

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


Gabriela Del Rosario Tejada Murrugarra

Código 20131310

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

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	6
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	9
1.2 Diagnóstico Externo.....	11
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	11
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.	12
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	15
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	16
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	17
2.4 Matriz FODA.	19
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas	20
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	21

2.7	Redefinición o creación de nuevas UEN.....	22
2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativo, de negocios y funcional.....	23
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		26
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).	26
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	26
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		29
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	29
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	30
CONCLUSIONES		31
RECOMENDACIONES		32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		33
ANEXOS.....		35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades de fast retailing.....	9
Tabla 1.2 Fortalezas y debilidades de uniqlo.....	10
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de las marcas globales.....	10
Tabla 1.4 Fortalezas y debilidades de marcas nacionales.....	10
Tabla 1.5 Análisis de escenarios futuros	11
Tabla 1.6 Oportunidades y amenazas de la industria.....	14
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	15
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	16
Tabla 2.3 Factores de la estrategia genérica	18
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	19
Tabla 2.5 Objetivos de la empresa Fast Retailing	21
Tabla 2.6 Estrategias funcionales	24
Tabla 3.1 Implementación de estrategia	27
Tabla 3.2 Beneficios y riesgos de la implementación de planta de producción	28
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	30

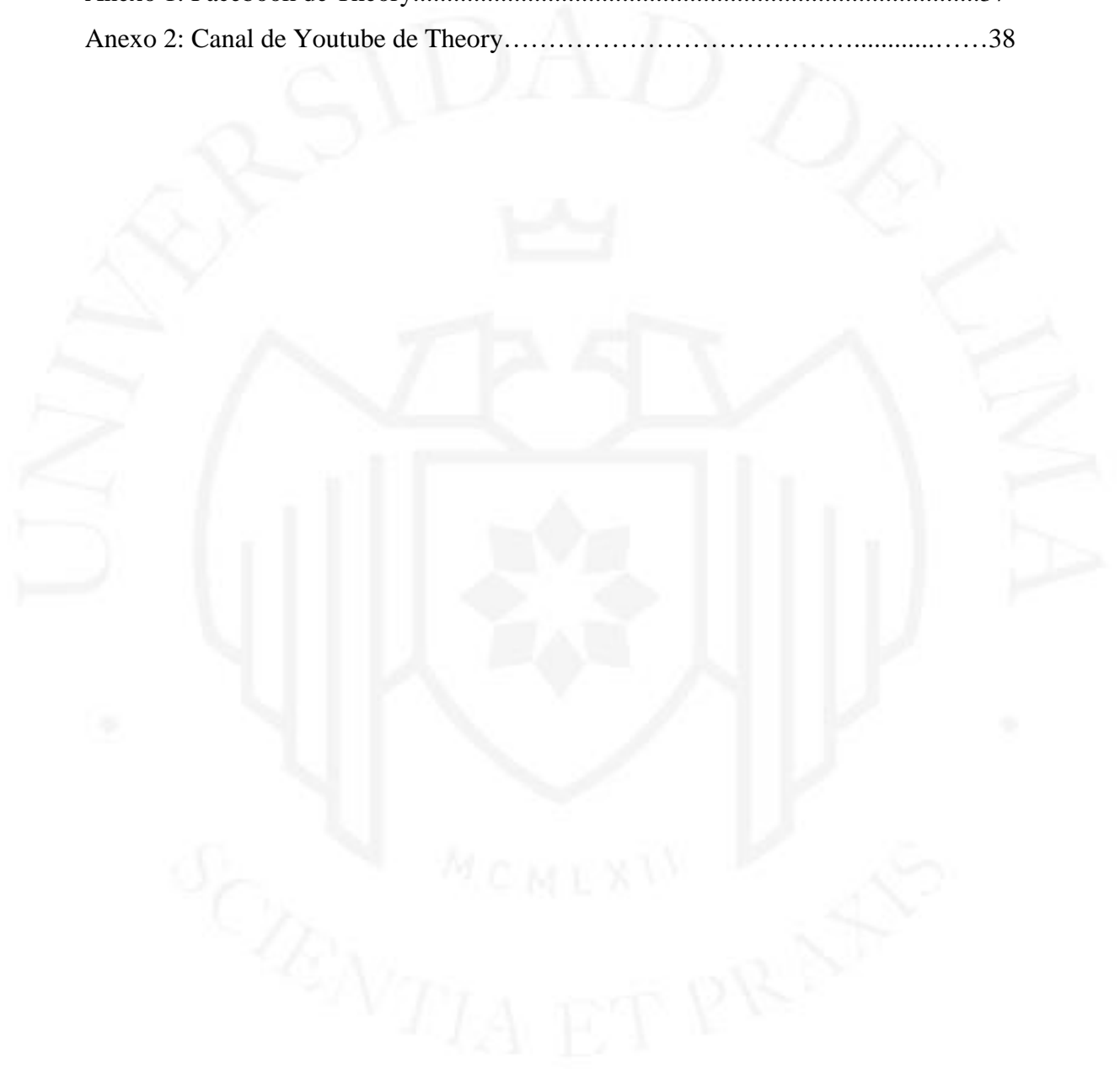
INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas	17
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	29



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Facebook de Theory.....	37
Anexo 2: Canal de Youtube de Theory.....	38



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar a la empresa de origen japonés Fast Retailing ante su eminente llegada al Perú en el 2019, debido al fortalecimiento de la economía peruana en los últimos 10 años; llegando a ser considerada como una de las más atractivas a nivel Latinoamérica para realizar inversiones.

El hecho de querer invertir en la industria textil peruana, significa para los posibles inversores realizar todo un análisis de los principales competidores como Oechsle, Paris, Saga Falabella, Ripley, entre otros, quienes se encuentran muy bien posicionados en el mercado peruano gracias a las diversas estrategias empleadas, realizando hincapié en el enfoque de Marketing pues debe haber una adecuada comunicación de la marca al cliente peruano.

Por otro lado, es esencial analizar la realidad del mercado peruano para poder encajar con los gustos y preferencias de los clientes peruanos sin descuidar el análisis interno como las áreas que deben implementarse en Perú y cuáles deben manejarse desde casa matriz con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad posible y destacar en el rubro.

El trabajo consta de cuatro secciones. La primera trata de realizar un diagnóstico interno a la empresa y del entorno en el que se encuentra, mientras que, la segunda consiste en proponer la estrategia de Fast Retailing en base a lo analizado en la sección anterior. La tercera sección consiste en ejecutar lo propuesto anteriormente para ya en la última sección aplicar el control de la estrategia mediante un BSC.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

La presente sección tiene como finalidad demostrar la situación interna de la empresa japonesa para poder determinar futuras mejoras.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

De acuerdo con Garcés, López y Pailiacho, al plantear una idea inicial de negocio no es sencillo hacerla realidad, por ello, se plantean estrategias para asegurar el éxito del negocio como el modelo de Canvas (2017, p. 54).

De acuerdo con el artículo, UNIQLO especificó que la ropa que vende es producida con los siguientes criterios: (i) Elementos estilísticos, (ii) útil para la vida, (iii) alineada con los valores de los clientes, (iv) moda del futuro y (v) bonita y muy práctica. (Takeuchi, 2012).

Además, están en búsqueda de ofrecer los mejores productos del mercado para sus clientes y también en la atención de los mismos. Por ello, se hizo hincapié en los siguientes puntos: a) mantener la tienda ordenada para facilitar el tránsito de las personas, b) evitar la escasez de existencias en las tiendas, c) aceptar las devoluciones de los productos hasta tres meses posteriores de la adquisición.

Fast Retailing se dirige a clientes entre 20 – 60 años de edad que apuestan por usar prendas básicas, como pantalones, blusas, etc. que las usan como piezas básicas con la finalidad de combinarlas con otras prendas.

De acuerdo con la lectura, UNIQLO ofrece prendas a un precio bastante accesible por lo mismo que ofrecía piezas básicas (Takeuchi, 2012). Sin embargo, en los últimos años realizó una alianza con un diseñador alemán de alta costura, Jil Sander, lanzaron en el 2009 la línea denominada “+J”. Esta colección comprendía camisetitas, abrigos, etc. que eran únicamente vendidos en tiendas seleccionadas de UNIQLO Tokio, Nueva York, Londres y París. Es decir, estaba dirigida a personas con un mayor poder adquisitivo que se preocupen por vestir a la moda.

