

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

**Sindy Sharleen Morán Martínez**

**Código 20121984**

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

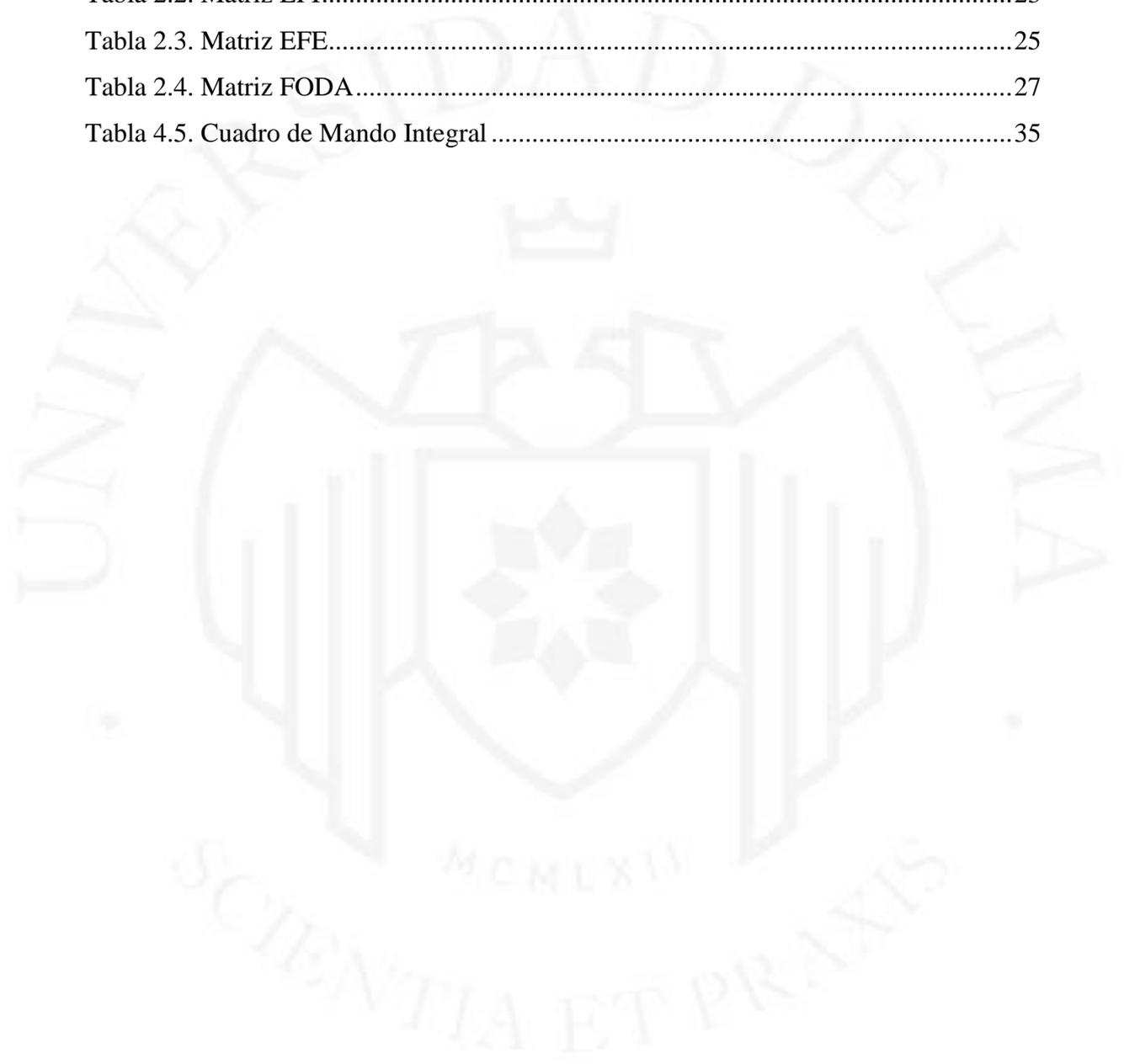
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Diagnóstico interno .....	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio .....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor .....	6
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio) .....	10
1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio) .....	13
1.2. Diagnóstico externo .....	17
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	17
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial .....	19
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	21
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	23
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE .....	24
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento) .....	25
2.4. Matriz FODA .....	26
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	28
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	29
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN. ....	29
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales .....	29
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>31</b>
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento) .....	31

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa. ....	32
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>34</b>
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	34
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	35
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>38</b>



