

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

**Mandi Xie Chiang**  
**Código 20131470**

Lima - Perú  
Diciembre del 2018



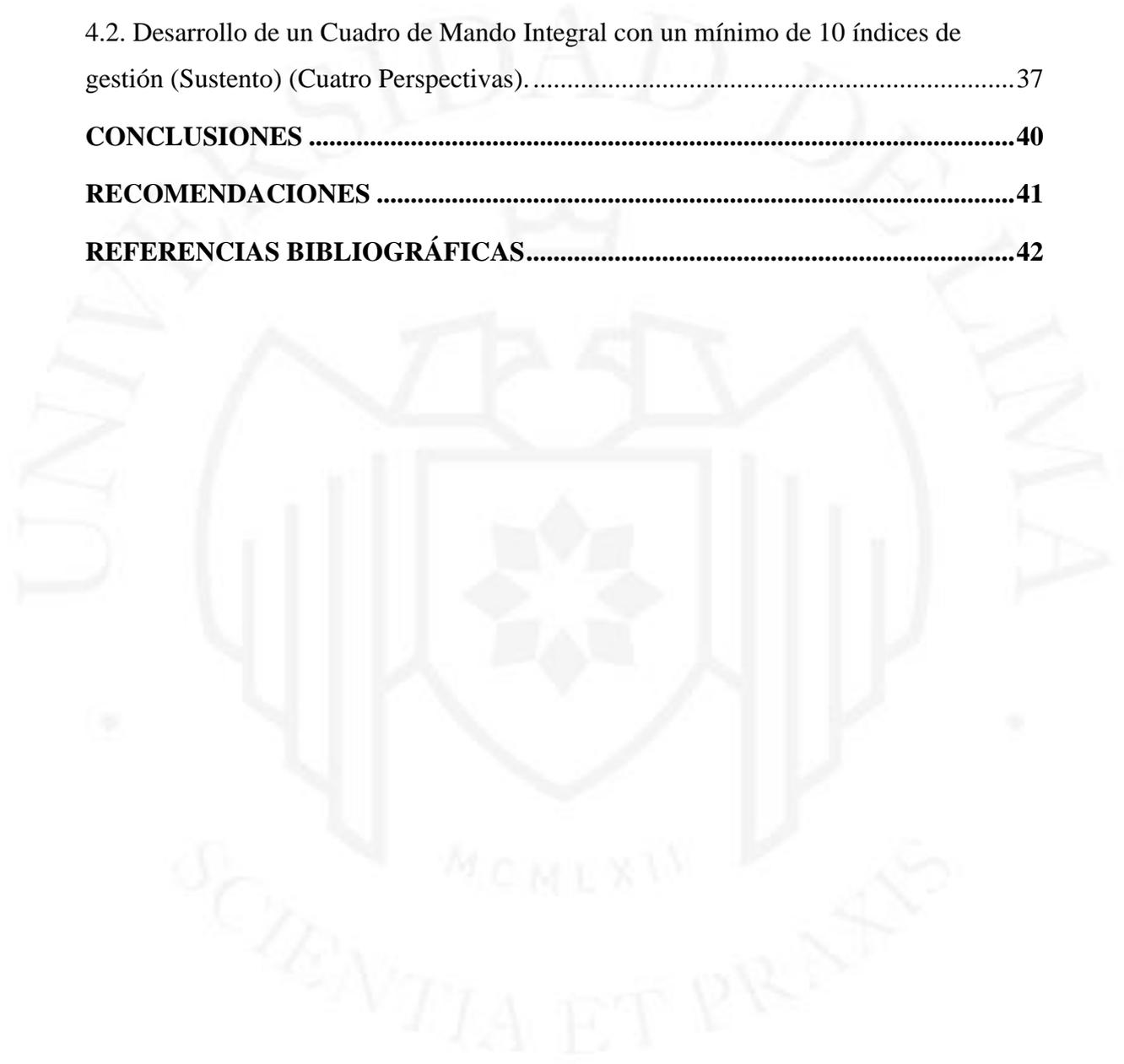


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

## TABLA DE CONTENIDO

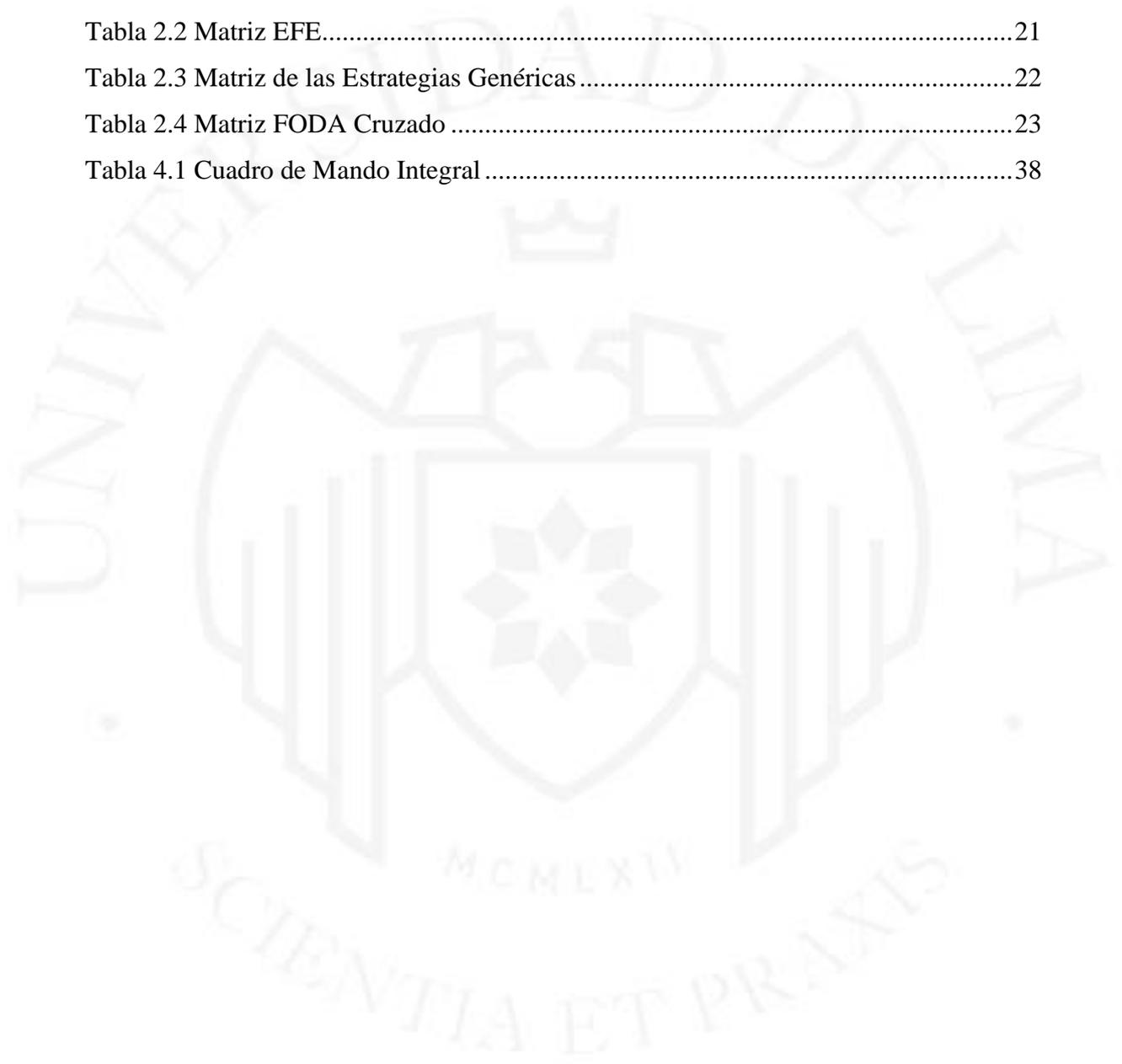
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Diagnóstico interno.....	3
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio .....	3
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor .....	6
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	9
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	11
1.2. Diagnóstico externo .....	13
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores). .....	13
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	16
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas. ....	18
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>20</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI. ....	20
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE. ....	21
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	22
2.4. Matriz FODA (Sustento). ....	23
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas. ....	24
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. ....	25
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales .....	28
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>32</b>

3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	32
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa. ....	33
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>36</b>
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	37
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Alexander Osterwalder .....	6
Tabla 1.2 Análisis del PEST en base a la evolución futura de factores.....	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas .....	22
Tabla 2.4 Matriz FODA Cruzado .....	23
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral .....	38



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor .....	8
Figura 2.1 Estructura actual por UEN .....	26
Figura 2.2 Propuesta de estructura por UEN .....	28
Figura 3.1 Estructura organizacional actual .....	32
Figura 3.2 Propuesta de estructura organizacional .....	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control .....	37



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia académica para la obtención del título de Administración se enfoca en el grupo Fast Retailing, de origen japonés, del fundador y actual CEO de la compañía, Tadashi Yanai, la misma que pertenece a la industria textil de fast fashion compitiendo directamente con Inditex (Zara), H&M, Gap y Forever 21 ubicándose en el tercer puesto luego de Zara y H&M. Actualmente, el grupo cuenta con algunas marcas, entre ellas, la principal y de mayor crecimiento en ventas, UNIQLO, luego se encuentran: GU, Theory, Princesse Tam Tam (PTT), Comptoir Des Cottonniers (CDC), J Brand y PSLT, esta última tiene el formato de una tienda por departamento, pues ofrece al público un conjunto de diferentes marcas.

Algunas de las marcas que posee el grupo fueron adquisiciones que se hicieron con el objetivo de ingresar al mercado extranjero y expandirse, un ejemplo de ello fue la compra de PTT, marca originaria de París, Francia, para incursionar en el continente europeo. Caso similar sucedió con Theory, marca creada en Nueva York, Estados Unidos para ingresar a América; sin embargo, no son los únicos casos, también se aplica para CDC y J Brand, fundadas en Toulouse, Francia y California, Estados Unidos, respectivamente.

El objetivo del presente trabajo es proponer la modalidad de ingreso del grupo al Perú y a través de qué marca, pues esta tiene que tener potencial de crecimiento y ser sólida para competir directamente con Zara y H&M que ya se encuentran consolidadas en el país; sin embargo, previamente se realizó un análisis interno y externo para determinar cuáles son las fortalezas del grupo y sus debilidades, así como los factores del macroentorno que afectan directa e indirectamente en la compañía, pues se debe reconocer el mejor momento para la incursión en el país.

Respecto a las estrategias aplicadas por el grupo que lograron que se posicione en tercer lugar superando a Gap, se enfoca en tres principales factores: la excelente calidad de todas las prendas enfocándose en la materia prima, acabados, modelos, durabilidad de la vestimenta y aplicación de tecnología a mediante sus centros de innovación y diseño; el segundo factor, es el buen servicio al cliente en todo el proceso de compra y en post venta que permiten que la experiencia del consumidor sea memorable; por último, la

compañía está orientada al cliente; es decir, enfocado en las necesidades cambiantes del usuario.



# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el primer capítulo del presente trabajo, se realiza un diagnóstico interno y externo del grupo Fast Retailing; en cuanto a la parte interna, se explican los siguientes puntos: el modelo de negocio de Alexander Osterwalder, la cadena de valor del grupo japonés, las ventajas competitivas que presenta esta compañía y sus respectivas UEN que han permitido se ubique dentro de las principales empresas de “fast fashion” compitiendo directamente con Inditex (Zara), H&M y Gap. (Chen, 2018). Asimismo, se identificaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización y de las cuales explota y contrarresta respectivamente.

En cuanto al diagnóstico externo, se presenta el análisis del entorno en el cual se ubica la organización, entre los diversos ámbitos se encuentran: político-legal, económico, social-cultural, tecnológico y ecológico. De igual manera, se estudió las fuerzas competitivas de Michael Porter y se determinó las oportunidad y amenazas que presenta Perú para el sector retail y como estas pueden influir en el ingreso de Fast Retailing al país.

## 1.1. Diagnóstico interno

En el análisis interno, se realiza una evaluación intrínseca de la empresa, su funcionamiento, sus operaciones, las estrategias que aplica, su operatividad, el contacto y relaciones estratégicas con sus stakeholders, entre otras.