Tanto las marcas globales como nacionales, tienen como objetivo llegar a un sector más amplio al ofrecer prendas femeninas informales a un precio accesible, pues algunas de ellas se encargaban de abastecer a grandes almacenes y tiendas.

Respecto a los canales, Fast Retailing no solo vendía sus productos de manera convencional, es decir, que el cliente debía acudir a la tienda para comprar los productos, sino que, a partir del 2011, UNIQLO empezó a vender zapatos través de un portal web denominado UNIQLO shoes. Este último hecho fue significativo para la compañía pues en ese entonces internet empezaba a despegar como un boom en varias industrias.

De igual manera, la relación con los clientes era muy cercana pues desde un inicio el CEO, Yanai, decidió priorizar los comentarios de los clientes para seguir mejorando. Por ello, anualmente recibía aproximadamente 72,000 comentarios con los que se daba una idea para mejorar los productos. Incluso, se implementó la política de devolución de productos hasta tres meses después de su adquisición, siendo considerada como una medida controversial en el mercado que sin lugar a dudas generó satisfacción entre los clientes.

En el caso de Fast Retailing, toda la parte de logística de ingreso, es decir, la compra de materiales, preparación de las telas y producción eran realizados mediante outsourcing con la finalidad de disminuir la estructura de costos ya que los pedidos se realizaban en grandes cantidades y el precio se mantenía. Por otro lado, los pagos en la tienda se realizan mediante tarjetas y efectivo.

Los recursos claves de Fast Retailing son: (i) elementos físicos, como las instalaciones de las tiendas, oficinas y los útiles de oficina; (ii) elementos intelectuales, como el esfuerzo del personal para planear y ejecutar diversos planes, (iii) elementos financieros, como la inversión realizada por Yanai y los inversionistas, y Finalmente, (iv) elementos humanos, que incluye todo el personal que trabaja desde las personas que descargan la mercadería, los vendedores en tienda hasta los directivos quienes toman las decisiones de la empresa.

Las actividades clave son aquellas que definen los procesos de la empresa para que el cliente final obtenga el tan ansiado producto. Las principales actividades clave son: i) Diseño, ii) logística interna, iii) producción, iv) comercial (ventas y marketing), v) atención en tienda y vi) Post-venta.

A continuación, están los socios claves de Fast Retailing quienes son: i) los proveedores de materia prima, preparación de la tela y encargados de la producción que se encuentran en diferentes países y ii) el comité ejecutivo que es presidido por Yanai, actual CEO, quien se encarga de ver toda la parte estratégica del negocio.

Finalmente, dentro de la estructura de costos se consideran: (i) costos fijos como los servicios esenciales como luz, agua, teléfono, internet, etc. para las tiendas y oficinas, además de los sueldos del personal administrativo; y (ii) costos variables como las comisiones del área de ventas y tiendas cuyo sueldo está establecido en base a las mismas.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta importante que permite analizar todos procesos en las diferentes áreas de las empresas con la finalidad de generar valor al producto y/o servicio final.

De acuerdo al caso presentado, se concluye que Fast Retailing maneja las actividades y procesos internos dividiéndolos en dos grupos. En primer lugar, están las actividades primarias que son en torno a las que gira el funcionamiento diario de la empresa. En segundo lugar, las de apoyo que se encargan de dar soporte a las mencionadas anteriormente.

En el caso de las actividades primarias, inicia con la de diseño, pues FR se vio forzada a implementar la actividad de I&D en las principales ciudades ícono de la moda en vista que sus competidores empezaron a copiar el enfoque de marcas importadas y al presentar problemas en la calidad de estas marcas importadas.

En cuanto a la actividad de Logística interna, se considera la adquisición de materia prima para la producción a diversas empresas asiáticas por un tema de costos. Una vez realizada la compra se procede a preparar los tejidos para la producción en Indonesia. Cabe destacar que ambos procesos son tercerizados con empresas especializadas en el rubro para que Fast Retailing se enfoque en la parte estratégica.

Seguidamente, la producción se realiza en China mediante empresas especializadas. Es decir, FR aplicó economías de escala al realizar pedidos en gran cantidad manteniendo un precio bajo. En cuanto a la actividad comercial (Ventas y

Marketing), se realiza publicidad en medios tradicionales como periódicos, medios televisivos como spots publicitarios y medios sociales como la web, Facebook, Instagram, etc.

En cuanto a la atención en tienda, Yanai se comprometió con lo siguiente: (i) A mantener el piso limpio en la tienda, (ii) Evitar la escasez de existencias de los artículos que eran promocionados y (iii) Aceptar la devolución y cambio de productos durante los próximos tres meses de la adquisición de los mismos.

Finalmente, la actividad de Post-venta se encarga de atender a los diferentes clientes con la finalidad de ofrecerles un mejor servicio y fidelizarlos con promociones, conocer la atención de en tienda, etc. En el caso de FR, en esta actividad se implementó la política de devolución que fue la pionera en el mercado nipón además de ser exitosa.

Por otro lado, se encuentran las actividades de apoyo. Iniciando con Planeamiento, encargada de establecer las estrategias adecuadas para la corporación. De acuerdo con la lectura, Yanai asignó en los puestos directivos a personas con amplia experiencia en el sector, pero el problema fue la dirección de manera muy vertical generando barreras de comunicación. (Takeuchi, 2012).

En cuanto a Finanzas; pues su rol principal es velar por la rentabilidad de la compañía haciendo seguimiento al presupuesto, pago de deudas, proveedores a tiempo, entre otras actividades. Cabe destacar que, desde sus inicios, la compañía tuvo dificultad para conseguir préstamos con las principales entidades bancarias. En años posteriores, gracias a las estrategias aplicadas, se consolidaron las ventas logrando generar una imagen de estabilidad lo que les permitió que coticen en diversas Bolsas asiáticas e internacionales.

Recursos Humanos se encarga de velar por el capital humano, mediante estrategias novedosas para los diversos procesos como reclutamiento y desarrollo. Un ejemplo es el programa FRMIC, cuyo objetivo es formar a futuros líderes que rompan esquemas mediante la implementación de proyectos innovadores para mejorar la posición competitiva de la empresa. Este programa se caracterizó por ser interactivo, pues se utilizó como herramienta principal la tecnología.

Finalmente, Responsabilidad Social, encargada de velar por el compromiso con el planeta, implementó el “Programa de Reciclado de Lana” de las tiendas Uniqlo y GU

en Japón que se lleva anualmente. El resultado fue óptimo, pues se recogió el 90% de prendas para ser donadas a los refugiados y el resto se utilizó para producir fibra industrial. Otro programa clave fue contratar a una persona con discapacidad por tienda en el 90% de las tiendas en Tokio. De acuerdo con Takeuchi (2012), el resultado de este programa superó el % legal de contrataciones a personas con discapacidad que era de 1.8% en el país asiático llegando a la importante cifra de 8.1%. Claramente, la compañía fue galardonada (p.11).

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que la firma Fast Retailing tiene un buen manejo de las actividades de la cadena de valor. Como prueba de ello, es la consolidación que viene logrando en el mercado internacional al competir directamente con poderosas marcas como H&M, Zara, Forever 21, Gap, entre otros.

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

Según Camargo, la ventaja competitiva es aquella herramienta que le permite al empresario ejecutar estrategias con la finalidad de mejorar la posición competitiva en el mercado (p. 57). Es decir, la empresa debe analizar a su competencia con la finalidad de diferenciarse en el mercado.

En el caso de la empresa Fast Retailing, está dividida en tres unidades de negocio que ofrecen prendas de calidad a un precio bastante accesible. En primer lugar, se encuentra Uniqlo que es marca símbolo de la empresa por toda la trayectoria que tiene en el mercado y la amplia gama de prendas que ofrece.

En segundo lugar, se encuentran las marcas globales conformadas por Theory, una marca de Nueva York orientada a mujeres contemporáneas que buscan prendas de calidad; mientras que, la francesa CDC ofrece moda femenina elegante e informal y la otra francesa PTT ofrece lencería, ropa para la casa y trajes de baño para mujeres. Finalmente, se encuentran las marcas nacionales, están conformadas por GU, Cabin y Candish.