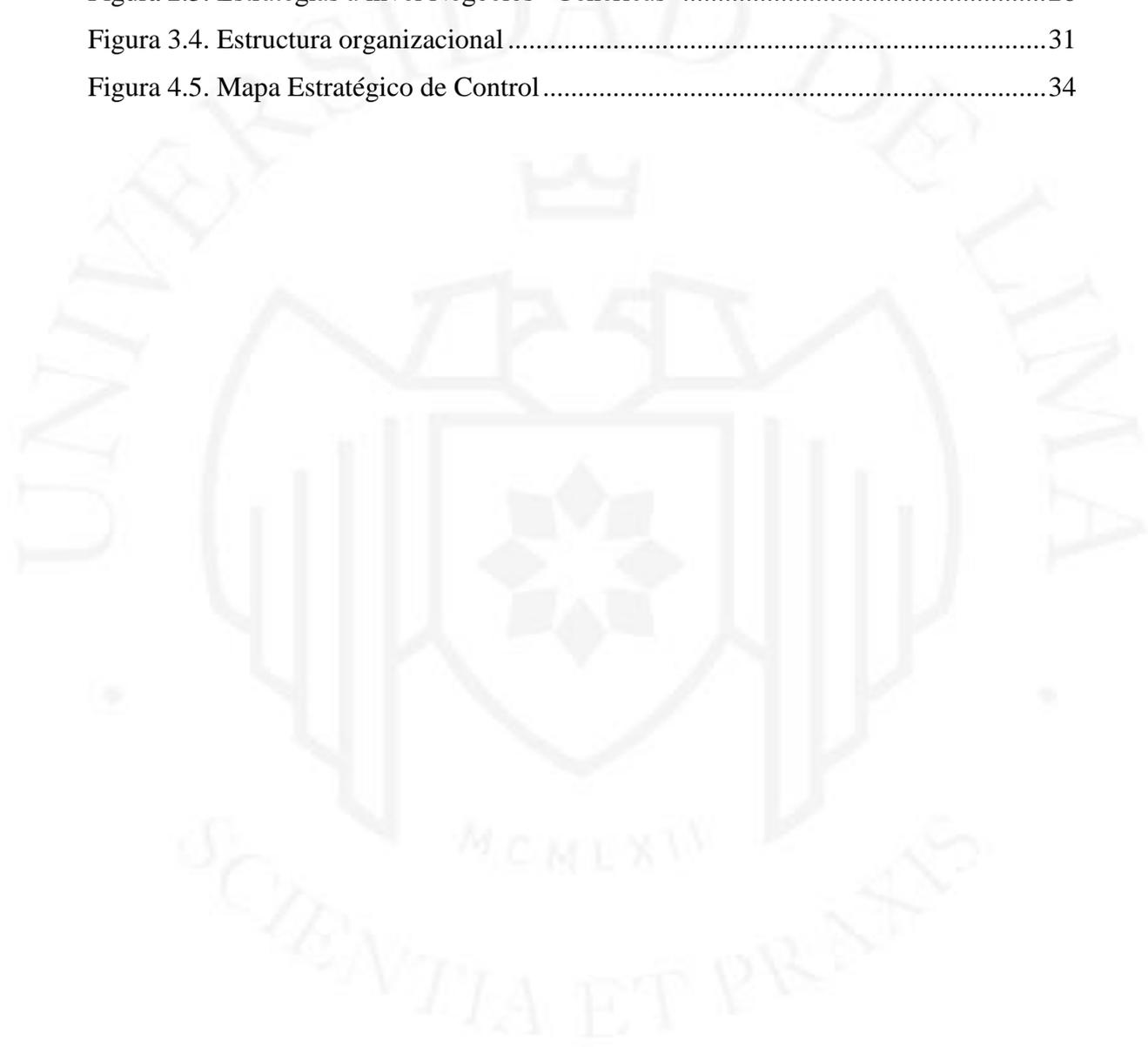
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis PEST – Evolución futura de factores .....	19
Tabla 2.2. Matriz EFI.....	23
Tabla 2.3. Matriz EFE.....	25
Tabla 2.4. Matriz FODA.....	27
Tabla 4.5. Cuadro de Mando Integral .....	35



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. El Lienzo de Alexander Osterwalder .....	5
Figura 1.2. Cadena de Valor .....	9
Figura 2.3. Estrategias a nivel Negocios “Genéricas” .....	26
Figura 3.4. Estructura organizacional .....	31
Figura 4.5. Mapa Estratégico de Control .....	34



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende la resolución y sustentación del caso Fast Retailing, el cual es una empresa que pertenece a la industria fast fashion y que busca ingresar al mercado peruano para el año 2019, se planteará un análisis empresarial y un plan estratégico para ayudar a la organización a conocer su identidad, como está posicionada en relación con la competencia y a conocer el mercado peruano. El análisis se dividirá en cuatro capítulos: Diagnóstico estratégico, Formulación de la estrategia, Implementación estratégica y Control estratégico.

En el primer capítulo, Diagnóstico estratégico, se desarrollará el diagnóstico interno, es decir, se definirá cuál es el modelo de negocio que ofrece Fast Retailing, se analizará su cadena de valor, se definirá las ventajas competitivas que posee como empresa y además por sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), asimismo sus fortalezas y debilidades, por otro lado, se realizará un diagnóstico externo, el análisis PEST en base a la evolución futura de los factores, las fuerzas competitivas del sector y se determinará las oportunidades y amenazas.

En el segundo capítulo, Formulación de la estrategia, se elaborará y sustentará las matrices EFI y EFE, que ayudarán a saber si la empresa posee muchas debilidades o una posición interna sólida y si a pesar de las amenazas del sector está aprovechando las oportunidades correspondientemente, se analizará la estrategia genérica, la matriz FODA, se definirá la misión, visión y los objetivos estratégicos, además se evaluará si es necesario la creación de nuevas UEN y se sustentará las estrategias a nivel global, corporativa, de Negocios y Funcionales.

En el tercer capítulo, Implementación estratégica, se evaluará si es necesario el rediseño o no de la estructura organizacional de la empresa y se propondrá cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.