### 1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

El lienzo del modelo de Negocio o lienzo de Alexander Osterwalder por su creador desarrolló una plantilla visual que permitía a la empresa tener un enfoque más amplio y completo del funcionamiento interno de la compañía. (Osterwalder & Pigneur, 2011). A continuación, se detallará cada uno de los puntos de este lienzo:

- a. Segmento de cliente: el grupo FR va dirigido principalmente a personas de ambos sexos que buscan vestir ropa de alta calidad, cómoda y asequible en cualquier momento del día. Por su parte, UNIQLO está enfocado en clientes entre 20 a 60

años, que visten prendas básicas a diario y las utilizan como piezas; por otra parte, la marca francesa de lujo, CDC, está orientado a mujeres e hijas y ofrece prendas formales e informales. La marca Theory está dirigido a mujeres sofisticadas y elegantes y, por último, la marca PTT ofrece lencería, ropas de baño y accesorios para mujeres.

- b. Propuesta de valor: el grupo FR está enfocado en las necesidades de cada segmento de cliente y por ello ofrece ropa de lujo, ropa informal, lencería, accesorios y calzado. Asimismo, toma en consideración las opiniones de los consumidores cuando estos sugirieron telas más suaves y colores, y con ello, se mejoró el modelo HeatTech, que además de mantener el calor corporal, se logró obtener una textura más suave al tacto. Cabe resaltar que su principal valor es la calidad de las prendas y el excelente servicio al cliente.
- c. Canales de distribución: La información se transmite al público mediante los diversos medios de comunicación como la página web del grupo FR en general y por cada una de las marcas; el periódico y redes sociales. Asimismo, existe un centro de atención al cliente a través del cual los consumidores pueden ofrecer comentarios o propuestas de mejora y estas son considerados por la compañía. Existen diversas formas de contacto, entre ellas el livechat de la página web, el correo electrónico, call center, entre otros. La adquisición de las prendas de vestir se puede realizar mediante la compra en las tiendas físicas de gran formato y formato estándar, boutiques, compra online y para el caso de UNIQLO implementaron máquinas expendedoras en los aeropuertos. (CSA The Business of Retail, 2017)

De acuerdo con el proceso de entrega, existen tres modalidades: retiro en tienda, envío a domicilio y/o a puntos autorizados y; en cuanto al servicio postventa consiste en arreglos de prendas que puede durar de una a dos horas mientras el cliente espera dentro del establecimiento y los cambios o devoluciones hasta en un plazo máximo de dos meses.

- d. Relaciones con clientes: esto inicia con la captación de posibles clientes al ofrecer descuentos en la primera compra, publicidad en medios, descuentos en tiendas y online y por referir contactos, en este caso ambos obtienen los beneficios. Además, existen programas de fidelización con los clientes mediante la personalización de prendas. (UNIQLO, 2018). Adicionalmente, FR con UNIQLO

estimula las ventas con el envío gratuito a partir de una compra mayor a \$75, pero si esta supera los \$200, el envío llega al lugar de destino en dos días.

- e. Fuentes de ingreso: el ingreso de FR se da con la venta de prendas de vestir, ropas de baño, lencería, calzado y accesorios. Los métodos de pago son en efectivo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y PayPal.
- f. Recursos claves: el recurso físico abarca las tiendas, almacenes, oficinas, materia prima, prendas de ropa, maquinaria y equipo. El recurso intelectual es el *know how* de la compañía, las capacitaciones y entrenamientos constantes, el programa de formación de futuros líderes FRMIC. En cuanto al recurso humano comprende el personal de ventas, de operaciones, administrativo y directivo o gerencial. Por último, en el recurso económico se encuentran las inversiones de capital y acciones del grupo.
- g. Actividades clave: está compuesta por actividades de producción que abarca: I+D, diseño de modelos, logística de entrada de materia prima, tercerización de la producción a través de la maquila, logística de salida, marketing y ventas. Otra actividad clave es la resolución de problemas a través del enfoque en las ventas y la atención al cliente, así como el servicio postventa. Por último, actividades de soporte abarca la capacitación a colaboradores y la asistencia técnica en fábricas asociadas para el control de calidad.
- h. Asociaciones clave: acuerdos con los mejores proveedores internacionales de la mejor materia prima de todo el mundo, fábricas asociadas para la maquila, colaboradores que en un futuro se convierten en dueños de una franquicia UNIQLO, joint venture con socios estratégicos y red de contactos del sector textil.
- i. Estructura de costos: compuesto por costos fijos como inversión en publicidad, inversión en activo, mantenimiento de las tiendas y sueldo de los colaboradores; y en cuanto a los costos variables, estos son la compra de materia prima y costos de maquila pues dependen directamente de la cantidad a producir.

Tabla 1.1  
Lienzo de Alexander Osterwalder

<b>SOCIOS CLAVE:</b> - Proveedores internacionales de materia prima. - Fabricas asociadas para maquila. - Colaboradores que pueden convertirse en dueños de franquicias UNIQLO. - JV con Yunus Muhammad y diseñadores - Red de contactos textil.	<b>ACTIVIDADES CLAVE:</b> - I+D, diseño, logística de entrada, maquila, logística de salida, marketing y ventas. - Atención al cliente y servicio post venta. Capacitación y asistencia en fábricas.	<b>PROPUESTA DE VALOR:</b> - Calidad de las prendas - Buen servicio al cliente - Basado en las necesidades de los consumidores. Ofrece ropa de lujo, ropa informal, lencería, ropas de baño, calzado y accesorios.	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> - Captación: descuentos en la primera compra, por referidos, descuentos - Personalización de prendas. - Envío gratuito superior a cierto monto de compra.	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES:</b> - FR: personas de ambos sexos en general. - UNIQLO: 20 a 60 años que visten prendas básicas. CDC: madre y mujer, prendas formales e informales. - Theory: para mujeres sofisticadas y elegantes. - PTT: para mujeres ofreciendo lencería, ropa de baño y accesorios.
	<b>RECURSOS CLAVE:</b> - Físico: tiendas, almacenes, materia prima, prendas de vestir, maquinaria. - Intelectual: know how, capacitaciones, FRMIC - Humano: personal de ventas, administrativo, operativo y directivo. - Económico: inversiones de capital y acciones		<b>CANALES DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN:</b> - Periódicos, página web, redes sociales. - Formas de contacto: livechat, correo, call center y centro de atención para comentarios. - Tiendas físicas, compra online, boutique y máquinas expendedoras. - Retiro en tienda, a domicilio y a puntos de encuentro. - Postventa; arreglos y devoluciones en 2 meses.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS:</b> - Costos fijos: publicidad, inversión en activo, mantenimiento de tiendas. - Costo variable: materia prima y costos de maquila		<b>FUENTE DE INGRESOS</b> - Venta de prendas de vestir, lencería, ropas de baño, calzado y accesorios. - Método de pago: efectivo, tarjeta de débito, de crédito y PayPal.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)  
Elaboración propia

### 1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor, de acuerdo con Michael Porter (1987) en su libro La cadena de valor y la ventaja competitiva, se divide en actividades primarias y de apoyo, las cuales se detallarán a continuación:

- a. Actividades primarias:

- Logística interna: abarca la recepción de la materia prima de la más alta calidad de proveedores internacionales para posteriormente entregarlo a la maquila.
- Operaciones: tercerización de la producción a través de la maquila en fábricas asociadas y regulada con el control de calidad de especialistas técnicos.
- Logística externa: esta se da con la distribución del producto terminado a locales, boutiques y máquinas expendedoras para el caso de UNIQLO, así como la entrega a domicilio y a puntos autorizados.
- Mercadotecnia y ventas: mediante la gran inversión en publicidad, promociones, descuentos en tiendas y a través del trabajo que realiza la fuerza de ventas.
- Servicio post venta: de acuerdo con el caso, anteriormente los consumidores tenían hasta 3 meses de garantía para poder cambiar la prenda; sin embargo, en la actualidad el plazo ha disminuido entre uno a dos meses. Adicionalmente, se realizan arreglos de ropa o ajustes de la misma en una o dos horas mientras el cliente espera en el local.
- Investigación y desarrollo: comprende el diseño del producto, modelos nuevos, materiales a emplear, colores de las prendas, aplicación de tecnología en sus prendas, entre otras y para todo ello cuentan con centros de diseño e innovación. (Takeuchi, 2012)

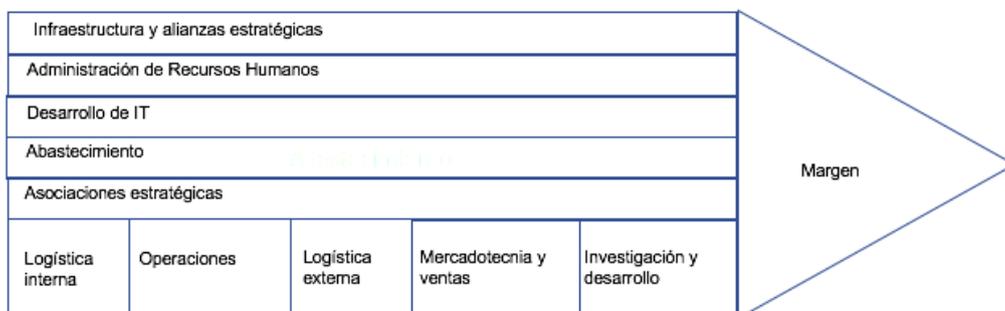
b. Actividades de apoyo:

- Infraestructura y alianzas estratégicas: consiste en la planeación de la demanda, la definición de las tareas y sus responsables, determinar cuántas tiendas se abrirán y en qué países y ciudades deberán situarse estratégicamente junto con el análisis y planeamiento estratégico.
- Administración de Recursos Humanos: mediante el programa de formación de líderes FRMIC, con el proyecto de RSE se emplean colaboradores con discapacidad, además existe especialización interfuncional cuando el personal va rotando entre las distintas áreas de la compañía para potenciar su conocimiento y a través de la amplia línea de carrera para vendedores hasta llegar al punto de ser dueños de una franquicia UNIQLO. (Takeuchi, 2012)

- Desarrollo de IT: cuando desarrollaron el “concepto LEGO” les daba la facilidad de armar y desarmar la tienda de una manera sencilla y práctica y las piezas se podían reutilizar para otra tienda. Asimismo, se realizaban capacitaciones y evaluaciones en simultáneo para los colaboradores del programa FRMIC, ya que los conformaban trabajadores de muchos países y, por último, con el *know how* de los trabajadores.
- Abastecimiento: comprende evaluaciones estrictas para determinar qué proveedores están en la capacidad de brindar materia prima de alta calidad a FR, así como el proceso de abastecimiento para las tiendas y asegurar el stock de las prendas en cada una de las tiendas y los procesos de emisión de órdenes de compra.
- Asociaciones estratégicas: el grupo compró acciones de Link International en el 2004, también adquirió CDC, empresa de lencería de origen francés en el año 2006; a su vez, realizó joint venture con la empresa Lotte Shopping en Corea y Wing Tai Retail en Singapur en 2008. Se formó una alianza con Jil Sander, un diseñador alemán de alto prestigio para desarrollar la línea “J+” en el 2009. La fusión en el 2010 de Theory y Cabin (marca de ropa informal en Japón) dio como resultado Theory. Otro joint venture fue con Yunus Muhammad en el 2010 para elaborar prendas de un dólar, sin descuidar la calidad empleando el modelo SPA para habitantes de Bangladesh. (Takeuchi, 2012)

Figura 1.1

Cadena de valor



Fuente: Porter (1987)  
Elaboración propia

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

Para el desarrollo de esta pregunta, se va a desagregar la ventaja competitiva en sus componentes de acuerdo con Michael Porter (La cadena de valor y la ventaja competitiva, 1987) :

Los componentes de la ventaja competitiva para Fast Retailing son:

- a. Calidad superior: en cuanto a la excelente calidad de cada una de las materias primas que son empleadas en sus prendas, estas son obtenidas de proveedores calificados de todo el mundo, lo que ofrece al consumidor ropa extraordinaria con un nuevo valor y gran durabilidad.
- b. Innovación superior: se creó un centro de innovación para UNIQLO y otras marcas del grupo Fast Retailing para las prendas de denim con ubicación en Los Ángeles con el objetivo de incrementar aún más la calidad de sus prendas e implementar tecnologías en ellas. (UNIQLO, 2016). Asimismo, aplica innovación con sus tiendas de formato LEGO pues la empresa quería aperturar una gran cantidad de locales y fue una estrategia muy original y nunca vista.
- c. Eficiencia superior: el grupo Fast Retailing realizó joint venture con Shima Seiki para realizar producción por demanda, esto sería eficiencia puesto que se tendría un control más estricto del inventario y se evitaría el exceso de producción. (Modaes latinoamérica, 2018). Además, dentro de los principios de gestión, buscan disminuir el derroche y aumentar la rentabilidad del negocio. También se aplicó el concepto Global One o Zen-in Keiei, en el cual los trabajadores realizan funciones directivas como si fueran los dueños de la compañía y esto amplía la visión que se tiene de la compañía. (Takeuchi, 2012)
- d. Superior capacidad de satisfacción al cliente: en el proceso de elaboración de prendas de vestir se consideran los comentarios de los clientes para su satisfacción; de igual manera cuando se creó una nueva marca GU para llegar a otros segmentos de mercado y poder satisfacerlos. Adicionalmente, permite a los consumidores experimentar la dicha de vestir sus prendas.