Fast Retailing:

La calidad superior ofrecida por la empresa se relaciona con las prendas de calidad

ofrecidas, pues a pesar de buscar proveedores internacionales que ofrecen precios bajos siempre se preocupan por mantener la calidad de las prendas, considerando los comentarios de los clientes que son aproximadamente 72000 anuales.

En cuanto a la innovación superior, se destaca la inversión realizada en centros de investigación & desarrollo en diferentes metrópolis importantes en el mundo de la moda como Tokio, París y Milán para desarrollar productos globales. Además, se implementó el “Fast Retailing Management and Innovation center” (FRMIC) con la finalidad de formar a futuros líderes de la compañía para que implementen y desarrollen proyectos con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. Este programa se llevaba a cabo mediante sesiones presenciales y vía Skype que eran lideradas por Yanai.

Por otro lado, se encuentra la eficiencia superior que se refiere a toda la parte operacional de la empresa. En este caso, Fast Retailing compra insumos de distintas partes del mundo y terceriza los procesos de logística y producción para lograr economías de escala. Por otro lado, se encuentra la política ofrecida por Yanai en la que se evitaría la escasez de existencias de los artículos promocionados.

Finalmente, la capacidad de satisfacción al cliente se relaciona con la importancia de los comentarios de los clientes para mejorar las prendas y atención al cliente. Por otro lado, se considera el compromiso del CEO para mantener limpias las tiendas, ofrecer un servicio mucho más eficiente mediante capacitaciones constantes a las personas que están en las tiendas e implementar la política de devolución de prendas hasta tres meses posteriores a su adquisición. Para cerrar el análisis de la compañía Fast Retailing, Yanai destacó la filosofía comercial de atender las necesidades del cliente antes que cualquier otra empresa del mercado y, sobre todo, actuar con celeridad.

Uniqlo:

En base a lo analizado del caso, se infiere que la eficiencia operacional se refiere a la unificación del proceso operacional desde el planeamiento hasta el comercio minorista con el uso de las nuevas herramientas y tecnologías disponibles. En cuanto a la innovación superior, a medida que Uniqlo se va expandiendo por el mundo, desarrolla novedosos productos con la finalidad de atraer a clientes potenciales y fidelizar a los que ya compran la marca.

Se destaca la calidad superior por el enfoque en trabajar con proveedores que

ofrezcan insumos de calidad al igual que las otras UEN pues es política de Uniqlo el seleccionar adecuadamente a sus proveedores. Finalmente, el factor de capacidad de satisfacción es imprescindible, pues el cliente es quien califica el producto y mediante el boca a boca comenta su experiencia con este. De acuerdo con el web site, Uniqlo se enfoca específicamente en desarrollar plataformas de venta online con la finalidad de ofrecer confort al cliente para comprar desde un dispositivo móvil, además de ser un canal de comunicación mucho más cercano cliente – empresa (Uniqlo Business Model, 2018).

Marcas globales:

La calidad superior ofrecida por esta UEN se basa en utilizar materiales de óptima calidad para producir modernas prendas en las que se destacan la innovación y el enfoque a las mujeres contemporáneas que se preocupen por su imagen. En cuanto a la eficiencia operacional, la empresa adoptó inicialmente el modelo de negocio tradicional que consistía en abastecer de mercancía a grandes almacenes y otras tiendas lo que permitía a la firma tener una mayor cobertura de mercado.

Por el lado de la innovación superior, se refiere a los constantes lanzamientos de productos y colecciones con la finalidad de no quedarse relegados en un mercado muy competitivo como es el fast fashion ya que los competidores se vuelven cada vez más agresivos. En cuanto a la capacidad de satisfacción al cliente, es alta debido a que se consideran los diversos comentarios y apreciaciones de los clientes para mejorar las prendas y así cumplir con la creciente demanda del mercado. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las marcas nacionales siempre aplicaron el modelo SPA al igual que Uniqlo.

Marcas nacionales:

La calidad superior ofrecida por esta UEN es alta pues dentro de las prioridades del CEO es ofrecer ropa de calidad y novedosa. Por ello, se encargan de seleccionar muy bien a cada uno de sus proveedores. Por otro lado, una vez adquirido el material y realizada la producción, el área de control de calidad se encarga de revisar las prendas para detectar posibles fallas y separar aquellas en buen estado para que sean puestas a la venta.

En cuanto a la innovación superior, Fast Retailing no es ajeno al boom de la tecnología y de acuerdo con el web site de la empresa, se destaca la implementación de plataformas online con el fin de abarcar todos los canales de venta, además de usar

carritos inteligentes con pantallas que brindan información sobre las prendas. (GU, 2018).

El punto de la eficiencia operacional, destaca la reforma que se está planteando para la cadena de suministro como la producción adicional para cubrir con la demanda que últimamente viene el aumento. Además, de utilizarse cajas registradoras de autoservicio con la finalidad de agilizar los pagos y evitar la congestión en los cajeros.

Finalmente, la capacidad de satisfacción a los clientes es uno de los principales enfoques de la compañía puesto al preocuparse por implementar mejoras y/o procesos para facilitar la interacción con el cliente como se describe en la página web de Fast Retailing, además de los carritos que brindan información digital sobre la disponibilidad y colores de las prendas y en caso no encontrar la que desean, se las llevan a los clientes a la comodidad de su hogar (GU, 2018).

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

Tabla 1.1
Fortalezas y Debilidades de Fast Retailing

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez económica en el Mercado se refleja al cotizar en diversas Bolsas como Tokio, Hong Kong, etc. • Implementación de políticas pioneras en el sector • Disminución de costos al tercerizar servicios con empresas especializadas del exterior • Uso de tecnologías en todas las UEN • Implementación de capacitaciones para los futuros líderes de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación de los nuevos ejecutivos para manejar el negocio. • Falta de planeación llevó al cierre del negocio de productos frescos en Tokio en el 2002 con pérdidas de aproximadamente 2mlls yenes • La empresa aún está alejada de sus principales competidores quienes lideran la industria • Mala administración de las redes sociales y poco contacto con el cliente • Falta de una adecuada estrategia para las marcas globales y nacionales pues tienen bajo % de ventas

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

Tabla 1.2

Fortalezas y Debilidades de Uniqlo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigirse a un segmento más amplio ofreciendo ropa informal. • Apertura del departamento de I&D en las principales metrópolis ícono de la moda con la finalidad de internacionalizar la marca. • Representa cerca del 85% de las ventas de la firma Fast Retailing. • Enfoque en el cliente para saber su percepción de la marca y mejorar. • Orientación a la venta frente a la producción. • Aparición en diversos medios de publicidad como web y periódicos 	<ul style="list-style-type: none"> • A lo largo de los años, Uniqlo presentó cierta inestabilidad en las ventas. • Inicialmente la empresa tuvo fama de vender productos baratos con calidad baja. • Alta rotación del personal de tienda. • Los diseños son muy básicos y poco variados. • Las redes sociales no están bien administradas. • Expansión tardía frente a los principales competidores del mercado.

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades de las Marcas Globales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para la fabricación y venta de sus productos • Tiene buenos modelos de prendas • La plataforma de venta online funciona adecuadamente • Aumento de número de visitantes a las tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Le falta consolidarse en el mercado a esta UEN • Los precios de las tiendas son considerados elevados, ya que el precio mínimo bordea los USD 200 • Los modelos de las prendas son considerados muy básicos y con colores opacos • Pobre administración de las redes sociales

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades de Marcas Nacionales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para la venta de sus productos mediante la tienda de moda digital. • Diversificación de la gama de productos para satisfacer al cliente. • Aumento del número de visitantes a las tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertas adquisiciones no dieron resultados monetarios óptimos. • Pobre administración de las redes sociales. • Falta de organización en las áreas distribución de las tiendas

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

En base al análisis realizado, se aprecia que todas las UEN tienen como fortaleza en común el uso de tecnología para la fabricación y venta de productos. Mientras que, la debilidad que destaca entre todas es la pobre administración de redes sociales y la falta de estrategia para consolidarlas en el mercado.

1.2 Diagnóstico Externo

La presente sección tiene como finalidad evaluar todo el macroentorno para el rubro Retail mediante el análisis de escenarios futuros, análisis de las fuerzas competitivas de la industria y determinación de las oportunidades y amenazas.