Por último, en el cuarto capítulo, Control estratégico, se diseñará un Mapa Estratégico de Control para la organización y se desarrollará un Cuadro de Mando Integral.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1. Diagnóstico interno

### 1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

Según Wheelen y Hunger (2013), un modelo de negocio es un método que usan las organizaciones para obtener ingresos en el entorno actual, incluye las características estructurales y operativas claves de estas que generalmente están integrados por cinco elementos: (a) a quién les sirve, (b) qué ofrecen, (c) Cómo obtienen dinero, (d) qué es lo que las diferencia de las otras y (e) cómo ofrecen sus productos o servicios (p. 154).

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2011) señalan: “el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (p. 15). Además, describen al lienzo del modelo de negocio como una herramienta útil, parecida al lienzo de un pintor, que ayuda a describir, analizar y diseñar modelos de negocio, este se comprende por nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (pp. 15-42).

Para desarrollar el análisis del modelo de negocio del Grupo Fast Retailing se tomará en cuenta el lienzo del modelo de negocio.

En cuanto a las Asociaciones Clave de Fast Retailing, el grupo cuenta con proveedores de todo el mundo y acuerdos contractuales con fábricas, según Fast Retailing (2018), está asociado a Toray Industries, fabricante de fibra sintética, por otro lado, cuenta con alianzas estratégicas con diseñadores reconocidos.

Fast Retailing también formó alianzas con personas conocidas, por ejemplo, con su marca UNIQLO realizó una alianza con Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura conocido internacionalmente, quien ayudó a desarrollar la línea “+J”.

En cuanto a la Propuesta de valor de Fast Retailing, actualmente prioriza la calidad tanto en ropa como en el servicio en tienda, crean ropa con un valor exclusivo a precio accesible y permiten a todo el mundo experimentar la alegría y satisfacción de

ponérsela con sus marcas PTT, CDC, Theory, UNIQLO y GU, además del posicionamiento corporativo en relación con el valor social.

En Actividades clave, Fast Retailing negocia con proveedores de todo el mundo, obteniendo materia prima de buena calidad, realiza investigación y desarrollo de lo último en moda, se asocia con diseñadores de alta costura, su principal canal son sus tiendas, busca abrir tiendas en más ciudades y según FR (2018), establece relación con el cliente mediante el uso de Big Data, el cual ayuda a predecir la demanda, y el Centro de Atención al Cliente.

Para los Recursos clave, Fast Retailing cuenta con colaboradores comprometidos, con centros de I+D, con diseñadores altamente capacitados y reconocidos, con un equipo de especialistas técnicos que controlan la calidad de los productos, además, cuenta con oficinas de gran tamaño y amobladas para el FRMIC, tiene más de 80 fábricas asociadas a UNIQLO en China, obtiene la materia prima a través de negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo, posee aprovisionamiento asiático al 100% para UNIQLO, tiendas de gran formato en zonas estratégicas y según FR (2018), cuenta con su almacén Ariake.

En la Segmentación de clientes, según Takeuchi (2012), el grupo está dirigido a personas comunes y corrientes que gusten vestir con buena ropa en cualquier momento sin importar el género, la nacionalidad o la edad, para UNIQLO, es un consumo masivo bajo que oscile entre 20 a 60 años y GU a un sector socioeconómico más bajo porque se enfoca en precios bajos (pp.10).

Por otro lado, según FR (2018), lo divide por marcas, Theory, dirigido a hombres y mujeres elegantes y modernos, CDC, a mujeres y niños, PTT, al público femenino.

En cuanto a las Relaciones con clientes, cuentan con una serie de aspectos para mejorar la experiencia de compra del cliente, por ejemplo, un centro de atención al cliente, asistencia de parte del personal de ventas, según FR (2018), en setiembre del 2017, abrieron su tienda piloto, se trata de la tienda de moda digital, el cual posee carros inteligentes, los cuales muestran recomendaciones de compra, información sobre las existencias en tienda o virtual, entre otros.

Para los Canales, la empresa llega a sus clientes inaugurando diferentes tiendas en los principales centros de moda y en centros comerciales, además de tiendas de gran

formato en principales ciudades y las tiendas online, además según FR (2018), te dan la opción de llevarte el producto a casa si es que hay existencias online pero no en tienda.

En la Estructura de costes, los costos más relevantes del modelo de negocio de FR son la compra de materiales de buena calidad, el diseño e implementación de todo el FRMIC, el mantenimiento de los centros de I+D, la implementación y apertura de las tiendas tradicionales y de gran formato y publicidad.

En las Fuentes de ingreso, en el 2010, Fast Retailing obtuvo unas ventas de 9.763 millones de dólares y un beneficio neto de 739 millones de dólares, obteniendo así un margen bruto de 51,7% (Takeuchi, 2012, p.26).