Los componentes de la ventaja competitiva para UNIQLO JAPON y UNIQLO INTERNACIONAL son:

- a. Calidad superior: se emplean accesorios estilísticos en sus prendas, los insumos que se emplean son de la mejor calidad de todo el mundo, por ejemplo: lana elaborada para los trajes de la NASA, lana de merino traída desde Italia, tela vaquera que se obtiene de Japón, cachemira obtenida de Mongolia y ganso de Polonia.
- b. Innovación superior: UNIQLO emplea tecnología en sus prendas de vestir como el modelo HeatTech elaborado con cuatro tipos de hilos que absorbe la humedad y la transforma en calor; de interior cálido, suave y fino. Asimismo, posee un centro de innovación y desarrollo que permite desarrollar avances tecnológicos como Airism que contrarresta las situaciones de humedad y Ultra Light Down que reduce el peso la ropa. (GLAMOUR, 2017). Adicionalmente, se desarrolló la línea de capsula, que cuenta con un tejido que permite el rápido secado de la prenda y es fresco al contacto. (UNIQLO, 2018)
- c. Eficiencia superior: UNIQLO posee una relación estratégica con todos sus proveedores para mejorar la calidad de las prendas de vestir, además cuenta con técnicos especializados que brindan mantenimiento a las maquinarias y aseguran la calidad de la vestimenta. Adicionalmente, desarrollo el concepto de un artículo por tubo que representa 3.3 metros cuadrados, con el objetivo de incrementar la eficiencia de las tiendas y, por último, todos los locales están correctamente surtidos de prendas y son fáciles de apreciar.
- d. Superior capacidad de satisfacción al cliente: se elaboran las prendas orientadas hacia los valores tomando en consideración las propuestas de los clientes. En cuanto a la experiencia de compra, el personal de ventas es atento, cordial, informado y amable; los suelos y probadores se encuentran limpios y el pago en la caja es rápido. Además, ofrecen arreglos de prenda en un plazo de una a dos horas mientras el cliente puede esperar en el establecimiento y existe personalización de camisas para ajustar los brazos, hombros y pecho. (Takeuchi, 2012)

Los componentes de la ventaja competitiva para marcas globales (Theory, GU, CDC, PTT y J Brand) son los siguientes:

- a. Calidad superior: se emplean los mejores insumos del mundo, entre ellos, telas italianas para la marca Theory, excelente lana desde Tasmania para la misma marca. (Theory, 2018). Por su parte, la marca PTT cuentan con la certificación

Oeko-Tex que asegura que sus prendas no dañan la salud ni la piel. (PRINCESSE Tam Tam, 2018)

- b. Innovación superior: las prendas son de fácil uso, prácticas, cómodas, suaves al tacto, son versátiles y una de las marcas que lo aplica es Theory con su línea Theory 2.0 que empodera a la mujer y está diseñada para lucir elegante y sofisticada. (THEORY, 2018) Otra marca que aplica innovación es GU, pues desarrolló una nueva experiencia de compra para el consumidor a través de carritos inteligentes que muestra combinaciones de ropa y opiniones de usuarios sobre las prendas. (Fast Retailing, 2018)
- c. Eficiencia superior: la marca de lencería francesa PTT ha desarrollado prendas con materiales orgánicos y reciclados para contribuir con el medio ambiente, además de realizar un uso eficiente de los recursos, también beneficia al sistema ecológico. (PRINCESSE Tam Tam, 2018)
- d. Superior capacidad de satisfacción al cliente: la marca J Brand puede ajustarse al estilo de vida del consumidor apelando a su personalidad y lo logra a través de su especialización en denim Premium. Por su parte, la marca Theory cuenta con asistencia para personas con discapacidad y se no vean afectadas en su proceso de compra, además cuenta con una certificación de accesibilidad AudioEye que lo acredita. (Theory, 2018) Por otro lado, la marca CDC cuenta con la posibilidad de hacer la reserva de la prenda por la página web, se elige una tienda física para la prueba del producto con un servicio personalizado para brindar las facilidades del caso en la compra y de acuerdo con los consumidores, esta modalidad ha generado un 97% de satisfacción al cliente. (COMPTOIR DES COTONNIERS, 2018)

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

Las fortalezas del grupo Fast Retailing son las siguientes:

- Es un grupo que cuenta con experiencia y trayectoria en el sector en el que se desarrolla.
- Negociaciones directas con proveedores exclusivos e internacionales.
- Compras a granel de materia prima logra economías de escala.

- Red de contactos del sector textil o networking.
- Venta de prendas de vestir a través de varios canales (omnicanalidad).
- Ser reconocido con el premio Porter Prize por seguir una estrategia exclusiva y superar a la competencia.
- De acuerdo con el principio 4, sostiene que se adapta y promueve los cambios. (Takeuchi, 2012)
- Cuenta con propios centros de innovación y diseño.
- Programa de formación de líderes FRMIC para ser futuros CEO.
- Establecimientos con ubicaciones estratégicas.
- Dentro del ranking de las 50 empresas más innovadoras de la revista Fast Company. (Takeuchi, 2012)
- Cotiza en las bolsas de Hiroshima y de Tokio.
- Alianza entre FR y Daifuku para automatizar los almacenes del grupo a nivel global. (Modaes latinoamérica, 2018)

Las debilidades del grupo Fast Retailing son las siguientes:

- Lenta expansión internacional a comparación de Inditex y H&M.
- Tadashi Yanai dejara la presidencia en el 2019 (Economía Digital Galicia, 2018)
- El tiempo de lanzamiento de un nuevo producto para FR puede durar entre 8 a 12 meses, mientras que otro competidor de su misma categoría como Zara puede lanzarlo al mercado en 3 semanas. (Rankia España, 2018)

Las fortalezas de UNIQLO JAPON y UNIQLO INTERNACIONAL son las siguientes:

- UNIQLO firmó contratos de exclusividad con fabricantes chinos.
- Compras a granel con proveedores de todo el mundo para obtener precios bajos y sin disminuir la calidad.
- Alta calidad de todos los materiales e insumos.
- Excelente servicio al cliente a través de la atención, locales abastecidos, limpieza en el establecimiento y en los probadores y pago rápido en la caja.
- Enfocado en las necesidades de los consumidores.
- Programas de SRE: campañas de reciclado de lana, colaboradores con discapacidad y producción de camisetas de un dólar para habitantes de Bangladesh y de buena calidad.

- Antepone las necesidades de la sociedad frente a las de la compañía.
- Se enfoca en la calidad de las prendas y en su durabilidad.

Debilidades de UNIQLO JAPON y UNIQLO INTERNACIONAL:

- En el pasado, se adaptaron en exceso, en China disminuyendo la calidad y los precios para adecuarse el poder adquisitivo del país.
- Demora en lanzamiento de nuevos productos a comparación de Zara.
- UNIQLO se enfoca en la calidad y durabilidad de sus productos y no se encuentra muy orientad hacia la moda, por ello se adapta lento a las tendencias.
- Poca recordación en los consumidores a pesar de ser una marca popular.
- No se encuentra tan a la vanguardia en moda.

Las fortalezas de las marcas globales son las siguientes:

- Dirigido a nuevos segmentos de mercado que UNIQLO no llegaba.
- Atención personalizada en la marca CDC, lo que mejora la experiencia de compra del consumidor.
- Marcas que se encuentran respaldadas por el grupo FR.

Las debilidades de marcas globales son las siguientes:

- El crecimiento de ventas es menor a comparación con el de UNIQLO.
- Reducción de personal de oficina para las marcas CDC y PTT por disminución de ventas. (Modaes latinoamérica, 2018)

## **1.2. Diagnóstico externo**

En el análisis externo, se realiza una evaluación del entorno y cómo esta podría afectar directa o indirectamente a la compañía que se reflejarían en amenazas u oportunidades.

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

Se evaluará los factores del macroentorno que afectan o influyen en cierta medida a las empresas que se encuentran en el Perú y como el grupo Fast Retailing desea ingresar al país debería considerar los siguientes factores que se muestran a continuación:

- Político-legal

- El estado peruano está impulsando la integración comercial y la búsqueda de tratados de libre comercio.
- Situación política del país es desfavorable para los negocios.
- La percepción que se tiene del país es de frágil democracia y con escándalos de corrupción.
- Económico:
  - Perú se ubica en el puesto 9 entre los países más atractivos para invertir.
  - El país ha tenido un crecimiento sostenible a lo largo de 20 años.
  - El sector textil peruano es atractivo para la inversión extranjera.
  - Colombia y Perú son los dos países que apuntan hacia un desarrollo comercial avanzado.
  - La llegada de las fast fashion al Perú.
  - Las fast fashion han duplicado sus ventas.
  - Se espera que para el 2020, las ventas en provincias representen el 50%.
  - El fenómeno del niño afecta las ventas.
  - Se estima que el crecimiento del sector retail será entre 6% a 9%.
  - La inversión en vestimenta ha disminuido entre 10% a 15%.
- Social, cultural o demográfico:
  - Gran expectativa por la llegada de las fast fashion ya que los consumidores conocían las marcas y el estilo que estas ofrecían.
  - Gran aceptación de los negocios en provincias.
  - El turismo se ha incrementado en el Perú.
  - Los gustos y las expectativas del consumidor son muy variables.
  - Se crea el gremio de retail y distribución.
  - Con el sector retail se incentiva el empleo formal.
  - Existe público de todo tipo y de diversas preferencias en el Perú.
- Tecnológico:
  - La marca Zara ha desarrollado dispositivos con bluetooth para agilizar el pago en sus locales.
  - El ámbito tecnológico está creciendo con el paso de los días.
  - La marca Zara ha desarrollado tecnología de espejo-pantalla para reconocer las medidas de los consumidores.
  - Operadores globales de e-commerce se encuentran incursionando en Perú.

- Ecológico:
  - Fenómeno del niño que ocurre cada año en Perú.

Tabla 1.2

Análisis del PEST en base a la evolución futura de factores

<b>EVOLUCIÓN FUTURA</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>1 año</b>	<b>Impacto</b>	<b>1-3 años</b>	<b>Impacto</b>	<b>3-5 años</b>	<b>Impacto</b>
<b>POLÍTICO</b>						
TLC	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Situac. desfavorable	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Frágil democracia	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>ECONÓMICO</b>						
País atractivo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento sostenible 2 décadas	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Sector textil atractivo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Llegada fast fashion	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Duplican ventas fast fashion	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento retail 6%-9%	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>SOCIAL</b>						
Expectativas de consumidores	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Aceptación en provincias	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Aumenta el turismo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Empleo formal	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Publico variado	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>TECNOLÓGICO</b>						
Zara rápido pago	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento tecnológico	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Zara espejo-pantalla	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

E commerce en el Perú	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>ECOLÓGICO</b>						
Fenómeno del niño	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

### 1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

A continuación, se evaluará las cinco fuerzas de Michael Porter para determinar la rivalidad del sector industrial junto con influencia que ejercen sus principales stakeholders en la organización. (Hill, Jones y Schilling, 2015).