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

En este punto se analizarán diversas variables en base a las perspectivas económica, social, política y tecnológica planteadas en tres periodos para tener un mejor panorama de la evolución de la industria y así armar un plan estratégico adecuado para cada segmento.

Tabla 1.5

Análisis de escenarios futuros

	1 año	3 años	5 años
Perú es considerado un país atractivo para invertir en el sector retail.	Se incrementa (oportunidad)	Se incrementa (oportunidad)	Se incrementa (oportunidad)
Uso de tecnología en el sector retail.	Se incrementa (oportunidad)	Se incrementa (oportunidad)	Se globaliza (oportunidad)
Crecimiento de grandes marcas de pedido por internet.	Se incrementa (amenaza)	Se incrementa (amenaza)	Se incrementa (amenaza)
			(continúa)

(continuación)			
Los consumidores buscan estar a la vanguardia con las prendas.	Se incrementa (oportunidad)	Se globaliza (oportunidad)	Se globaliza (oportunidad)
Crisis política peruana experimentada en el 2018.	Se mantiene (amenaza)	Se mantiene (amenaza)	Se mantiene (amenaza)

Fuente: El Comercio (2018) y Fast Retailing (2018).

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo elaborado por el profesor de Harvard Michael Porter, quién quería determinar la rentabilidad que una empresa pueda tener en el mercado de acuerdo a los 5 factores que se explicarán en las próximas líneas (Mercadotecniatotal, 2016).

Dentro de la Rivalidad de la industria del Fast Fashion se considera que el tipo de industria es consolidada debido a que las firmas globales como H&M, Zara, Forever 21, GAP, entre otras, tienen gran participación en el mercado. Por otro lado, se considera que la demanda de prendas innovadoras a un precio cómodo va en aumento, pues suelen lanzarse colecciones de acuerdo a cada estación o campaña. Otro tema importante a considerar son las barreras de salida, como los costos fijos que son altos pues incluyen los beneficios laborales, liquidaciones, etc., arrendamiento de oficinas, etc. En base a lo mencionado, se concluye que la hay una alta rivalidad en la industria.

Otro punto clave a mencionar es la amenaza de productos sustitutos para el caso de prendas de alta costura que en este caso serían las prendas de diseñadores, ya que, estas se adecuan a los requerimientos específicos de los clientes. De acuerdo a la lectura, FR ofrece prendas con diseños vanguardistas y extravagantes, mientras que, los diseñadores lo realizan de acuerdo a la medida de los clientes y tendencias de moda. Además, se considera que el precio de los fast fashion son ligeramente más cómodos que el de los diseñadores. Por ello, se concluye que la amenaza de los productos sustitutos es alta, pues cada vez la brecha es más corta entre la oferta de ambas partes.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, se considera que la diferenciación es baja pues la mayoría de las marcas ofrecen prendas de alta rotación como polos, jeans, etc. sin algún plus adicional que le permita al consumidor cuestionarse el cambiar de tienda. En cuanto al acceso a los canales de distribución, todos tienen tiendas propias además de implementar la venta online como en el caso de los retailers considerando el boom de la era digital en la que vivimos.

Por otro lado, en el sector gubernamental hay una constante fiscalización a las empresas para verificar que estén al día con la documentación por parte de diversas entidades del Estado lo que sería un obstáculo para que entren más competidores, de acuerdo con el web site El Comercio (“Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL”, 2018). Además, la estructura de costos es elevada pues se realiza gran inversión en activos fijos, personal, capacitación, costos fijos, etc. Por ello, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Respecto al Poder de negociación con los clientes, se considera que la compra de productos por es baja ya que adquieren pocas prendas y acuden a diferentes tiendas. Cabe destacar que estas empresas dependen netamente del consumidor final pues son los únicos que adquieren los productos y por ello es que se adaptan diferentes promociones. Finalmente, no significa una amenaza que los consumidores se integran verticalmente hacia adelante, pues requieren presupuesto. Por ello, se concluye que el poder de negociación con los clientes es bajo en la industria del fast fashion.

Analizando el poder de negociación con los proveedores, se infiere que el cliente es un comprador importante para el proveedor pues compra en grandes cantidades la materia prima para disminuir los costos, además, cada uno de ellos conoce a sus proveedores de confianza y es difícil cambiar repentinamente de proveedor ya que puede generar reacciones en los consumidores, es decir, el costo de cambio de proveedor es alto. Finalmente, los clientes sí representan una amenaza de integración hacia adelante pues tienen la solvencia económica y capacidad para implementar sus propias fábricas y así optimizar procesos.

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

A continuación, se van a sustentar las oportunidades y amenazas de la industria para posteriormente proponer las estrategias adecuadas.

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas de la industria

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Perú es considerado un país atractivo para invertir, pues desde hace 20 años viene experimentando un gran performance en cuanto a crecimiento económico.• El desarrollo tecnológico de los últimos años permitirá simplificar procesos en las diferentes empresas, lo que permitirá eliminar cuellos de botella en la cadena de valor y hacerla más eficiente.• Desarrollo del e-commerce en el sector retail va en aumento.• Incremento del turismo en el Perú genera más afluencia de turistas a las tiendas.• Intercambio comercial con diversas economías atrae la inversión extranjera.• Gracias a la globalización en comprador está informado de los productos ofrecidos por la industria.	<ul style="list-style-type: none">• La crisis política que viene experimentando el Perú, genera una imagen de inestabilidad ante los inversionistas.• Preferencia por las marcas conocidas que vienen liderando en la industria por la variedad en sus diseños además de las tiendas virtuales como Zaful, Ali Express, etc. que ofrecen variedad de productos a precios accesibles.• Disminución del consumo interno entre 10% y 15%• Poder de negociación con los clientes es bajo en la industria.• Fortalecimiento de las marcas propias de los grandes retailers como Saga Falabella, Ripley, etc.

Fuente: El Comercio (2018) y Mercado Negro (2018)

Elaboración propia

Partiendo del análisis externo realizado, se determina que el e-commerce es una gran oportunidad para Fast Retailing pues es una herramienta que permite dar a conocer los diversos productos, además de ser un nuevo canal de venta lo que permitirá aumentar la facturación para implementar nuevos formatos en todo el mundo y así lograr un sólido posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

En la presente sección se procederá a analizar las fortalezas y debilidades de la empresa FR con la finalidad de obtener una puntuación respecto al mercado.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Variable	Valor	Calificación	V. ponderado
Fortalezas			
Solidez económica al cotizar en diversas Bolsas como Tokio, Hong Kong, etc.	0.15	4	0.6
Implementación de políticas pioneras en el sector	0.11	4	0.44
Disminución de costos por tercerización de servicios	0.07	4	0.28
Uso de tecnologías en todas las UEN	0.06	3	0.18
Implementación de capacitaciones para los futuros líderes de la empresa	0.09	3	0.27
	0.48		1.77
Debilidades			
Falta de coordinación de los nuevos ejecutivos para manejar el negocio	0.10	2	0.20
Falta de planeación llevó al cierre del negocio de productos frescos en el 2002 con pérdidas millonarias	0.13	1	0.13
La empresa aún está alejada de sus principales competidores quienes lideran la industria	0.08	2	0.16
Mala administración de redes sociales y poco contacto con el cliente	0.09	1	0.09
Falta de adecuada estrategia para las marcas globales y nacionales pues tienen bajo % de ventas	0.12	2	0.24
	0.52		0.82
Total	1.00		2.59

Fuente: David, Fred (2013) y Mercado Negro (2018)

Elaboración propia

La empresa supera el promedio del mercado con un puntaje de 2.59 en la que se destacan principalmente sus fortalezas como solidez económica e implementación de

políticas pioneras para mejorar los productos ofrecidos que contrarrestan ciertas debilidades como la falta de planeación adecuada del negocio y la mala administración de las redes sociales que no atrae a los consumidores al no haber interacción con ellos.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La presente Matriz EFE tiene como finalidad analizar las principales oportunidades y amenazas del sector con la finalidad de obtener una puntuación respecto al mercado.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Variable	Valor	Calificación	V. ponderado
Oportunidades			
Perú es considerado un país atractivo para invertir.	0.15	4	0.6
Desarrollo tecnológico de los últimos años permite simplificar procesos	0.20	4	0.8
Desarrollo del e-commerce en el sector retail va en aumento	0.14	4	0.56
Incremento del turismo en Perú.	0.11	3	0.33
	0.60		2.29
Amenazas			
Crisis política del Perú genera inestabilidad.	0.10	1	0.12
Preferencia por las marcas más conocidas.	0.12	2	0.20
Disminución del consumo interno entre 10% y 15%	0.10	2	0.16