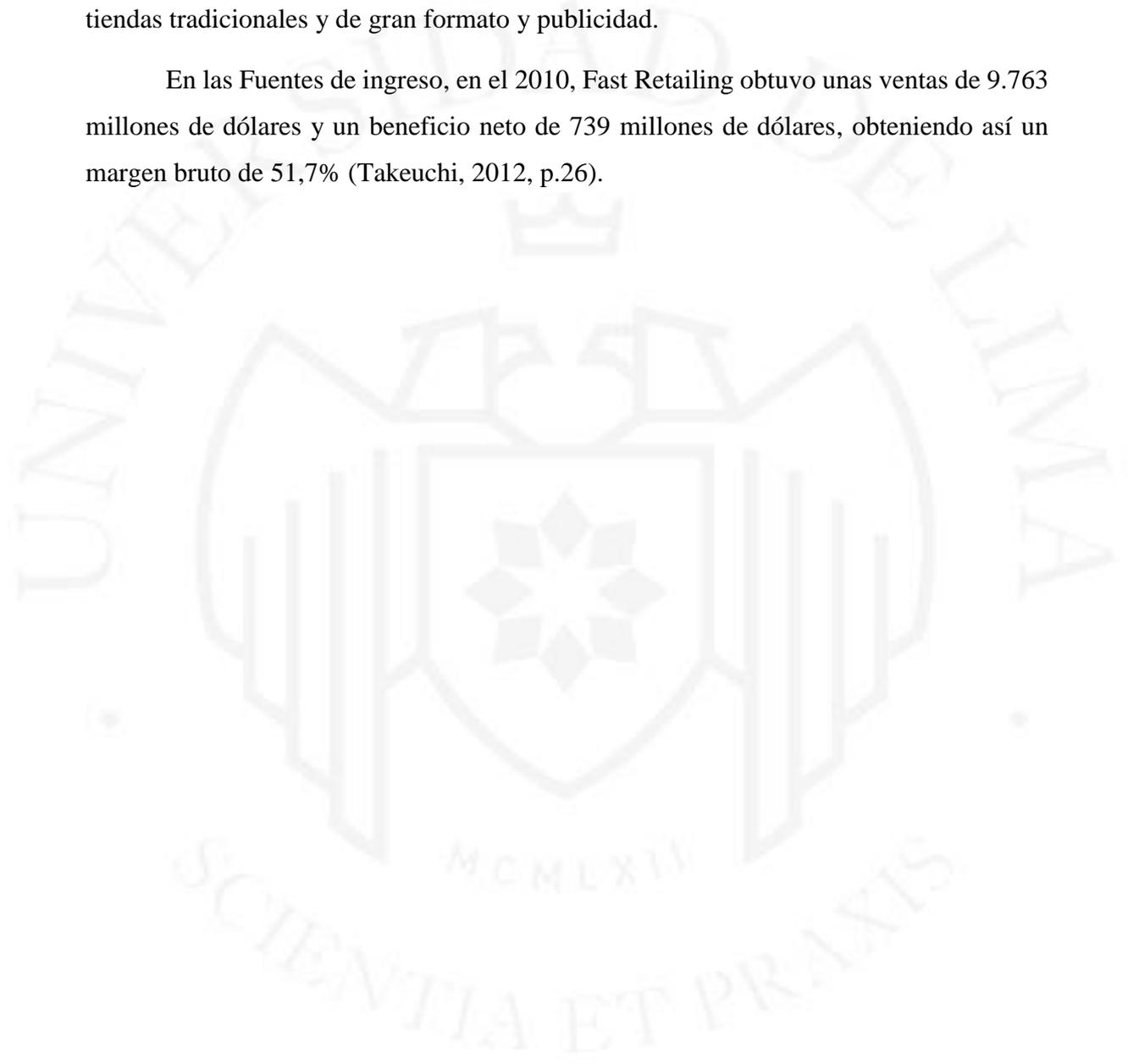


Figura 1.1

El Lienzo de Alexander Osterwalder

<b>Asociaciones clave</b> Proveedores de todo el mundo y acuerdos contractuales con fábricas (Toray Industries)  Alianzas con diseñadores y especialistas reconocidos.	<b>Actividades clave</b> Negociación con proveedores, investigación y desarrollo, relación con el cliente mediante el uso de Big Data.  Ampliar la red de tiendas	<b>Propuesta de valor</b> Creación de ropa con un valor exclusivo permitiendo a todo el mundo experimentar la alegría y satisfacción de ponérsela con sus marcas PTT, CDC, Theory, UNIQLO y GU.  Relación con el valor social (Responsabilidad Social)	<b>Relaciones con los clientes</b> Centro de atención al cliente, personal de ventas calificado, asistencia  Tienda de moda digital (carros inteligentes)	<b>Segmentos del mercado</b> Personas comunes y corrientes que gusten vestir con buena ropa en cualquier momento, sin importar el género, la nacionalidad o la edad.  PTT (mujeres), CDC (mujeres y niños), UNIQLO (20-60 años), Theory (hombres y mujeres modernos y elegantes)
	<b>Recursos clave</b> Diseñadores, Especialistas en Calidad, Centros de I&D, almacén, fábricas asociadas, tiendas de gran formato.		<b>Canales</b> Amplia red de tiendas en Centros de moda y Comerciales  Tiendas online  Entrega a domicilio	
<b>Estructura de costes</b> Compra de materiales, alto costo en la implementación de FRMIC, apertura y mantenimiento de tiendas y Centros de I+D, publicidad		<b>Fuentes de ingresos</b> En el 2010, se obtuvo un beneficio neto de 739 millones de dólares.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Elaboración propia

### **1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor**

Cuando nos referimos a Cadena de Valor debemos considerar la definición de Porter (como se citó en Wheelen y Hunger, 2013), las actividades primarias de una organización de manufactura empiezan con la logística de entrada, después pasan por un proceso de operaciones, es decir, la fabricación del producto, y continúan con la logística de salida (el almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y para terminar, el servicio post venta. Lo que garantiza que estas actividades primarias operen de manera eficiente son las diversas actividades de apoyo, como la infraestructura de la empresa, el desarrollo de tecnología, la administración de Recursos Humanos y las Compras (pp. 158-159).