- Intensidad de la rivalidad: MEDIO ALTA
  - Estructura de la industria: es consolidada puesto que pocas marcas dominan gran parte del mercado, entre ellas se encuentra Zara, H&M, Gap y Forever 21. La rivalidad es alta y representa una amenaza.
  - Crecimiento de mercado: se proyecta que el retail siga creciendo por lo cual la rivalidad sería baja y representa una oportunidad.
  - Diferenciación del producto: es alta pues prima la calidad de la materia prima y del producto, cuenta con centros de innovación y desarrollo, de gran durabilidad y a la moda. La rivalidad sería baja y es una oportunidad.
  - Costo de cambio: es bajo, pues los clientes no muestran gran fidelización y compran en diferentes marcas. La rivalidad es alta y conlleva a amenaza.
  - Barreras de salida: es baja pues no cuentan con tiendas propias ni plantas de producción, los locales son alquilados. La rivalidad es baja y representa una oportunidad.
- Amenaza de ingreso de competidores potenciales: MEDIA
  - Know how: si se necesita del conocimiento para el manejo de una empresa de fast fashion, representa una barrera alta para posibles competidores.
  - Economías de escala: si se emplea para obtener precios bajos, la barrera de ingreso es alta.
  - Lealtad a las marcas: los consumidores no se encuentran muy fidelizados, barrera baja.
  - Reacción de los actores actuales: sería fuerte ofreciendo promociones, descuentos para contrarrestar a la competencia y la barrera es alta.

- Inversión: gran cantidad de inversión en alquiler de local, personal administrativo y de ventas, importación de las prendas, aranceles, entre otras; barrera alta.
- Leyes, regulaciones: el gobierno peruano impulsa la inversión extranjera en el sector retail, la barrera es baja.
- Amenaza de productos sustitutos: ALTO
  - Hay productos sustitutos: Si, se encuentra el Emporio Comercial Gamarra, tiendas por departamento, boutiques, grandes almacenes y similares.
  - Costo de cambio: es bajo para los consumidores.
  - Precio: similar, en promedio.
- Poder de negociación del proveedor: ALTO
  - Pocos proveedores: solo el 3% de los proveedores cuentan con la materia prima de muy alta calidad, el poder negociación del proveedor es alto.
  - Insumos diferenciados: Si, alto poder de negociación.
  - Sustitutos de proveedores: poco probable pues no cuentan con la misma calidad de los insumos, alto poder.
  - Cliente importante: Si, porque se compra en grandes cantidades y por ello, el poder de negociación del proveedor es bajo.
  - Costo de cambio: alto, pues es difícil obtener otro proveedor con la misma calidad, alto poder de negociación del proveedor.
  - Amenaza de integración: poco probable que el proveedor se dedique a la fabricación de prendas de ropa, bajo poder del proveedor.
- Poder de negociación del comprador: MEDIO BAJO
  - Compra de alto volumen: no, el consumidor final por lo general compra para su propio uso, el poder del comprador es bajo.
  - Productos estándar o diferenciados: son diferenciados por la calidad y tecnología en las prendas, poder bajo.
  - Costo de cambio: bajo, el poder de negociación del comprador es alto.
  - Amenaza de integración hacia atrás: poco probable que el cliente produzca su propia ropa, poder bajo.
  - Comprador tiene información de mis costos: no puesto que es información confidencial, poder bajo
  - Comprador puede decidir a quién comprar: si, poder alto de negociación.

### **1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades para el grupo FR con su marca UNIQLO ingrese al Perú son las siguientes:

- Perú se ubica en el puesto 9 entre los países más atractivos para invertir.
- El Perú ha tenido un crecimiento sostenible a lo largo de 20 años.
- El estado peruano está impulsando la integración comercial y la búsqueda de tratados de libre comercio.
- Colombia y Perú son países que apuntan a un desarrollo comercial avanzado.
- Las fast fashion han duplicado sus ventas comparado con los grandes almacenes y se prevé que seguirá esta tendencia en los próximos años.
- El consumo de las tarjetas de débito y crédito ha aumentado.
- Existe oportunidad de crecimiento en provincia siempre y cuando los modelos de negocio sean parecidos a los de la capital.
- Se espera que para el 2020 las ventas en la provincia representen el 50%.
- A comparación de otros países como México, Colombia y Argentina, Perú no cuenta con tantos centros comerciales, por lo que hay mercado para explotar.
- Aumento de la cantidad de centros comerciales por abrir, favorece la expansión, consolidación y desarrollo del sector.
- Se estima que el crecimiento del sector retail será entre 6% a 9% de acuerdo con La cámara de comercio de lima.
- El país debe estar preparado para el ingreso del internet online.
- Operadores globales de e-commerce se encuentran incursionando en Perú.
- En el Perú el sector retail es uno de los más importantes.
- Existe un gremio conformado por 60 empresas importantes del sector retail.
- Las fast fashion están teniendo una gran expansión y están quitando participación a la competencia principalmente tiendas por departamento.
- Los centros comerciales están ofreciendo condiciones comerciales atractivas.
- Las ventas de las tiendas por departamento han disminuido.
- Las acciones de la empresa H&M han caído 2.7% en la bolsa de Estocolmo.

- Las ventas de Zara están paralizadas porque no puede adaptarse a la competencia de marcas de menor presupuesto y al comercio online.

Las amenazas para el grupo FR con su marca UNIQLO en el Perú son las siguientes:

- La marca Zara ha implementado en sus tiendas un sistema innovador basado en la tecnología para aumentar la satisfacción del consumidor en la compra.
- La marca Zara ha desarrollado un innovador sistema de cobro mediante dispositivos con bluetooth que combinan elementos virtuales y físicos.
- Presencia en el Perú de tiendas fast fashion como Zara, H&M y Forever 21.
- El fenómeno del niño afecta al sector retail todos los años.
- La inversión en vestimenta ha disminuido entre 10% a 15%.
- La percepción que se tiene del país es de frágil democracia pues en el 2018 había crisis política y esto frena las inversiones.
- El sector retail es muy dependiente debido a que tiene que abrir sus puertas todos los días del año a pesar de que la temporada sea baja.
- El sector retail es rápido y de inmediatez ya que, si no reacciona con rapidez, puede perder participación de mercado.
- Existe gran rotación de personal dentro de este sector.
- El sector retail es sensible ante cualquier suceso que genere inestabilidad en el país.
- Gracias a la globalización, el consumidor puede comparar precios y calidad entre las múltiples marcas.
- Las tiendas por departamento se están refugiando en sus propias marcas basándose en las tiendas fast fashion.
- Las tiendas departamentales están potenciando sus marcas propias y buscan que representen el 50%.
- Aparición de star-ups y otros jugadores como Amazon.
- Por el momento, la venta de moda a través del e-commerce ocupa un segundo plano.
- La marca H&M está reduciendo sus precios por exceso de stock.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo, se formulan estrategias a nivel corporativo, funcional, global y de negocio basadas en las matrices EFE, EFI, FODA y de las Estrategias Genéricas. Adicionalmente, se propondrá una reestructuración para las UEN.

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Acuerdos de exclusividad con proveedores	0.11	4	0.43
Economías de escala	0.10	4	0.39
Centros de diseño e innovación	0.09	4	0.34
Calidad de las prendas y gran durabilidad	0.11	4	0.43
Basado en las necesidades de los consumidores	0.09	4	0.34
Personal capacitado y buen servicio al cliente	0.09	4	0.34
<b>DEBILIDADES</b>			
Lenta expansión internacional	0.09	1	0.09
Demora en lanzamiento de productos	0.11	2	0.22
Yanai dejara la presidencia en el 2019	0.08	1	0.08
Baja recordación de los clientes	0.06	1	0.06
No se encuentra muy a la vanguardia	0.10	1	0.10
	1.00		<b>2.82</b>

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

De acuerdo con la matriz EFI propuesta por el autor (David, 2003), el análisis interno de la compañía basado en las fortalezas y debilidades de la empresa, se obtuvo un puntaje de 2.82 lo que significa que la empresa es sólida y sabe aprovechar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
País atractivo para invertir en el sector retail.	0.07	2	0.14
El gobierno busca TLC y fomenta la inversión extranjera.	0.07	2	0.14
Las fast fashion duplicaron sus ventas.	0.10	4	0.40
Se estima un crecimiento del 6% a 9% en el sector retail	0.09	3	0.27
El sector retail en el Perú es uno de los más importantes.	0.08	3	0.24
Fast fashion han tenido una fuerte expansión.	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Zara cuenta con innovador sistema de cobro.	0.07	2	0.14
Coyuntura económica y política ha disminuido la compra de ropa.	0.08	2	0.16
El sector retail tiene que abrir todo el año.	0.07	2	0.14
El sector retail es rápido y de inmediatez.	0.10	4	0.40
El sector retail es sensible ante cualquier cambio	0.09	2	0.18
Las marcas departamentales se refugian en sus marcas propias.	0.09	3	0.27
	1.00		<b>2.75</b>

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

De acuerdo con la matriz EFE propuesta por el autor (David, 2003) , que analiza el entorno externo del sector en el que se desarrolla la empresa, mide las oportunidades y amenazas que se presentan. De acuerdo con el puntaje de 2.75 significa que aprovecha las oportunidades del mercado y frena las amenazas.

### 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

	UNIQLO	THEORY	GU	PTT	CDC
<b>Diferenciación del sector retail</b>	Alto potencial de diferenciación dentro del sector retail.				
<b>Diferenciación de cada marca</b>	Alta, pues se enfoca en la calidad, el servicio al cliente, en las necesidades cambiantes de los consumidores.	Alta, calidad suprema y diseño, telas italianas, moda elegante, sofisticada y moderna.	Baja, productos estándares de moda informal y de calidad promedio.	Media, por sus colores llamativos y diseños.	Alta, calidad elevada, marca de lujo, moda elegante y formal.
<b>Segmentación</b>	Baja porque va dirigido a mujeres, hombres, niños niñas, bebés y embarazadas.	Alta, mujeres y hombres con alto poder adquisitivo.	Media, mujeres hombres y niños.	Baja porque vende lencería, ropa deportiva, pijama, ropa de baño, chompas y accesorios.	Alta, mujeres modernas y sofisticadas y niños.
<b>Capacidades distintivas</b>	I+D, centros de diseño e innovación, alianzas estratégicas, economías de escala.	Exclusividad, buen acabado del producto, diseños sofisticados.	Producción a costos bajos y economías de escala.	Diseño, cuidan los detalles, se adaptan a los gustos de su segmento.	Estudio de diseño, I+D, taller de prototipos.
<b>Estrategia</b>	Diferenciación ampliada (Liderazgo en costos + Diferenciación)	Diferenciación enfocada	Liderazgo en costos	Diferenciación	Diferenciación enfocada

Fuente: Takeuchi (2012); Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

Se determinó mediante la presente matriz, las estrategias genéricas aplicadas por cada una de las principales marcas del grupo Fast Retailing, basándose en determinados factores, entre ellos la diferenciación, la segmentación y las capacidades distintivas que las diferencian de otras marcas. Se obtuvo como conclusión que UNIQLO aplica la estrategia de diferenciación ampliada, que consiste en la capacidad de ofrecer productos al mercado masivo mediante características únicas y a su vez la capacidad que presenta de obtener costos bajos. Respecto a las marcas Theory y CDC, aplican la estrategia de diferenciación enfocada; es decir, brinda un producto singular por la calidad de sus prendas, diseños y aplicación de tecnología, pero únicamente a un segmento de mercado

en específico que cuenta con alto poder adquisitivo. En cuanto a GU, aplica liderazgo en costos, pues el target al que va dirigido es medio en cuanto al poder de compra y la segmentación es media. Por último, PTT desarrolla la estrategia de diferenciación por su modelos y colores llamativos y está enfocado en todo el público en general.

