratégico de control es una representación gráfica de la vinculación entre los indicadores, cada cual perteneciente a su correspondiente perspectiva. Se establecen entonces las líneas estratégicas entre los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de medicional más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2009, p. 41)

Figura 4.1.
Mapa Estratégico de Control



Fuente: Niven, P. (2003)
Elaboración propia

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

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta diseñada para medir la evolución de la compañía, no necesariamente bajo una perspectiva financiera, sino sobre la visión de la empresa y estrategias a largo plazo.

En ese caso se debe discutir el estado actual y hacia dónde se dirige la empresa (visión), seguidamente establecer las estrategias que servirán como guía para llegar al estado futuro deseado.

Olve, Roy y Wetter (2000) señalan: “ En el concepto de cuadro de mando integral, la responsabilidad financiera y el control financiero quedan sustituidos por una realidad más rica” (p. 26).

Tabla 4.1
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Accionistas	• Crecimiento • Aumentar la rentabilidad	• Patrimonio Actual • ROE: (Beneficio neto/Recursos Propios) • ROA: (Beneficios/Activos)
Clientes	• Fidelización de los clientes • Incrementar las ventas por m².	• (Clientes fieles/Total de clientes) • (Ventas totales/m² totales)
Procesos Internos	• Lograr altas economías de escala en compras • Incrementar el número de tiendas	• Reducción % del costo de venta • (Total de tiendas – Año anterior)
Innovación y Aprendizaje	• Tener al mejor equipo en atención al cliente • Motivar al personal de tienda.	• Número de quejas recibidas en encuestas al cliente • Número de faltas o tardanzas • Encuestas 180°

Fuente: Niven, P. (2003)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- A pesar de la inestabilidad política en la que nos encontramos, existen aún muchas oportunidades de inversión debido al crecimiento económico sostenido en el país.
- Las Fast Fashion ya establecidas han logrado posicionarse en el mercado peruano por los diseños, calidad y precios accesibles. Estos factores les permiten la generación de valor sostenido del negocio.
- Desarrollar estrategias de marketing orientadas al aumento de satisfacción del cliente, lealtad de marca e incremento de la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- El sector retail en el Perú es muy atractivo para las empresas ya establecidas y potenciales porque presenta una proyección crecimiento anual por encima del promedio. Se recomienda el ingreso del Grupo Fast Retailing ya que es una industria que aún no se encuentra en la etapa de madurez.
- La trayectoria y experiencia del Grupo FR le ha permitido desarrollar ventajas competitivas sostenibles, es así que en su ingreso al mercado peruano debe destacar la calidad de su producto y la imagen de marca.
- Se recomienda al Grupo FR mantenerse enfocado en el cliente, a través de la calidad de sus productos, de sus servicios y el posicionamiento corporativo en relación con el valor social que viene desarrollando exitosamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.^a ed.). México: Pearson.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard* (3.^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olve, N., Roy, J., y Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio* (12.^a ed.). Barcelona: Egedsa.
- Pérez, C., Rodríguez, M. & Armas, G. (2012). *Estrategia como Herramienta de Gestión*. México D.F.:Alfaomega.
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas..* Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Quemada, E. (2016). *FIT Estrategia, valor y precio*. Madrid: Pirámide.
- Wheelen, T., y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global* (13.^a ed.). Colombia: Pearson.