Para Hill, Jones y Schillin (2015), las actividades primarias abarcan desde el diseño, la creación y la entrega del producto, el marketing y el servicio post venta, es decir, se dividirían en las siguientes funciones principalmente: Investigación y Desarrollo, Marketing, Producción y Servicio al cliente; por otro lado, las actividades de soporte son las que otorgan los insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias y se clasificarían en las siguientes funciones: Logística, Recursos Humanos, Sistemas de información e Infraestructura de la empresa (pp. 89 – 93).

En lo que respecta la Infraestructura de la empresa, Fast Retailing ha contado con Yanai, el CEO del grupo, quien ha sido fundamental por su gestión visionaria; en cuanto al financiamiento, en el 2010, el total de pasivos aumentó a 219.000 millones de yenes en comparación con años anteriores (Takeuchi, 2012, p. 20), lo que significa que aumentó la deuda y obligaciones con terceros de la empresa; por otro lado, como parte de su plan de globalización, plantean expandir el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), en Nueva York, Shanghái, París y Singapur, como parte de su plan estratégico, apunta a aperturar unas 10.000 tiendas en todo el mundo con el concepto lego, considera la opción de centrarse en fuentes externas para empezar el crecimiento agresivo y finalmente, está la posibilidad de crear un nuevo sector.

En cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, resalta el nivel de capacitación y línea de carrera que busca ofrecer la empresa, por ejemplo, en el caso de la fuerza de ventas, su línea era vendedor – encargado de tienda – encargado de tienda estrella – encargado de tienda superestrella – dueño de franquicia, con ello buscaba que el trabajo en la tienda fuera una labor de toda la vida, por otro lado, está la creación del FRMIC, el

cual empezó con 100 trabajadores de la compañía, de todos los niveles y de diferentes partes del mundo, para formarlos y sean los futuros líderes del grupo.

En el Desarrollo de Tecnología, según su página web FR (2018), en las fábricas asociadas se desarrolla Tecnología de teñido, para su tienda digital de la marca GU, utiliza carros inteligentes, que son monitores instalados donde muestran posibles combinaciones de la marca, recomendaciones de compra e información sobre existencias en la tienda.

Por otro lado, según Daifuku (2018), gracias a la alianza que FR hace poco adquirió con Daifuku, líder mundial en manejo de productos, se automatizará su almacén Ariake mediante última tecnología desarrollando así una logística innovadora y revolucionaria.

Para Compras, es la adquisición de las materias prima de alta calidad y todos los productos que no necesariamente tengan relación directa con la producción como por ejemplo, materiales para publicidad, etc.

En cuanto a la Investigación y Desarrollo, para Fast Retailing, es importante la investigación para ofrecer diseños de moda, por ello aperturó su centro de I+D en Nueva York, con la finalidad de convertir a UNIQLO como una marca internacional, con el paso del tiempo abrió más centros en París, Milán y Tokio.

En cuanto a la Logística Interna, el grupo receptiona la materia prima de proveedores de diferentes partes del mundo y son derivadas a las fábricas, principalmente en China, con los cuales tienen acuerdos contractuales.

Para la Producción, cuenta con fábricas principalmente en China, con los cuales mantiene acuerdos contractuales duraderos, gracias a ello el costo de producción es menor, por otro lado, cuentan con supervisores de Producción, quienes realizan visitas semanales a estas fábricas con el fin de inspeccionar, constatar y garantizar la calidad de los productos, además para el mantenimiento del control de calidad, la empresa ha contratado a un equipo técnico especialista en el sector textil japonés para que vayan a las fábricas asociadas y puedan ofrecer asistencia técnica.