## 2.4. Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.4

Matriz FODA Cruzado

	<p><b>FORTALEZAS</b>  F1: Acuerdos de exclusividad con proveedores  F2: Economías de escala  F3: Centros de diseño e innovación  F4: Calidad de las prendas y gran durabilidad  F5: Basado en las necesidades de los consumidores  F6: Personal capacitado y buen servicio al cliente</p>	<p><b>DEBILIDADES</b>  D1: Lenta expansión internacional  D2: Demora en lanzamiento de productos.  D3: Yanai dejará la presidencia  D4: Baja recordación de los clientes  D5: No se encuentra muy a la vanguardia</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  O1: País atractivo para invertir  O2: El gobierno busca TLC y fomenta la inversión extranjera.  O3: Las fast fashion duplicaron sus ventas  O4: Se estima un crecimiento del 6% a 9% en el sector retail.  O5: El sector retail en el Perú es uno de los más importantes.  O6: Fast fashion han tenido una fuerte expansión</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b>  <b>F3+O1+O4: Diversificación de producto:</b> como Perú es atractivo para futuros inversionistas, se emplean los centros de innovación para estudiar los posibles modelos con los que puede ingresar al país.  <b>F5+O1+O6: Desarrollo de mercado:</b> Perú es un país potencial en el cual FR con su marca UNIQLO puede ingresar ya que hay crecimiento y con la importancia que les da a los consumidores y sus necesidades puede tener gran llegada.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b>  <b>D1+O2: Expansión geográfica:</b> como el gobierno peruano da facilidades de ingreso a inversionistas extranjeros, UNIQLO debería de aprovechar estas ventajas e incursionar al país rápidamente pues sus principales competidores como Zara, H&amp;M y Gap ya cuentan con tiendas físicas.  <b>D5+D2+O4: Investigación y desarrollo:</b> para lanzar modelos novedosos con mayor rapidez y aprovechar el crecimiento del sector retail en el país.</p>
<p><b>AMENAZAS</b>  A1: Zara implementará innovador sistema de cobro.  A2: Coyuntura económica y política ha disminuido la compra de indumentaria.  A3: El sector retail tiene que abrir sus tiendas todo el año.  A4: El sector retail es rápido y de inmediatez.  A5: El sector retail es sensible ante cualquier cambio.  A6: Las marcas departamentales se están refugiando en sus marcas propias.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b>  <b>A3+F3: Diversificación relacionada:</b> lanzando una nueva marca al mercado que siga las tendencias de moda con mayor rapidez que UNIQLO y aprovechando los centros de innovación para crear nuevos modelos y diseños con facilidad.  <b>A1+F6: Ventas:</b> mejorar la experiencia del consumidor a través de la implementación de un sistema innovador de cobro como el que tiene Inditex.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b>  <b>D1+D2+A4: joint venture</b> con empresas locales peruanas para que su entrada al país sea más eficiente y rápida, puesto que ya se encuentran sus principales competidores en el Perú y el sector retail es rápido y si no se adapta con rapidez y demora muchos años en expandirse, sus competidores tendrán una ventaja significativa.</p>

Fuente: El Comercio (2018); Valcárcel, N. (2018)

Elaboración propia

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

La misión de Fast Retailing es: “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 ponérsela” y “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012)

- Descripción de lo que realiza la empresa: crear ropa excelente, enriquecer la vida de las personas y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.
- Segmento de mercado: personas de todo el mundo.
- Habilidades distintivas: un valor nuevo y exclusivo y permitir experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela a través de actividades corporativas exclusivas.

Propuesta de misión: “Somos una empresa que crea prendas excelentes de inigualable calidad basada en las propuestas de mejora de los usuarios y empleando tecnología de la más alta calidad para que las personas de todo el mundo sin diferenciar sexo, religión, procedencia ni preferencias puedan experimentar la alegría y satisfacción de ponérsela”

La visión de Fast Retailing sería: “Ser la primera empresa de fast fashion a nivel mundial superando a los competidores ofreciendo prendas de altísima calidad y de última tecnología”

Las políticas de Fast Retailing son:

- Emplear materias primas de manera ética y responsable utilizando eficientemente todos los recursos a través de prácticas de gestión sostenible cuidando la preservación del medio ambiente.
- Desarrollo sostenible mediante la administración de los recursos naturales: como el agua, el aire y reducción de emisiones de dióxido de carbono en beneficio de las generaciones futuras y del sistema ecológico.
- Una de las políticas de FR relacionada a los colaboradores es el cumplimiento de los derechos humanos y condiciones laborales óptimas para cada uno de ellos asegurando el bienestar y salud laboral.

- En la política de compromiso del empleado prevalece la igualdad, diversidad e inclusión sin realizar actos de discriminación para ninguna de las personas que laboran en la compañía. Adicionalmente, se preocupa por la formación laboral de los colaboradores a través de los programas de capacitación.
- En cuanto la gestión de la cadena de suministro, las operaciones con los proveedores son transparentes y éticas de colaboración y cooperación para crear sinergias, relaciones a largo plazo y beneficios para ambas partes involucradas.

## **2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.**

Los objetivos estratégicos para Fast Retailing son los siguientes:

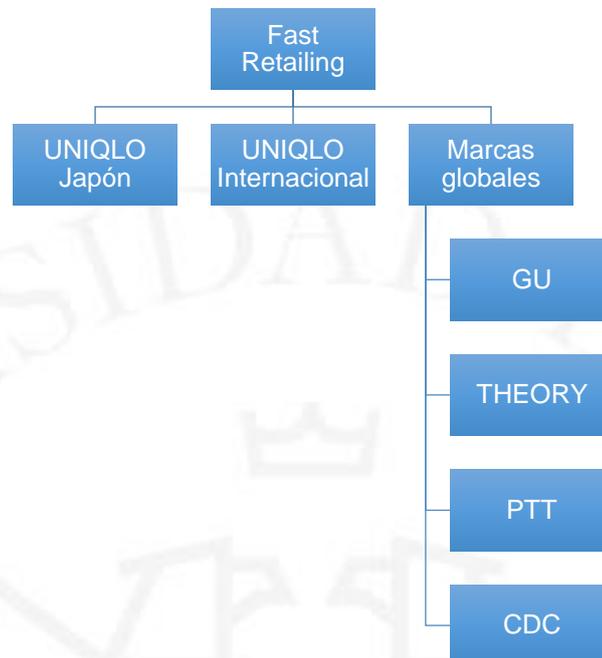
- Para el año 2020, Fast Retailing tiene como objetivo obtener un beneficio de un millón de yenes con ventas de cinco billones de yenes.
- La empresa debe tener un crecimiento anual del 20% y obtener un beneficio ordinario del 20% para llegar al millón de yenes de utilidad.
- Aperturar 10,000 tiendas en todo el mundo para el año 2020 para llegar a su objetivo principal, por ello se ejecutó el modelo LEGO.
- Ser la primera marca de fast fashion del mundo superando a Inditex y H&M para el año 2025.
- Incursionar en el mercado peruano con su marca bandera UNIQLO en un plazo máximo de dos años.
- Repotenciar las otras marcas del grupo FR, aumentando sus ventas en un 10% para el próximo año, con el propósito de ganar participación de mercado y ganar protagonismo por sí mismas.

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

De acuerdo con el caso propuesto, en el año 2012 el grupo Fast Retailing estaba conformado por UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional y global brands (marcas globales). Dentro de las marcas globales se encontraba: GU, Theory, PTT y CDC.

Figura 2.1

Estructura actual por UEN



Fuente: Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

Después de un profundo análisis del grupo Fast Retailing de sus unidades de negocio, marcas que las conforman, productos que comercializan y segmento de mercado a la cual se dirigen, se tiene una propuesta de redefinición de las UEN para lograr sinergias e incrementar el valor que se tiene del grupo a nivel mundial, junto con potenciarlo y cumplir con su objetivo principal de obtener un billón de yenes como utilidad para el 2020 y acercarse cada vez más a liderar el sector del fast fashion.

Las UEN serán las siguientes: UNIQLO, unificando UNIQLO Japón con Internacional, puesto que no se han encontrado diferencias entre ambas exceptuando las tallas, pues en el país asiáticos tienen a tener menores medidas; con esta unión se busca compartir recursos, reducir las mermas, aumentar la eficiencia y ver a la marca como una sola, sin hacer distinciones de calidad, durabilidad, ni precios. Enfocándose principal y únicamente en la propuesta en conjunto que se tiene de alta calidad, excelente servicio al cliente en todo el proceso de compra y orientado a las necesidades y recomendaciones de los consumidores.

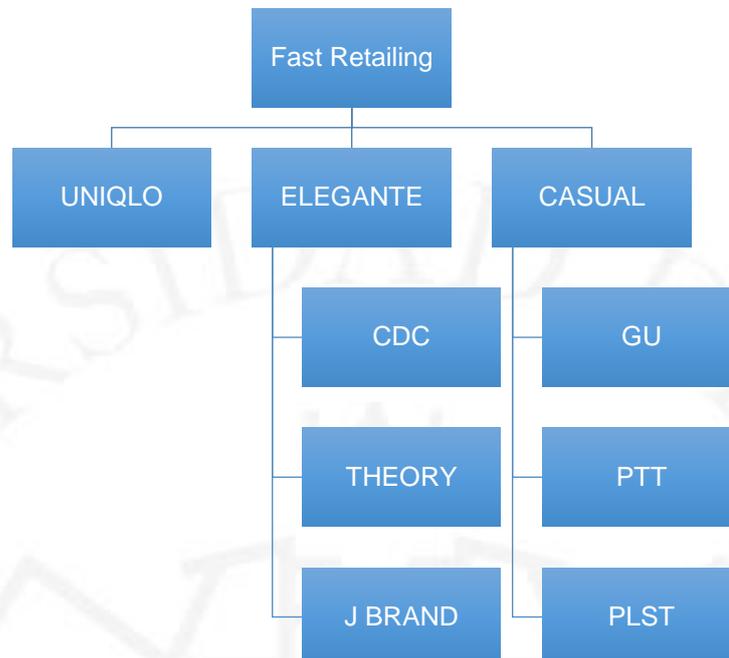
La segunda UEN se denomina “Elegante” y se encuentra conformada por las marcas CDC, Theory y J Brand; se ha agrupado a estas tres marcas puesto que van

dirigidas a un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo pudiendo compartir recursos y estrategias. CDC es una marca francesa que se encuentra en gran porcentaje de los países europeos ofreciendo moda de lujo e informal. Por su parte, Theory marca americana reconocida por su alta calidad en las telas y prendas de vestir que posee locales en Asia, Europa como Francia y EEUU. Por último, J Brand de origen americana igual que Theory se especializa en denim y es altamente reconocida por su excelente calidad en los pantalones, además de diseños únicos y tienen un ajuste perfecto para cada silueta; todo ello lo logran gracias a un centro de diseño e innovación propio. Al unir estas tres marcas en una UEN, se puede lograr una ventaja competitiva con este centro de innovación, pues se crean modelos únicos y muy diferenciados de la competencia, adicionalmente se puede crear venta cruzada para estas marcas para crear sinergia y compartir beneficios.

La tercera y última UEN se titula “Casual” compuesta de las marcas PTT, GU y PLST debido a que el segmento al que está enfocado es de un poder adquisitivo medio, pero sin descuidar la calidad ni los diseños y los productos que se ofrecen son principalmente de moda informal y cómoda. La primera marca comercializa lencería, pijamas, ropa deportiva y accesorios como panties de modelos y colores llamativos, creada en Francia y de precios de venta módicos al público final. GU fue creada para ofrecer productos a un segmento de mercado con menos recursos económicos y no estaban en condiciones de adquirir UNIQLO; sin embargo, en los últimos años ha estado creciendo a gran escala y ello se debe a la aplicación de tecnología en la experiencia de compra y precios cómodos en las prendas de vestir, sin descuidar la calidad ofrecida. Por último, se encuentra PLST, tienda por departamento que comercializa diferentes marcas como Adidas, New Balance, J Brand, Vía Repubblica, entre otras. Al unificar estas tres marcas de FR, se puede compartir know how, estrategias y recursos para consolidar esta UEN, adicionalmente pueden tomar como referencia a GU, pues el crecimiento y avance que ha estado teniendo es sorprendente.

Figura 2.2

Propuesta de estructura por UEN



Fuente: Elaboración propia

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

- Estrategia a nivel global: estandarización global para el grupo FR puesto que las presiones para reducir costos son fuertes debido a las compras a gran escala con el objetivo de obtener precios bajos por parte de los proveedores y lograr economías de escala. En cuanto a la adaptación local, Yanai tuvo una mala experiencia al ingresar al mercado chino, pues se adaptó en exceso al bajar los precios y la calidad de las prendas para adecuarse al nivel adquisitivo de ese país; a partir de esa experiencia aprendió la lección y en la actualidad ya no adapta tanto al mercado en el que se encuentra.
- Estrategia a nivel corporativo:
  - Integración horizontal: en el año 2004, FR adquirió Theory, marca de lujo americana.
  - Integración horizontal: en el año 2005, FR tomo control de gestión de la marca francesa de moda informal CDC.
  - Joint Venture: FR realizó alianzas con empresas locales chinas para la fabricación de prendas de ropa.