(continúa)

(continuación)

Poder de negociación con los clientes es bajo en la industria.	0.08	2	0.20
	0.10		0.68
Total	1.00		2.97

Fuente: David, Fred (2013) y Takeuchi (2012)
Elaboración propia

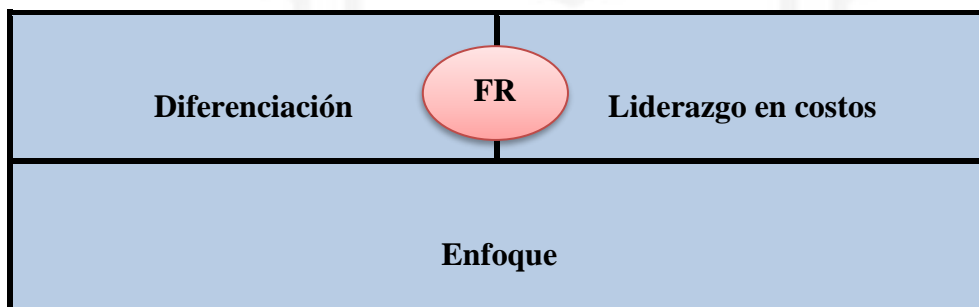
La empresa se encuentra preparada para las eventualidades del entorno externo con un puntaje de 2.97, es decir, podrá aprovechar de manera adecuada las oportunidades del mercado como el desarrollo de tecnología para el rubro y la llegada de los turistas a nuestro país que esperan llevar souvenirs, etc. Sin embargo, la empresa está preparada para las amenazas como la crisis política actual experimentada en el Perú y la preferencia por marcas internacionales reconocidas.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.

De acuerdo con Porter, las estrategias les permiten a las organizaciones generar la tan famosa ventaja competitiva mediante tres ejes claves: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (p.148). Es decir, a partir del análisis de ciertas variables es que se determinará la estrategia utilizada por la empresa nipona.

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas



Fuente: David, Fred (2013)
Elaboración propia

Tabla 2.3

Factores de la estrategia genérica

Factores	Estrategia
Diferenciación del producto / servicio	Fast Retailing ofrece prendas básicas como camisetas, jerséis, abrigos, pantalones, etc. a precios bastante accesibles. Además, se ofrece un servicio de atención en tiendas con el valor agregado de implementar la política de devolución de los artículos adquiridos hasta tres meses atrás. En base a la explicación, se infiere que la diferenciación es baja.
Segmentación de mercado	Fast Retailing se dirige a hombres y mujeres entre 20 – 60 años que estén interesados en vestir de manera casual o informal. Por ello, se infiere que la segmentación es baja porque tiene un público bastante amplio que le gusta usar prendas casuales para su día a día.
Competencias distintivas	La compañía tiene como principales competencias distintivas: (i) técnicas para disminuir los costos, pues a lo largo de su trayectoria la empresa viene realizando diversas alianzas estratégicas con diferentes empresas internacionales para disminuir los costos. Por otro lado, la implementación departamento de I&D para generar una estructura global en el desarrollo de nuevos productos en coordinación con casa matriz.

Fuente: Takeuchi (2012).
Elaboración propia

En base al análisis realizado, se concluye que la estrategia genérica empleada por la empresa Fast Retailing es la diferenciación ampliada puesto que presenta una baja diferenciación y segmentación de mercado. Sin embargo, se preocupa por estar a la vanguardia mediante la implementación del área I&D para lanzar nuevos productos en coordinación con las demás sucursales, además de tener un amplio presupuesto para marketing.

2.4 Matriz FODA.

Recopilando el análisis de las variables que se realizó tanto para el aspecto interno como el externo, se procederá a armar la matriz FODA con la finalidad de implementar nuevas estrategias para la empresa Fast Retiling.

Tabla 2.4

Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<p>F1: Solidez económica en el mercado se refleja al cotizar en diversas Bolsas como Tokio, Hong Kong, etc.</p> <p>F2: Implementación de políticas pioneras en el sector.</p> <p>F3: Disminución de costos al tercerizar servicios con empresas especializadas.</p> <p>F4: Uso de tecnología en todas las UEN.</p> <p>F5: Implementación de programas para formar futuros líderes.</p>	<p>D1: Falta de coordinación de los nuevos ejecutivos para manejar el negocio.</p> <p>D2: Falta de planeación llevó al cierre de la diversas UEN.</p> <p>D3: La empresa aún está alejada de sus principales competidores quienes lideran la industria.</p> <p>D4: Mala administración de las redes sociales y poco contacto con el cliente.</p> <p>D5: Las marcas globales y nacionales representan un bajo % de ventas para FR.</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: Perú es considerado un país atractivo para invertir.</p> <p>O2: Desarrollo tecnológico de los últimos años permite simplificar procesos.</p> <p>O3: Acuerdos comerciales con economías sólidas.</p> <p>O4: Incremento del turismo en el Perú en los últimos años.</p> <p>O5: El comprador está informado de los productos ofrecidos por la industria.</p>	<p>O1, F3: Desarrollo de mercado: Ingresar al mercado peruano con tienda propia y online.</p> <p>O3, F4: Integración vertical hacia adelante: Establecer una planta de producción en Perú.</p>	<p>O5, D4: Penetración de mercado: Realizar publicidad en las principales redes sociales.</p> <p>O2, D5: Desarrollo de producto: Lanzamiento de una colección inspirada en la cultura peruano-japonesa.</p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Fortalecimiento de las marcas propias de los grandes retailers.</p> <p>A2: La crisis política que viene experimentando el Perú.</p> <p>A3: Preferencia por las marcas conocidas que vienen liderando en la industria.</p> <p>A4: Disminución del consumo interno entre 10% y 15%.</p> <p>A5: El poder de negociación con los clientes es bajo.</p>	<p>A5, F1: Diversificación relacionada: Implementación de tarjetas de crédito para motivar la compra y fidelización.</p> <p>A3, F2: Alianzas estratégicas: Con diseñadores peruanos destacados para lanzar nuevas colecciones y realizar eventos.</p>	<p>A4, D5: Desarrollo de mercado: Llevar el negocio a las principales provincias del país como Arequipa, Cuzco, etc.</p>

Fuente: El Comercio (2018) y Fast Retailing (2018).

Elaboración propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Misión:

- Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de poder ponérsela (Taukechi, 2012).
- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y de hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad (Taukechi, 2012).

La misión hace referencia a la preocupación de la empresa por crear piezas que satisfagan las necesidades de los clientes y les haga sentir toda una experiencia al usarlas. Además, es considerada una empresa socialmente responsable por implementar medidas para mejorar la relación con los stakeholders y contribuir a una mejora de la sociedad.

Visión:

La visión de la empresa de acuerdo con el web site es:

“Creemos que podemos convertir el poder de la ropa en una fuerza para el bien.

Buena ropa significa ropa sencilla, de alta calidad y hecha para durar.

Es la ropa que enriquece la vida de las personas.

Quienes lo llevan dándoles consuelo, protección y placer.

Se produce de forma armoniosa con la naturaleza.

Sin carga excesiva sobre el medio ambiente. [...]” (“Fast Retailing way”, 2013).

Se infiere que la visión hace referencia a las condiciones de confección de las prendas son óptimas y que siempre se preocuparán por darle lo mejor a los clientes, pues son ellos quienes viven toda la experiencia de llevar las pruebas. Además, se refleja que la empresa está comprometida a trabajar por una mejor sociedad.

Principios:

De acuerdo con Takeuchi (2012), los principios que aplica la empresa Fast Retailing son los siguientes:

- Haremos todo lo que esté en nuestras manos 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
- Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos
- Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, productos y hechos.
- Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad. (p.23)

En base a los principios expuestos, se destaca que la empresa se preocupa por todos sus stakeholders al tener orientación al cliente, sociedad, colaboradores, etc. Además, consideran que todas las áreas deben trabajar de manera conjunta para apuntar a un mismo objetivo que es consolidarse en el mercado internacional satisfaciendo las necesidades de los clientes.