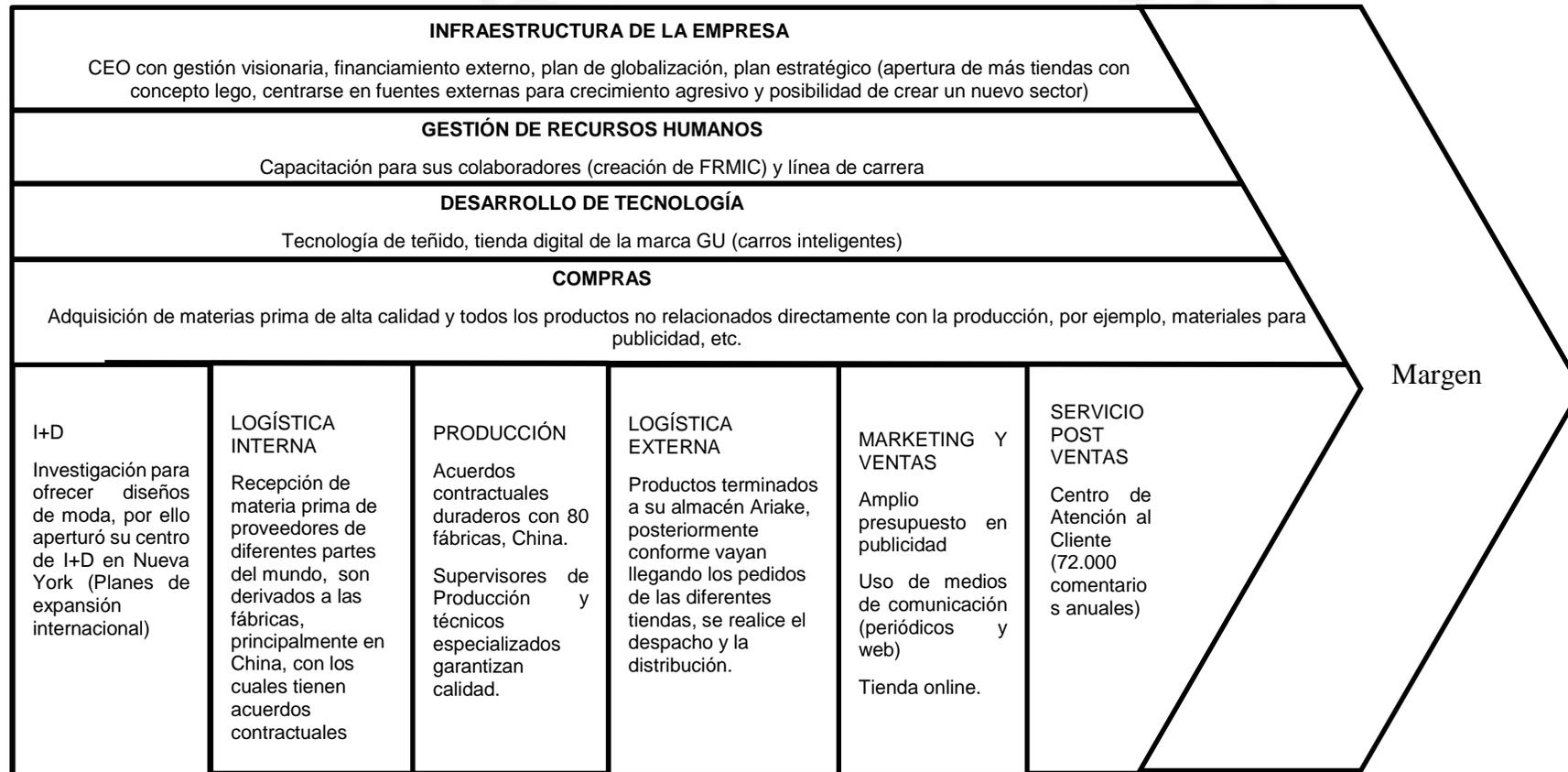
En Logística Externa, según FR (2018), la empresa distribuye los productos terminados a su almacén Ariake para que posteriormente, conforme vayan llegando los pedidos de las diferentes tiendas, se realice el despacho y la distribución.

En cuanto a Marketing y Ventas, invierten un amplio presupuesto en publicidad, desde sus inicios utilizaron los periódicos para informar al público sobre sus promociones del fin de semana, en los últimos años utilizan la web para anuncios y ventas, incluso han ganado premios internacionales de publicidad, en cuanto a ventas, poseen de su tienda online y en cuanto a la fuerza de ventas y los encargados de tiendas los posicionó como actores relevantes de la compañía puesto que para el gestor del grupo vender era mucho más importante que producir.

En los Servicios Post Ventas, para el grupo es importante ofrecer experiencias agradables a sus clientes, por ejemplo, UNIQLO cuenta un Centro de Atención al cliente que es capaz de recibir 72,000 comentarios aproximadamente al año, de esta manera los clientes sentían que sus sugerencias eran atendidas por la empresa, además que a la empresa le ayudaba a perfeccionar sus productos.

Figura 1.2

Cadena de Valor



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015).

Elaboración propia

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

Según Bueno (2010), la ventaja competitiva es fundamentalmente el valor que una organización logra crear para sus clientes, esto significa que el valor es lo que las personas están dispuestas a pagar y el valor superior es cuando la empresa ofrece al mercado precios más bajos en comparación con la competencia; existen dos tipos: la diferenciación y el liderazgo en costos (p. 31).

Primero se realizará la definición de la ventaja competitiva a nivel corporativo, es decir, del grupo Fast Retailing, y después se definirá el de las Unidades Estratégicas de Negocio.

La ventaja competitiva de Fast Retailing:

**Eficiencia superior:** Cuenta con la marca GU, el cual se enfoca en ofrecer precios bajos a los clientes y por ende, posee de una ventaja competitiva de costos bajos.

**Innovación superior:** Uno de los principales valores del grupo es la innovación, en el 2010, ha sido reconocida dentro de las 50 compañías más innovadoras del mundo (Takeuchi, 2012, p. 2), sin embargo, el CEO conoce que es un valor que constantemente debe ser renovado, por ello, creó el Fast Retailing Management and Innovation Center, con la finalidad de formar líderes con capacidad de implementar ideas innovadoras y aportar al grupo, además cuenta con Centros de I+D primordiales para el desarrollo de nuevos productos.

**Calidad superior:** El grupo cuenta con marcas en donde prima la calidad de sus productos, desde la compra de materia prima de alta calidad y la supervisión en sus procesos de producción para garantizarlo, lo que evidencia una diferenciación en sus productos finales.

**Superior capacidad de satisfacción al cliente:** Fast Retailing abrió varios Centros de I+D para el desarrollo de sus productos, esto influye en la respuesta al cliente porque implica mejorar los diseños y los productos en sí para ofrecerles lo mejor, además se enfoca en ofrecerles la mejor experiencia de compra, por ejemplo, con su tienda de moda virtual, en donde poseen carros inteligentes que les proporciona información para decidir su compra o les recomienda productos, por otro lado, atienden sus sugerencias por el Centro de Atención al Cliente.

En conclusión, Fast Retailing posee como ventaja competitiva la diferenciación.