- Joint venture: en el 2005, FR realizó joint venture con la empresa coreana Lotte Shopping y en el año 2008 con la compañía Wing Tai Retail para ingresar al mercado de Singapur.
- Alianza estratégica: con un diseñador de alto prestigio Jil Sander para desarrollar la línea “J+” en el 2009.
- Joint venture: en el 2010 con Yunus Muhammad en uno de los programas de responsabilidad social, consistía en elaborar camisetas a un dólar, pero sin descuidar la para habitantes de Bangladés.
- Diversificación no relacionada: en el 2002 cuando incursionó con el modelo SPA en la venta tomate y otros vegetales.
- Integración horizontal por adquisición: se crea Gov Retailing en el 2005 en Tokio al integrarse dos compañías que se habían adquirido, estas son: Gov Zone y View Company.
- Diversificación relacionada con la venta de zapatos con Gov Zone y View Company.
- Diversificación relacionada al incursionar en el negocio de la venta de calzado con la nueva marca Candish.
- Outsourcing estratégico: compras a granel mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo.
- Diversificación relacionada: cuando incursionó con su marca GU a clientes con un poder adquisitivo menor en el 2006.
- Estrategia de liquidación cuando la compañía cerró tres negocios textiles entre ellos el de ropa deportiva, ropa infantil y familiar informal.
- Estrategias de negocios: las estrategias de la matriz de Ansoff aplicadas por Fast Retailing fueron las siguientes:
  - Penetración de mercado: estrategia aplicada para mercados en los que se encuentra la compañía y con los productos actuales, mediante publicidad, marketing con el objetivo de incrementar las ventas actuales. Un ejemplo de ello es tener como imagen el tenista suizo Roger Federer para impulsar las ventas y representar a la marca UNIQLO. (MARCA, 2018)
  - Desarrollo de producto: estrategia aplicada para mercados actuales con productos o servicios mejorados con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores, puede ser mediante

cambios, actualizaciones, mejoras, entre otras. Un ejemplo de ello es cuando el grupo FR realizó una alianza con Jil Sander para la elaboración de camisetas, jerséis y abrigos. Asimismo, al perfeccionar las líneas de calzado y lencería agregando más modelos y diseños con el objetivo de ofrecer una mayor variedad al público final.

- Desarrollo de mercado: se emplea esta estrategia cuando se ingresa a nuevos mercados con los productos actuales que comercializa la empresa. Por mercado nuevo, se refiere a nuevos segmentos de mercado o nuevos mercados geográficos en cuanto a países o ciudades. El grupo FR comenzó su expansión a través de la marca UNIQLO, que en un inicio se encontraba únicamente en Japón; sin embargo, con los años esta realizó su expansión geográfica a ciudades como Londres, Shanghai, Pekín, París, Hong Kong, entre otras. (Takeuchi, 2012) Caso similar sucede con la marca estadounidense Theory, que ingresó al mercado chino, japonés, coreano en el continente asiático y al mercado europeo con su tienda en Inglaterra. La marca CDC de igual manera aplicó la estrategia de desarrollo de mercado pues se encuentra en más de 20 países europeos además de su originaria Francia. (Comptoir Des Cottonniers, 2018)
- Diversificación: última estrategia de la matriz de Ansoff que consiste en la creación de nuevos productos para nuevos segmentos de mercado diferentes de los actuales. Para el presente caso, el grupo FR aplicó diversificación no relacionada cuando ingreso a la producción y comercialización de tomates y otros vegetales similares; sin embargo, el negocio cerro luego de un par de años pues fracaso la propuesta. Asimismo, aplicó diversificación relacionada al incursionar en la venta de calzado, cuando anteriormente se enfocaba únicamente en prendas de vestir.
- Estrategias funcionales: aplicadas en las siguientes áreas funcionales de la empresa:
  - Marketing: estrategia de precios al momento de compararse con la marca The North Face o Patagonia, pues ofrecían similares productos al mercado; sin embargo, los precios de UNIQLO son mucho más competitivos. Asimismo, el embajador actual de la marca UNIQLO es

Roger Federer para potenciar las ventas y generar más publicidad. Adicionalmente, otro ejemplo de la aplicación de la estrategia se da con la expansión geográfica de todas las marcas del grupo, pues todas han expandido sus fronteras e internacionalizándose. Por último, el grupo FR creó una nueva marca GU con el objetivo de ofrecer productos a un nuevo segmento de mercado con el que UNIQLO no llegaba.

- Ventas y distribución: a través de la omnicanalidad con los diversos canales a los que llega al consumidor final. La empresa utiliza el canal físico a través de los locales, el canal online o e-commerce y máquinas expendedoras.
- Producción: a gran escala con el objetivo de minimizar los costos y generar mayores beneficios, reducir la merma y generar eficiencia en los procesos de fabricación; de acuerdo con el caso brindado, indica que la elaboración de prendas es a través de maquila con fábricas asociadas.
- Operaciones/ logística: como el grupo FR aplica el modelo SPA, la compañía es responsable de todas las actividades incluida la de distribución. Asimismo, la empresa UNIQLO realizó una alianza con Shima Seiki con la finalidad de producir por demanda y evitar excesos de stock y contribuir con la eficiencia y rentabilidad de la compañía.
- Recursos humanos: existen programas de formación de futuros líderes, capacitaciones constantes para vendedores, línea de carrera, pero lo fundamental es la inclusión, no discriminación y respeto a los Derechos Humanos.
- Finanzas: reducción de costos mediante la compra de materia prima a gran escala de proveedores calificados con la finalidad de obtener un mayor margen y aumentar el crecimiento de ventas de cada una de las marcas del grupo y consolidarse en el mercado de fast fashion.
- Investigación y desarrollo: aplicación de tecnología en las prendas de vestir, un claro ejemplo es la mejora del modelo HeatTech que genera calor del cuerpo humano. Asimismo, la empresa cuenta con centros de innovación y diseño propios para lanzar al mercado modelos originales.

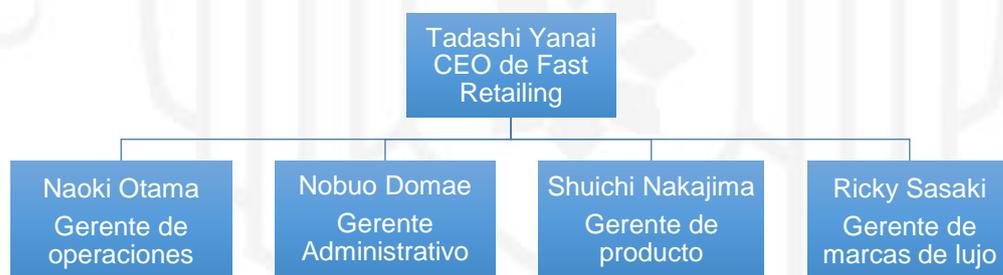
## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo, se desarrolla la redefinición de la estructura organizacional de acuerdo con la propuesta de reestructuración de UEN antes planteada, asimismo se desarrollarán las estrategias a implementar para ingresar al mercado peruano tomando como referencia la experiencia laboral propia que permite tener una visión más amplia del funcionamiento de una empresa en el día a día.

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

La estructura organizacional de FR en el 2010 basada en la información del caso es la siguiente:

Figura 3.1  
Estructura organizacional actual



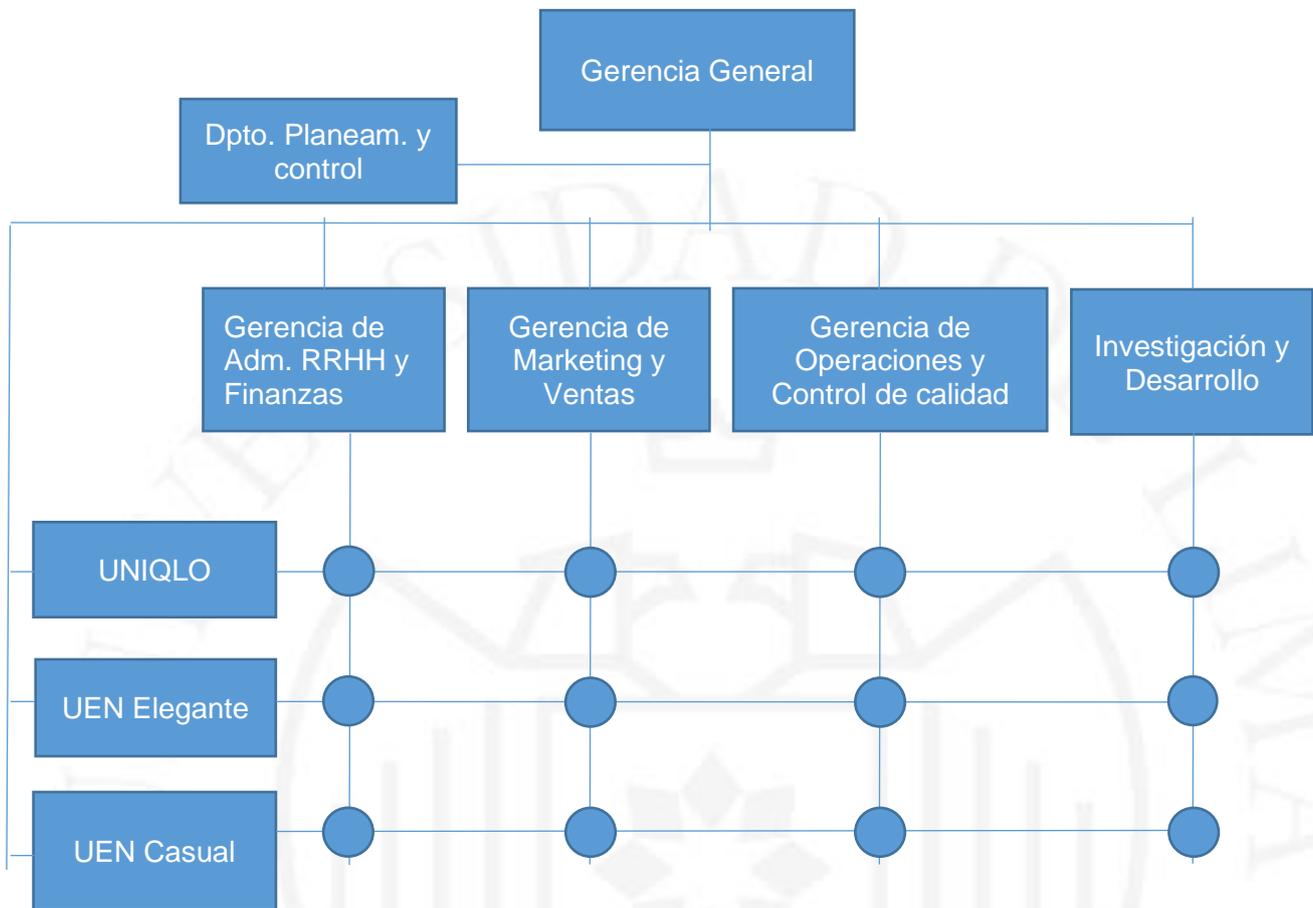
Fuente: Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

De acuerdo con la reagrupación de las UEN de la pregunta anterior, se plantea la estructura organizacional de la siguiente manera:

Figura 3.2

Propuesta de estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional propuesta es matricial puesto que las áreas funcionales tienen un control de cada una de las UEN y de esta manera se comparten recursos, estrategias, información y están orientadas hacia un mismo objetivo. En este tipo de estructuras se tiene un doble control, en cuanto a las áreas funcionales y por UEN, adicionalmente se caracteriza por flexible, eficiente, innovadora y ágil.