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

En base al análisis realizado en los puntos anteriores, se establecieron los siguientes objetivos con la finalidad de mejorar el posicionamiento competitivo de Fast Retailing en el mercado nacional e internacional

Tabla 2.5

Objetivos de la empresa Fast Retailing

Objetivo	Sustentación
Alcanzar un margen positivo en el año 2022.	Significa empezar a generar ganancias debido a la gran inversión en arrendamientos, costos fijos como telefonía, luz, agua, internet, entre otros. Adicionalmente, se plantea llegar al punto de equilibrio en los 2 años y medio de iniciadas las operaciones en tierras peruanas.
Abrir un Centro de Distribución en un distrito estratégico durante el primer trimestre del 2020.	La empresa tiene como finalidad poder abastecer todas las tiendas y así evitar el quiebre de stock e insatisfacción de los clientes. Adicionalmente, se plantea que pueda abastecer a las principales provincias a las que se espera entrar en los próximos 2 años.

(continúa)

(continuación)

Abrir 4 tiendas propias durante los primeros dos años de operación en los diferentes malls situados en los Conos Norte y Sur de Lima Metropolitana	Este objetivo hace énfasis en los mencionados distritos de Lima debido a su gran concurrencia, ticket promedio de compra, frecuencia de recompra y otros KPI's a ser considerados y así finalmente lograr llegar a las ventas proyectadas.
Plantear un Market Share de 5% en las marcas premium durante el primer trimestre del 2020.	Ello significa competir directamente con las Boutiques o prendas de diseñadores, reformular el Plan Integrado de Marketing y tomar medidas concretas para sacar una ventaja sobre las mismas.
Alcanzar ventas netas de 11 millones de soles para el 2021.	Considerando el desarrollo del rubro retail en los últimos años gracias al uso de tecnología.
Asignar un 10% del Budget anual de la capacitación para los empleados de tienda y administrativos	Estas capacitaciones están enfocadas en el ámbito personal y profesional con la finalidad de encontrar el balance de la vida para los colaboradores y así crear un adecuado clima laboral.

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.

Para para competir adecuadamente en el mercado peruano, debe enfocarse en sus competidores como los otros fast fashion y retailers. Por ello, se sugiere implementar la UEN de ropa deportiva, ya que en los últimos años está tomando más importancia el estilo de vida saludable. Lo más conveniente sería lanzar su propia marca a precios accesibles a diferencia de las grandes marcas y tener como embajadores a reconocidos atletas peruanos que requieren de apoyo como Inés Melchor, Gladys Tejeda, etc.

Por otro lado, la industria del maquillaje experimentaría un crecimiento del 8% en el Perú de acuerdo con el Diario El Comercio, esto significaría una oportunidad para la empresa pues el maquillaje coreano es en base a insumos naturales y los peruanos en los últimos años están buscando utilizar marcas más naturales con la finalidad de preservar su salud. (“Sector cosmético e higiene personal crecería hasta 8%”, 2018).

Por otro lado, se propone crear la UEN “Marcas Internacionales” que consiste en seleccionar las mejores marcas de las marcas globales y nacionales con la finalidad de incrementar el % de ventas para la empresa Fast Retailing. De acuerdo con el artículo de Modaes Latinoamérica, el primer trimestre del 2018 las ventas de las marcas globales

crecieron un 13.8%, mientras que, las marcas nacionales solo crecieron un 5.6% frente al 31.4% de Uniqlo. (“Fast Retailing crece un 16.7% en el primer trimestre y dispara su beneficio en 12.7%”, 2018).

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativo, de negocios y funcional.

Estrategia global

Se propone a la empresa Fast Retailing continuar aplicando la estrategia de estandarización global con la finalidad de reducir al máximo los costos mediante la tercerización de servicios con empresas especializadas para concentrarse en la parte estratégica que es incrementar el % de ventas y entrar a la batalla con los principales competidores internacionales.

Estrategias corporativas:

- **Diversificación relacionada:** Se propone incursionar en el negocio de ropa deportiva con diseños y modelos innovadores debido a la tendencia saludable que se viene experimentando en Perú. De acuerdo con Diario Gestión, actualmente el famoso tenista Roger Federer es imagen de Uniqlo con la finalidad de reforzar su presencia en el mercado europeo. En base a ello, se recomienda aumentar el Budget de Marketing para realizar grandes lanzamientos con la participación de atletas peruanos reconocidos y generar bulla en las redes sociales. (“Roger Federer deja Nike y pasa a la marca japonesa Uniqlo”, 2018).
- **Alianzas estratégicas:** Una gran opción a futuro es auspiciar a los artesanos peruanos para lanzar colecciones inspiradas en la cultura peruano-japonesa y que sean lanzadas en grandes eventos como el LiffWeek y estar en la mira de los grandes diseñadores internacionales con la finalidad de que en un futuro cercano se exporten dichas prendas a grandes mercados de la moda. Por otro lado, se busca auspiciar a los atletas peruanos con artículos de deporte para lograr entrar en la mente del consumidor.
- **Diversificación no relacionada:** Incursionar en el rubro de cosméticos mediante la venta de diferentes marcas reconocidas de Asia como Tony Moly,

Missha e incluso su propia marca en tiendas con formato como “Aruba” del Jockey Plaza. La finalidad es vender productos de calidad, además de ofrecer un servicio completo al consumidor y poder competir con los grandes retailers del mercado peruano.

- **Integración horizontal:** De acuerdo con mi experiencia en el área de Marketing en la empresa Boehringer Ingelheim, propongo adquirir marcas como Topytop y otras peruanas con la finalidad de obtener una presencia más sólida en el mercado peruano.

Estrategia de negocios:

En base al análisis realizado, se propone mantener la estrategia de Diferenciación ampliada con la idea de implementar el área de investigación en Sudamérica para poder coordinar globalmente los lanzamientos con la casa matriz. Es decir, se debe mantener la estructura de costos bajos actuales, pero a la vez de innovación en los productos.

Tabla 2.6
Estrategias funcionales

Área	Estrategias
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación y entrenamiento online para que los colaboradores estén familiarizados con la filosofía de la empresa • Programa “FR Global Trainee” en el que se reclutará a los mejores estudiantes universitarios.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Auspiciar gimnasios y atletas con la marca “Uniqlo Sports”. • Invertir en estudios de mercado para conocer el mercado peruano. • Participar en eventos de la “Marca Perú” con la finalidad de promover el talento peruano. • Realizar diversas promociones, activaciones en el PDV con la finalidad de agilizar la rotación de productos.