Actualmente, existen 3 Unidades Estratégicas de Negocio: UNIQLO (que está compuesto por UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional), las marcas globales (Theory, CDC y PTT) y la marca GU.

La ventaja competitiva de UNIQLO:

Eficiencia superior: UNIQLO adquiere su materia prima de diferentes partes del mundo, gracias a las negociaciones directas que tiene con las fábricas, compra a granel y a un bajo costo.

Innovación superior: Según FR (2018), se está enfocando en la innovación tecnológica de tejidos y desarrolla nuevos materiales.

Calidad superior: UNIQLO, a partir del 2004, hizo esfuerzos por acabar con la imagen que tenían de “precios bajos”, decidieron darle prioridad a la calidad antes que al precio y lo definieron como su factor diferenciador, para ello utilizaban materiales de buena calidad, por ejemplo, utilizaban lanas hechas para la NASA en EEUU, entre otros, actualmente compran materia prima de buena calidad que provienen de diferentes fábricas de todo el mundo y se enfocan en la supervisión de calidad durante el proceso de producción, además de la calidad en el servicio, todo esto evidencia la diferenciación.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: Cuenta con un Centro de Atención al Cliente, el cual recibe 72.000 comentarios anuales aproximadamente, esto es valorado por los clientes pues sienten que son escuchados y considerados para realizar mejoras en los productos, por ejemplo, cuando con sus opiniones mejoraron el producto estrella HEATTECH, le pusieron telas más suaves y ampliaron su gama de colores, además hay que sumar el servicio en tienda, lo cual involucra desde una atención alegre, jovial y capacitada por parte del personal, el estado de los establecimientos, la limpieza de estos, la diversidad de productos, hasta la experiencia del pago en cajas, lo cual era rápida; por otro lado, se creó programas de responsabilidad social, todo ello crea una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

En conclusión, la ventaja competitiva para la marca UNIQLO es la diferenciación.

La ventaja competitiva de las marcas globales (Theory, CDC y PTT):

Calidad superior: Según FR (2018), los productos de Theory están elaborados de telas de calidad y ofrecen también un estilo sofisticado, PTT, ofrece lencería, ropa de descanso de calidad y la marca CDC ofrece moda femenina elegante lo cual es un atributo de calidad como excelencia.

Innovación superior: Según FR (2018), las tres marcas poseen como línea de negocio el diseño y la fabricación, por lo tanto, los esfuerzos por desarrollar mejoras en los productos y diseños son parte de la innovación.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: Las marcas globales ofrecen prendas con diseños sofisticados, de moda, elegantes e informales, lo que evidencia los esfuerzos por mejorar la calidad y satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes, por ejemplo, la marca Theory está hecho de materia prima de calidad y responde a las necesidades de mujeres que visten de manera sofisticada, PTT ofrece lencería y también se dirige a mujeres que buscan ropa para estar en casa y por último, CDC, que se dirige a mujeres que prefieren vestir a la moda y elegantes.

En conclusión, las marcas globales (Theory, CDC y PTT), poseen como ventaja competitiva la diferenciación.

La ventaja competitiva de la marca GU:

Eficiencia superior: La marca GU fue creada en el 2006, para los clientes potenciales de gama más baja, fabrica principalmente vaqueros, camisetas y forros polares y los ofrece a precios bajos, por ende, su ventaja competitiva se enfoca en costos bajos.

Superior Capacidad de Satisfacción al cliente: Según FR (2018), la marca aumentó su gama de productos, lo cual obtuvo como respuesta gran demanda y tuvieron que crear nuevos diseños de moda lo cual demuestra una rápida respuesta a los clientes, además con sus esfuerzos por mejorar, cuentan con su tienda de moda digital el cual mejora la experiencia de compra al cliente.

Innovación superior: Según FR (2018), la marca posee como línea de negocio el diseño y la fabricación, por lo tanto, los esfuerzos por desarrollar nuevos diseños fuera de temporada es parte de la innovación.

Por lo tanto, gracias a los últimos esfuerzos de la empresa, la marca GU ya no solo cuenta con costo bajo como ventaja competitiva, sino que ya podemos hablar de diferenciación.

#### **1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio)**

##### **Fast Retailing**

##### **Fortalezas:**

- Posee variedad de marcas: Le permite dirigirse a diferentes segmentos.
- Presencia en las principales ciudades de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico: A través de sus tiendas tradicionales y de gran formato.
- Aplica el modelo SPA: Lo cual ayuda a tener control del proceso de negocio en su totalidad.
- Prioridad en la calidad y moda de sus productos y servicios: Cuenta con especialistas.
- Colaboradores capacitados y enfocados en el cliente: Atentos, joviales.
- Posee Centros de I+D: Para el diseño de nuevos productos.
- Posee su propio almacén: Ariake
- Alianzas estratégicas con diseñadores reconocidos.
- Acuerdos contractuales con fábricas y negociación con proveedores de todo el mundo: Fábricas principalmente en China.
- Creación del Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC): Busca formar a futuros líderes innovadores.
- Especialización funcional: Los miembros del FRMIC se dividían en 3 grupos, Programa de Gestión de Tienda, Programa de Gestión Administrativa y Programa de Gestión Centrado en el Producto.
- Posicionamiento de la corporación como socialmente responsable.
- El inglés declarado idioma oficial de FR: Ayuda a la globalización.
- Cuenta con tienda de moda digital y tienda online: El cual tiene carros inteligentes.