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

De acuerdo con el caso propuesto e investigación previa realizada, el grupo Fast Retailing debería ingresar al mercado peruano con su marca emblemática UNIQLO, pues es la marca más consolidada de la compañía y con crecimiento de ventas y aumento de utilidades

constante. Existen diversas modalidades de ingreso a un mercado nuevo; sin embargo, el que mejor se adecua a la empresa es subsidiaria de propiedad total, en la cual UNIQLO sería dueño del 100% de las acciones de la subsidiaria y controlaría las operaciones, procedimientos y finanzas, adicionalmente reportaría directamente a la casa matriz y se obtendría un mayor control. A su vez, cuando se decida aplicar o implementar alguna estrategia a nivel global, todos los países en los que se encuentra la marca estarían alineados; otra ventaja que ofrece esta modalidad es la de poder apoyar a una subsidiaria de otro país en caso de pérdidas o riesgos. Por último, pero no menos importante, se puede desarrollar economías de localización en el Perú pues se cuenta con materia prima de muy alta calidad como el algodón Pima peruano o caso contrario, que parte de la producción y elaboración de prendas se da en el país a través de maquila. Desafortunadamente una desventaja de esta modalidad es la gran inversión que se requiere, pues todos los gastos los asume la empresa. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

De acuerdo con la experiencia laboral propia en la transnacional SIEMENS, esta ingresó al mercado peruano a través de una subsidiaria de propiedad total, controlada por la casa matriz en Alemania y a la fecha los resultados han sido favorecedores, por lo cual se recomienda que es la mejor opción para UNIQLO por todas las razones ya mencionadas anteriormente.

Las estrategias que debería aplicar la empresa japonesa en el Perú deberían ser: alianzas estratégicas con proveedores peruanos, pues la calidad de la materia prima es altamente reconocida y gran cantidad de la misma es para exportación, lo que fortalece el principal objetivo de la marca, ser reconocida por este atributo. De igual manera, al incursionar en este nuevo mercado se está expandiendo geográficamente y le permite consolidarse en mayor cantidad de países y ser un competidor mucho más fuerte para Inditex y H&M, marcas que actualmente ya se encuentran en el país.

UNIQLO debería de implementar la estrategia de desarrollo de producto para cuando finalmente la marca se encuentre establecida en Perú, ya que las necesidades de los consumidores son cambiantes por factores como la moda, tendencias y principalmente porque la marca es japonesa y no se tiene el mismo clima, ni medidas corporales ni gustos y preferencias.

Como las marcas actuales de fast fashion ya se encuentran posicionadas en el país, se debe de implementar grandes estrategias de captación de público en los primeros meses

para incentivar la compra y generar publicidad de boca a boca. Algunas de estas modalidades son: promociones, descuentos, precios bajos, campañas de publicidad, obsequiar tarjetas de regalo a las primeras veinte personas que ingresan a la tienda en la inauguración para generar gran tránsito y altas expectativas, entre otras, de esta manera se manifiesta la estrategia de penetración de mercado. Asimismo, se recomienda que el centro comercial escogido para la primera tienda UNIQLO en Perú sea Jockey Plaza por su ubicación estratégica, gran popularidad y concurrencia, de fácil acceso y céntrico.

Con respecto al área de Marketing en SIEMENS, no se centran al público final pues sus principales clientes son empresas; sin embargo, participan en ferias a las que asisten los principales clientes de esta industria de energía y gas. Caso contrario con empresas que se encuentran en la industria de la moda, que cuentan con gran inversión en publicidad y campañas de marketing intensivas con el objetivo de crear mayor consumo por parte del cliente final.

Con respecto al área de Recursos Humanos en SIEMENS, se cuenta con una plataforma a nivel mundial para optimizar los procesos de permisos, vacaciones, ausencias, entre otros. Adicionalmente, cuenta también con un aliado estratégico mundial para cursos de capacitaciones online gratuitos. De acuerdo con lo que menciona el caso, la empresa FR cuenta con un centro de formación de líderes FRMIC; sin embargo, podría implementar también estos cursos de actualizaciones y capacitaciones, pero para todos los colaboradores, sin hacer distinciones.

## **CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO**

En el cuarto y último capítulo del presente trabajo se muestra el mapa y el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores y ratios de medición.

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

El siguiente Mapa Estratégico de Control de los autores (Kaplan & Norton, 2004) está basado en la propuesta ya antes mencionada, el grupo FR va a ingresar al mercado peruano mediante su principal marca UNIQLO en el Jockey Plaza como una subsidiaria de propiedad total de la casa matriz obteniendo provecho de las alianzas con socios clave y estrategias aplicadas.

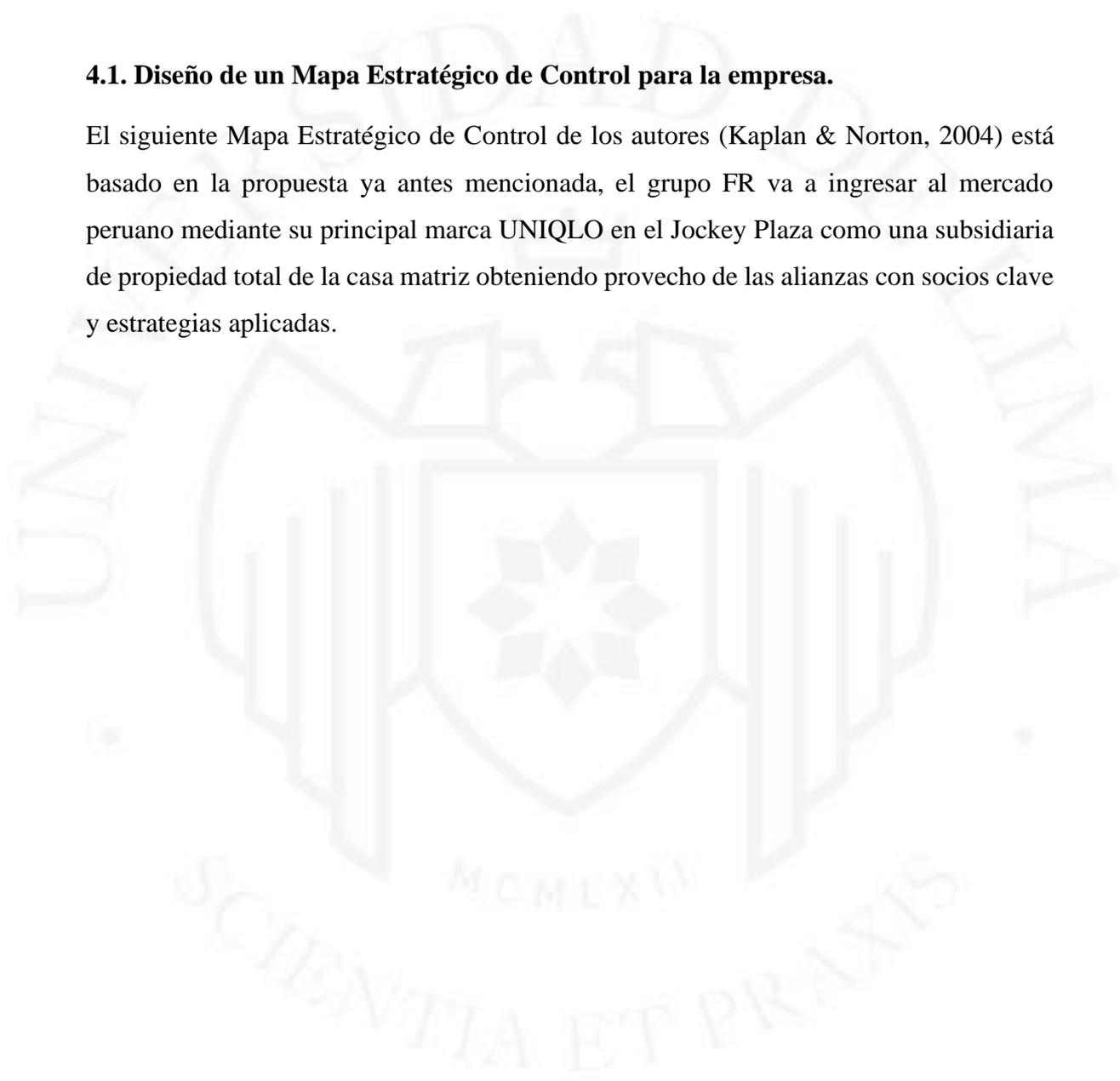
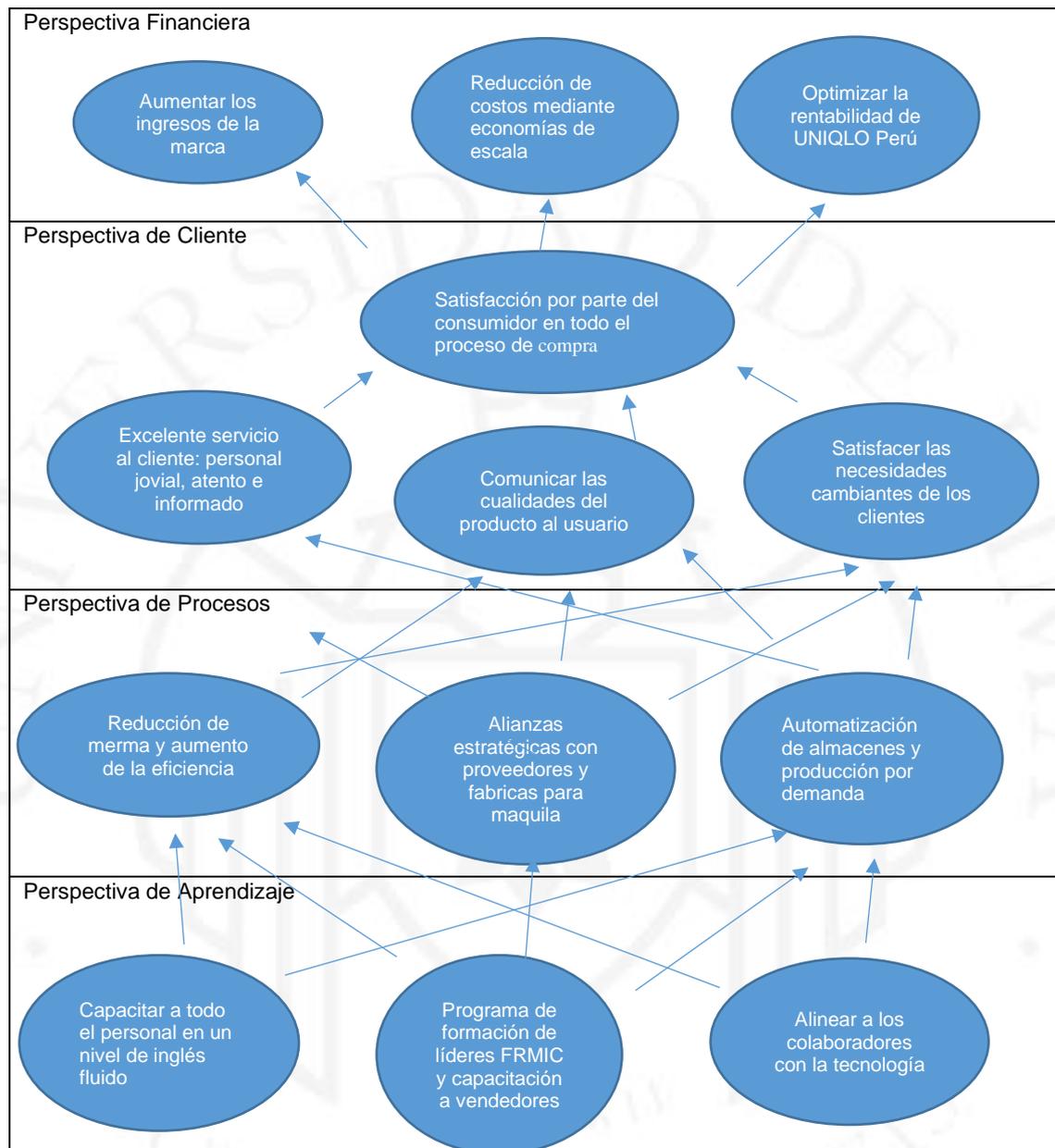


Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

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 de los autores Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que permite convertir la estrategia de la compañía en objetivos con el fin de poder medirlos y determinar el avance de este, todo ello con el objetivo de alcanzar la visión que tenga la organización. (Kaplan y Norton, 2004)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Plan de negocios	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión	Meta 2020
<b>Plan Financiero</b>	Finanzas	Aumentar los ingresos de la marca	Rentabilidad sobre ventas	15%
		Reducir los costos con economías de escala	Ratio costo de ventas/ precio de venta	65%
		Optimizar la rentabilidad UNIQLO Perú	Retorno sobre inversión	15%
<b>Plan de Marketing</b>	Clientes	Satisfacer al usuario en todo el proceso de compra	% de clientes que vuelven una segunda vez	98%
		Brindar un excelente servicio	Encuesta de satisfacción al cliente	95%
		Comunicar las cualidades del producto	% de clientes nuevos	18%
		Satisfacer las necesidades de los consumidores	% de clientes satisfechos	95%
<b>Plan de Operaciones</b>	Procesos	Reducción de merma y aumento de eficiencia	% de merma en la producción	3%
		Crear alianzas con proveedores y fabricantes	% de socios estratégicos nuevos	10%
		Automatización de almacenes	Eficiencia en los procesos	90%
<b>Plan de RRHH</b>	Aprendizaje	Capacitar al personal en inglés fluido	% de colaboradores con habla fluido el idioma inglés	85%
		Formación de líderes y capacitación para vendedores	% de colaboradores ascendidos	25%
		Alinear a los colaboradores con la tecnología	Empleo del uso de tecnología en sus funciones	60%