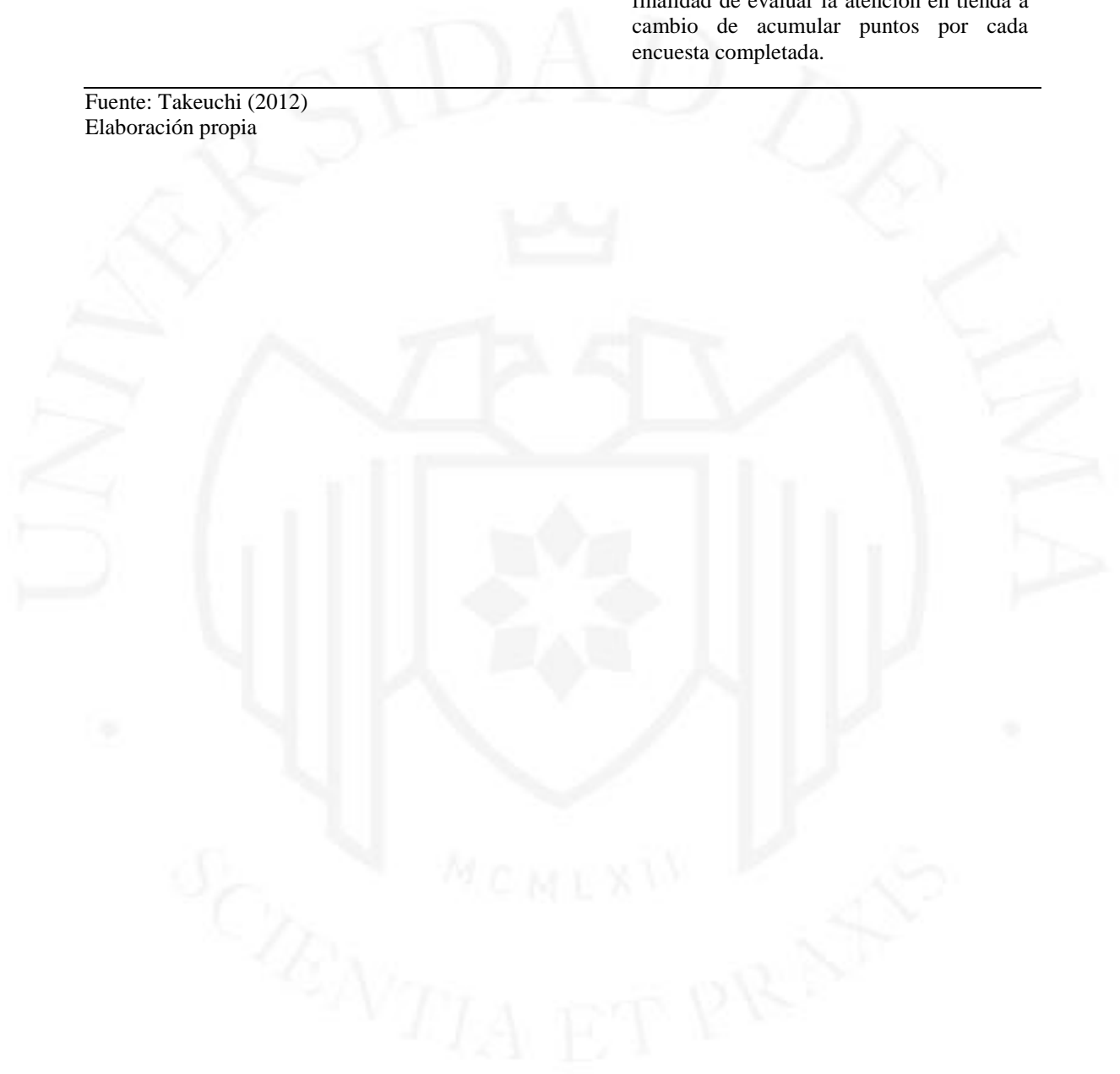
(continúa)

(continuación)

Post-venta

- Implementar una plataforma de CRM con la finalidad de evaluar la atención en tienda a cambio de acumular puntos por cada encuesta completada.

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Para el caso de la empresa Fast Retailing, se recomienda implementar la estructura organizacional matricial con la finalidad de enlazar las UEN: Uniqlo, Marcas nacionales e internacionales, ropa deportiva y maquillaje con las áreas de la cadena de valor: I&D, logística, producción, comercial, post-venta, RRHH, Finanzas e infraestructura con la finalidad de optimizar los procesos para tener cierta libertad de casa matriz.

Es decir, se debe cambiar el organigrama a uno matricial para poder compartir áreas de soporte como finanzas, supply, etc. generando sinergia entre las diferentes UEN como deportes, maquillaje, marcas globales, etc. considerando que Fast Retailing es una empresa que busca innovar, pero reduciendo costos. Además, se busca tener un director que se encargue de supervisar todos los negocios y así reportarle a casa matriz para ir mejorando respecto a los demás países.

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

De acuerdo a las estrategias recomendadas en el punto 2.8, se proponen las siguientes medidas para que la empresa Fast Retailing ingrese adecuadamente al mercado peruano:

Tabla 3.1

Implementación de estrategia

Estrategia	Mejoras para la implementación de estrategias
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones presenciales con los VP globales de cada UEN. • Implementar trainings online a los gerentes de cada negocio.
Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar adecuadamente con el área de presupuesto y Marketing para realizar los lanzamientos y eventos. • Realizar investigación de mercado para conocer la realidad del mercado peruano, es decir, estudiar bien a la competencia como Belcorp, Mary Kay, entre otras mediante la contratación de la empresa Kantar Worldpanel.
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las alianzas estratégicas con las empresas encargadas de la tercerización de servicios.
Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratar a empresas reclutadoras de personal con la finalidad de contratar al mejor talento. • Realizar trainings online constantemente con la finalidad de mantener actualizados a los colaboradores con los procesos. • Asignar presupuesto para la implementación de programas.

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

El implementar una planta de producción es un tema bastante crucial que presenta ciertos beneficios y riesgos como:

Tabla 3.2

Beneficios y riesgos de la implementación de planta de producción

Beneficios	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento inmediato de productos en las tiendas Uniqlo, Uniqlo Sports, además de los otros países de la región por la ubicación céntrica de Perú. • Ahorro de costos variables significativos como almacenamiento del PT, packing, etc. para los envíos de mercadería a los países de la región. • Mejora de los procesos de la cadena de valor, disminuyendo los cuellos de botella y así logrando una mejor relación con el cliente final de las diversas UEN. • Control sobre todo el proceso productivo de Fast Retailing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran inversión para la implementación de la planta Fast Retailing en Perú, entre ellos, estudios para determinar la viabilidad peruana. • Incremento de costos para Fast Retailing, tanto fijos como variables (sueldo de obreros, gastos como luz y agua, costo de almacenamiento, etc.). • No se recibe información directa de todos los procesos, lo que puede generar problemas con los lanzamientos planeados y la competencia puede sacar cierta ventaja.

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

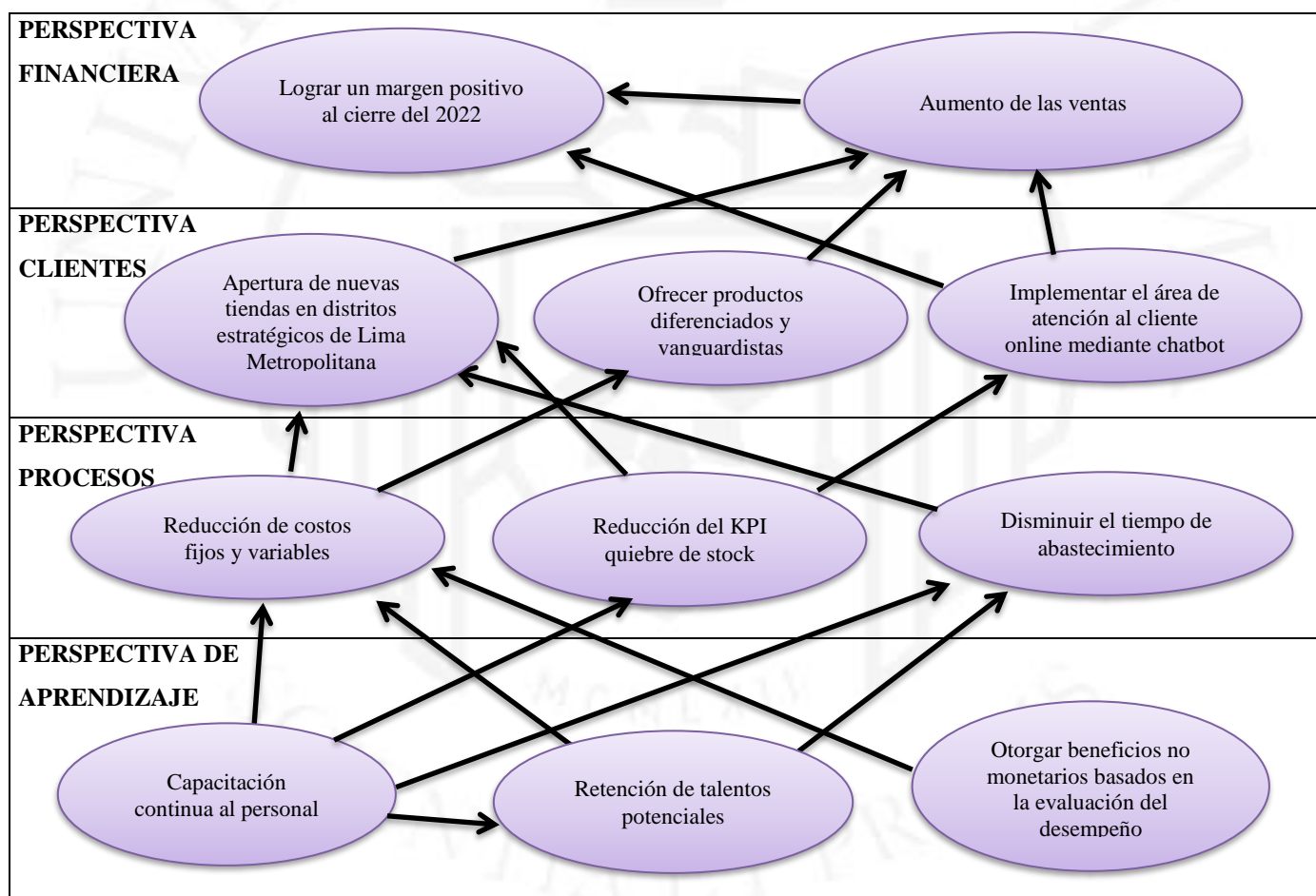
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El presente mapa estratégico tiene como finalidad poder establecer un mayor control de cada área en base a un análisis de KPI's posterior y así determinar la viabilidad de las estrategias empleadas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2013)
Elaboración propia

Realizando un análisis del control estratégico de la empresa Fast Retailing, se concluye que este se compone de cuatro perspectivas: (i) Aprendizaje, (ii) Procesos, (iii) Clientes y (iv) Financiera.

En la primera, se busca un enfoque netamente en el capital humano pues de acuerdo con la política de la empresa, es el pilar más importante para que la empresa siga adelante. En la segunda, alineada con la primera se busca lograr la eficiencia en los diversos procesos de la cadena de valor con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y así fidelizarlos en cuanto al KPI recompra que se ve reflejado en la tercera perspectiva, clientes; para que finalmente, Fast Retailing pueda enfocarse en obtener mayores ingresos y que se vea reflejado en la rentabilidad de la empresa en el mercado peruano, además de tener cierta ayuda en el financiamiento desde casa matriz durante los primeros 2 años de presencia en el Perú hasta que logre estabilizarse en el mercado.

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos BSC	Indicador BSC
F1	Aumentar las ventas en un 5% para el 2020	Ratio de rentabilidad de las ventas
F2	Lograr un margen positivo al cierre del 2022	ROI
C1	Abrir nuevas tiendas en distritos estratégicos de Lima Metropolitana	Cantidad de clientes nuevos en cada tienda al mes
C2	Ofrecer productos diferenciados y vanguardistas	% de satisfacción del cliente
C3	Implementar el área de atención al cliente online	Reclamos atendidos / reclamos totales
P1	Reducir los costos fijos y variables	% variación costos al trimestralmente
P2	Reducir el quiebre de stock	Rotación de inventario
P3	Disminuir el tiempo de abastecimiento	Tiempo de abastecimiento de cada tienda al mes
A1	Capacitar continuamente al personal	Nº de trainings aprobados / Total de trainings
A2	Retención de talentos potenciales	Rotación de personal
A3	Otorgar beneficios no monetarios según evaluación de desempeño	Encuesta trimestral de bienestar laboral

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- De acuerdo con el análisis realizado, se infiere que la empresa realiza diversas alianzas estratégicas con la finalidad de disminuir la estructura de costos e incrementar la rentabilidad obtenida.
- Fast Retailing aplica la estrategia estandarización global con la finalidad de centralizar las operaciones centrales en casa matriz para llevar una mejor coordinación a nivel internacional, lo cual es positivo para mantener la filosofía de la empresa.
- Se concluye que Fast Retailing es una empresa preocupada por formar a los líderes del futuro que ocuparán puestos ejecutivos, al implementar programas de capacitación internacional. Este hecho genera un impacto positivo con los colaboradores.
- Fast Retailing es una empresa que busca consolidarse en el mercado internacional mediante la integración de la Cadena de Valor con la finalidad de poder estandarizar e integrar procesos al igual que las otras compañías.
- Analizando el Mapa Estratégico de Control, se infiere que la Perspectiva de aprendizaje es fundamental para que la empresa sea rentable, pues la filosofía de FR hace que los colaboradores se sientan parte del plan de expansión y realicen eficientemente sus labores.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo con mi experiencia en el área de Marketing y participación actual en el Comité de Bienestar 2018 en la empresa Boehringer Ingelheim, propongo a la empresa realizar alianzas estratégicas con artesanos y textileros peruanos reconocidos con la finalidad de promover el empleo peruano, además de generar un impacto positivo en la imagen de Fast Retailing como empresa preocupada por el bienestar social.
- Se recomienda a Fast Retailing realizar un estudio de mercado con una empresa consultora con la finalidad de implementar una planta de producción en Perú que sea abastecedora en los países sudamericanos.
- Se recomienda al CEO realizar viajes a las diversas sucursales de la empresa con la finalidad de motivar a los colaboradores, pues es la política actual que rige en la empresa Boehringer Ingelheim, la cual considero como una experiencia motivadora para seguir creciendo en ella.
- Se recomienda a la empresa Fast Retailing, realizar juntas mensuales con todos los Heads de cada UEN con la finalidad de revisar los planes estratégicos y saber cuáles son los avances. Esto le permitirá al Directorio tener mayor visibilidad de la situación y tomar acciones concretas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camargo, E. (2016). Ventaja competitiva significativa: una propuesta para determinar la significatividad de la ventaja. *Revista de Derecho y Economía*, (46), 55-66.

Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo de 2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica* (14° ed.). México: Pearson.

Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). Fast Retailing Way (FR Corporate Philosophy). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>

Fast Retailing crece un 16.7% en el primer trimestre y dispara su beneficio un 12.7%. (11 de enero de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-crece-un-167-en-el-primer-trimestre-y-dispara-su-beneficio-un-127-es.html>

Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). Uniqlo Business Model. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>

Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018). GU. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>

Garcés, E.X., López, G.M. y Pailiacho, V.M. (2017). Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. Un enfoque desde la tecnología. *3C TIC: Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(2), 52-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69>

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (3° ed.). Barcelona: Gestión 2000.

¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?. (12 de Marzo de 2016). Recuperado de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

Roger Federer deja Nike y se pasa a marca japonesa Uniqlo. (2 de Julio de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/roger-federer-deja-nike-pasa-marca-japonesa-uniqlo-237305>

Sector Económico e higiene personal crecería hasta 8%. (14 de marzo de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sector-cosmetico-e-higiene-personal-creceria-8-noticia-504550>

Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL. (24 de Setiembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-creceria-9-cierre-2018-proyecta-ccl-noticia-561064>

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





ANEXOS

Anexo 1: Facebook de Theory

The image shows a screenshot of the Theory brand's Facebook page. The page header includes the Theory logo, the name 'Theory', and the handle '@theory'. The main content area features a post from Theory dated October 18th at 7:51, announcing a flash sale with up to 60% off. The post includes a link to the sale. To the right of the post, the 'Comunidad' (Community) section is highlighted with a red circle, showing statistics: 'Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página' (Invite your friends to indicate they like this page), 'A 150 360 personas les gusta esto' (150,360 people like this), and '143 850 personas siguen esto' (143,850 people follow this). The page also shows navigation options like 'Inicio', 'Información', 'Ubicaciones', 'Tienda', 'Publicaciones', 'Fotos', 'Comunidad', and 'Videos'.

Anexo 2: Canal de Youtube de Theory

The screenshot displays the YouTube channel page for 'Theory'. The search bar at the top contains 'theory brand'. The channel name 'Theory' is prominently displayed at the top of the main content area, with a 'Suscribirse' (Subscribe) button to its right. Below the channel name is a brief description: 'In 1997, Theory was founded on the simple idea that stretch fabrics in tailored clothing could change how we dress and improve the way we... Mostrar más'. A section titled 'Videos subidos' (Videos uploaded) features a 'Reproducir todo' (Play all) button and a row of five video thumbnails. The thumbnails are: 1. 'Theory: Our Time is Now' (5:43, 1,034 views, 6 months ago); 2. 'Theory | Men's Spring 2018 Collection' (0:16, 165 views, 7 months ago); 3. 'Theory | Women's Spring 2018 Collection' (0:16, 115 views, 7 months ago); 4. 'Theory | Introducing the Spring 2018 Women's Collection' (0:16, 93 views, 8 months ago) - this thumbnail is circled in red; 5. 'Theory | Introducing the Spring 2018 Men's Collection' (0:16, 80 views, 8 months ago). The left sidebar shows navigation options like 'Inicio', 'Tendencias', 'Historial', and 'Explorar canales'.