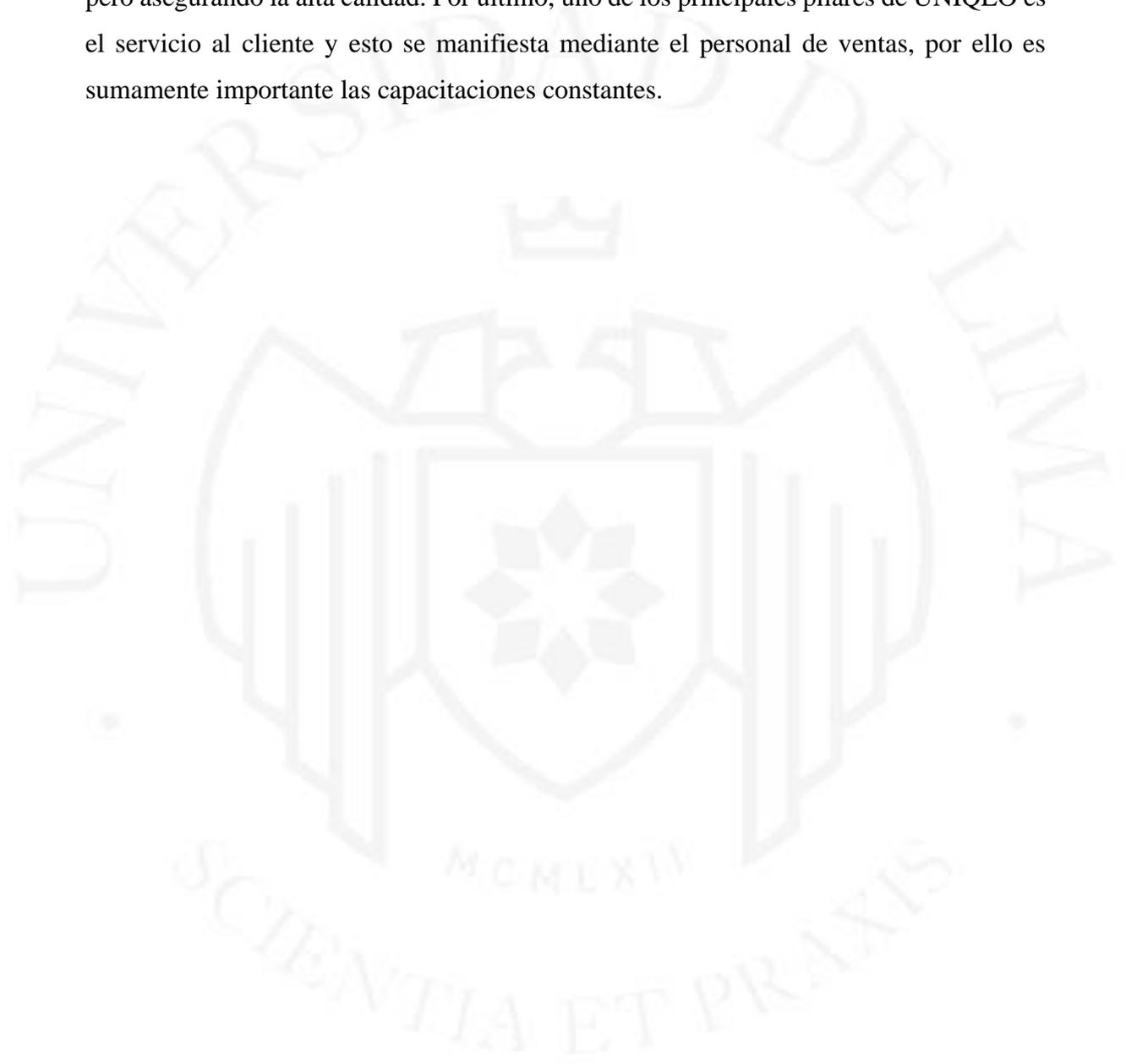
Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración propia

Mediante el Cuadro de Mando Integral, se plantean objetivos que han sido mencionados anteriormente en el Mapa de Control Estratégico junto con sus indicadores de medición y las metas planteadas para el año 2020. De esta manera se obtiene un mayor control y se le puede dar un mayor seguimiento a los índices de cumplimiento. Alguno de los principales objetivos de la propuesta planteada son optimizar la rentabilidad de

UNIQLO Perú, pues al ingresar por primera vez al mercado peruano las ventas son inciertas.

Asimismo, si los usuarios obtienen una experiencia completa satisfactoria regresarán para siguientes ocasiones y origina publicidad mediante el boca a boca. A su vez, se recomienda alianzas estratégicas con proveedores nacionales o internacionales, pero asegurando la alta calidad. Por último, uno de los principales pilares de UNIQLO es el servicio al cliente y esto se manifiesta mediante el personal de ventas, por ello es sumamente importante las capacitaciones constantes.



## CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado al grupo FR se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El grupo Fast Retailing, es una empresa del rubro de fast fashion que ha aplicado una estrategia opuesta a la del líder Inditex, pues estas se diferencian en que Zara renueva constantemente las prendas de vestir siguiendo totalmente las tendencias de moda y no enfocándose tanto en la calidad de sus productos, mientras que FR aplica una estrategia orientada totalmente en la calidad, durabilidad y necesidades de los consumidores y poco hacia las últimas tendencias.
- De ingresar UNIQLO al mercado peruano, tendría una gran aceptación pues la oferta que brindan es diferente aplicando tecnología, calidad y a precios accesibles. Si bien se pueden conseguir prendas con similares características como la marca The North Face, los precios son muy elevados comparados a UNIQLO.
- El objetivo que tiene la empresa Fast Retailing de ser la compañía textil número uno del mercado si puede convertirse en realidad puesto que la propuesta que se ofrece es enfocarse en la calidad de los acabados, de los materiales y distinguiéndose de sus competidores pues constantemente realiza mejoras aplicando tecnologías que ofrecen al usuario final una experiencia agradable y confortable al vestirlas.
- En cuanto al objetivo de obtener un billón de yenes para el 2020 con ventas de cinco billones, podría ser alcanzable si la compañía se concentra en reducción de costos aplicando economías de escala o de localización que le permitan lograr mayores márgenes. Asimismo, la propuesta de tiendas LEGO es muy innovadora y debería seguir aplicándola a nivel mundial para expandirse geográficamente a una mayor velocidad.
- El grupo Fast Retailing, no debe enfocarse únicamente en UNIQLO ni invertir gran cantidad de recursos solo en esa marca, si bien es la más representativa y conocida por los usuarios. Las otras marcas del grupo también cuentan con gran potencial de crecimiento que se debería de explotar.

## RECOMENDACIONES

A continuación, detallamos las recomendaciones para el grupo Fast Retailing:

- El grupo Fast Retailing debería de ingresar al Perú como una subsidiaria de la casa matriz con su más reconocida marca UNIQLO, ofreciendo prendas de vestir de la más alta calidad junto con precios accesibles, con el objetivo de ganar participación de mercado y hacerles competencia directa a sus principales competidores como Inditex y H&M.
- Como se ha mencionado anteriormente, los tiempos de lanzamiento de prendas de su principal rival Inditex pueden llegar a ser de tres semanas, mientras que la empresa japonesa tarda entre ocho a doce meses pues las prendas pasan por constantes evaluaciones. Se recomienda mejorar los tiempos para poder seguir las tendencias de moda y estar a la vanguardia, pero sin descuidar la excelencia de la vestimenta.
- Otra recomendación es expandirse geográficamente con mayor rapidez, puesto que la marca se encuentra en pocos países a comparación de Zara, ya sea mediante subsidiarias de propiedad total, franquicias o con el formato LEGO que ahorra considerablemente inversión y las piezas son reutilizables, lo que aumenta la eficiencia.
- En la actualidad, gracias a la globalización y desarrollo tecnológico, el canal online o e-commerce se está expandiendo, por ello se recomienda explotar esta vía mediante la compra de una empresa dedicada a ese rubro o a través de alianzas estratégicas para obtener una ventaja frente sus rivales.
- Desarrollar avances tecnológicos, no solo en sus prendas de vestir y en los diseños, sino también en la experiencia del consumidor en los establecimientos y en el proceso de compra mediante rapidez en el pago, carritos inteligentes, aplicaciones móviles y otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chen, X. (2018). *Inditex y sus competidores: H&M, Fast Retailing y Gap, Inc.* Rankia Blog. <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>
- Comptoir Des Cottonniers. (2018). *E-RESERVATION*.  
<http://www.comptoirdescottonniers.com/e-reservation-c54.html>
- Comptoir Des Cottonniers. (2018). *Preguntas frecuentes*.  
<http://www.comptoirdescottonniers.es/faq-c1.html#livraison>
- CSA The Business of Retail. (2017). *Chain Store Age The Business of Retail*.  
<https://www.chainstoreage.com/store-spaces/fast-fashion-giant-trying-vending-machines/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Economía Digital Galicia. (2018). *Directivos y empresas*.  
[https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-fundador-de-uniqlo-rival-de-inditex-anuncia-su-retirada\\_549161\\_102.html](https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-fundador-de-uniqlo-rival-de-inditex-anuncia-su-retirada_549161_102.html)
- El Comercio. (2018,). *Zara y su nuevo sistema para compras en sus tiendas*. Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293-noticia/>
- Fast Retailing. (2018). *Group companies GU*.  
<https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (2018). Executive officers. Recuperado en el 2018 de:  
<https://www.fastretailing.com/eng/about/company/executiveofficers.html>
- GLAMOUR. (2017,). *Moda*. <https://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/uniqlo-zara-tienda-espana/26462>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. (novena edición ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Ediciones Gestión.
- MARCA. (2018,). *Polideportivo tenis*.  
<https://www.marca.com/tenis/2018/07/03/5b3b716d468aeb02e8b4605.html>

- Modaes latinoamérica. (2018). *Empresa*. <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>
- Modaes latinoamérica. (2018). *Empresa*. <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Modaes latinoamérica. (2018). *Empresa*. <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro libros PAPP.
- Porter, M. (1987). *La cadena de valor y la ventaja competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- PRINCESSE Tam Tam. (2018). *En camino hacia la eco-responsabilidad*. <http://www.princessetamtam.com/fr/marque-eco-responsable-p77.html>
- PRINCESSE Tam Tam. (2018). *En camino hacia la eco-responsabilidad*. <http://www.princessetamtam.com/en/eco-friendly-p77.html>
- Salas, L. (2018). *Así han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Perú*. Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109-noticia/>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Universidad Harvard, Escuela de Negocios. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40383>
- Theory. (2018). *Buena lana*. <https://www.theory.com/good-wool-by-theory.html>
- Theory. (2018). *Declaración de Accesibilidad*. <https://www.theory.com/accessibility-statement.html>
- UNIQLO. (2016). *Fast retailing establishes denim innovation center in Los Angeles*. Noticias de UNIQLO. <https://www.uniqlo.com/us/en/company/denim-innovation-center.html>
- UNIQLO. (2018). *Experience the ultimate in sophistication and comfort: Uniqlo X theory menswear capsule line launches june 12*. Noticias de UNIQLO. <https://www.uniqlo.com/us/en/uniqlo-theory-collection.html>
- UNIQLO. (2018). *Ofertas por tiempo limitado*. <https://www.uniqlo.com/us/en/page/customizedforyou-stretchwooljackets.html>
- UNIQLO. (s.f.). *Ofertas de tiempo limitado*. Recuperado de: <https://www.uniqlo.com/us/en/page/customizedforyou-easycashirts-fit.html>

Valcárcel, N. (2018). *Crecimiento del sector retail en el Perú*. Mercado Negro.  
<https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