- Cuenta con un equipo enfocado en el cliente: Analizan la big data para predecir la demanda y cuenta con el Centro de Atención al Cliente.
- Amplio presupuesto a Marketing y publicidad: Destinan fuerte cantidad
- Cuenta con amplio capital: Por el tamaño de la empresa.

**Debilidades:**

- No tiene presencia ni experiencia en el Mercado Latinoamericano.
- Gran dependencia de su marca estrella UNIQLO.
- Dependencia de su CEO, Yanai: A pesar de sus esfuerzos, aún no cuentan con un sucesor con la misma visión estratégica que Yanai.
- Poco uso de su tienda online y más enfoque en sus canales físicos (tiendas): Lo cual incurre en gastos como alquiler y mantenimiento.
- Reciente implementación de tienda de moda virtual.
- No cuentan con fábricas propias: Cuenta con acuerdos contractuales.

**UNIQLO**

**Fortalezas:**

- Adopción del modelo SPA: Lo que significa que es un minorista de tienda especializada con marca propia que asumen el control de todo el proceso de negocio.
- Cuenta con un equipo enfocado en el cliente: Analizan big data para predecir la demanda y cuenta con el Centro de Atención al Cliente.
- Adquisición de materiales de calidad y bajo coste de todo el mundo: Negocia directamente con diferentes fábricas asegurando así la calidad y bajo costo.
- Acuerdos contractuales duraderos con fábricas: Posee acuerdos con distintas fábricas, principalmente en China, para que hagan la producción.
- Posee de un equipo de especialistas técnicos en las fábricas: Esto garantiza la calidad de los productos.
- Enfoque en la venta frente a la producción: Para UNIQLO vender es más importante que producir.
- Ofrecer línea de carrera a los vendedores: Para mantenerlos motivados y retenerlos.

- Utilización de los medios de comunicación: Utiliza la web para las promociones.
- Ofrece prendas básicas y para llevar como piezas a un precio para el consumo masivo más bajo: Ofrece prendas útiles, a la moda, bonitas y prácticas.
- Cuenta con la colaboración del diseñador: Con ayuda de diseñadores reconocidos crea sus prendas.
- Calidad en sus productos y servicios: Son dos dimensiones que forman parte de la esencia de UNIQLO, la primera por la calidad en su materia prima y la segunda por el buen trato de su personal jovial, atento e informado, además del buen estado de las tiendas.
- Posicionamiento de la marca en relación con la sociedad: Tanto la marca UNIQLO como el corporativo buscaban agregar valor a la sociedad mediante programas de responsabilidad social empresarial.
- Posee de tienda online: Desde el 2001 lo abrieron.
- Marca estrella del Grupo: Es la marca que más rentabilidad genera.

#### **Debilidades:**

- Poca utilización de la tienda virtual: Para el 2010, representaba el 3% de las ventas totales de UNIQLO.
- Falta de agresividad en los medios de comunicación: Podría explorar más redes sociales como Instagram, Facebook, etc.
- No cuenta con fábricas propias: Cuenta con acuerdos con fábricas.
- No tiene presencia ni experiencia en el Mercado Latinoamericano.
- Dependencia de su CEO.

#### **Marcas globales (Theory, CDC y PTT)**

##### **Theory**

##### **Fortalezas:**

- Uso de tela italiana de alta calidad y estilo sofisticado: Para la elaboración de sus productos.
- Cuenta con una variedad de marcas: Theory, Theory Men, Theory Luxe, Helmut Lang, PLST y Theyskens Theory.

- Fusión con Cabin y adquisición de sus tiendas: Gracias a la fusión entre ambas marcas, Theory adquiere las tiendas Cabin lo que significa poseer de más canales.
- Cuenta con franquicias que amplían su red de distribución: La marca cuenta con más tiendas por las franquicias.

**Debilidades:**

- Rentabilidad media: Por estar en desarrollo.
- No cuenta con tiendas de moda digitales.

**CDC**

**Fortalezas:**

- Ofrecer productos de moda femenina elegante e informal.
- Posicionamiento de una marca de madre y mujer: Debido a la campaña publicitaria.
- Cuenta con franquicias que amplían su red de distribución: La marca cuenta con más tiendas por las franquicias.

**Debilidades:**

- Baja rentabilidad: Por estar en desarrollo.
- Según Takeuchi (2012), casi el 90% de las tiendas están ubicadas en Francia y Europa: Podrían expandirse.

**PTT**

**Fortalezas:**

- Ofrece varias líneas de productos: lencería, ropa de estar en casa y trajes de baño para mujer.
- Cuenta con franquicias que amplían su red de distribución: La marca cuenta con más tiendas por las franquicias.
- Poseía una red de 166 grandes almacenes y boutiques.

**Debilidades:**

- Baja rentabilidad: Por estar en desarrollo.

- Tiendas ubicadas en pocas ciudades: En Francia y el resto de Europa.

## **Marca GU**

### **Fortalezas:**

- Ofrece productos a precios bajos.
- Según FR (2018), está en proceso de reforma el cual incluye el ofrecer calidad en sus productos.
- Cuenta con tienda de moda virtual.
- Aplicación del modelo SPA.
- Cuenta con franquicias que amplían su red de distribución: La marca cuenta con más tiendas por las franquicias.

### **Debilidades:**

- Baja rentabilidad: Por estar en desarrollo.
- Marca nacional: Falta expandirse.
- No cuenta con franquicias: Según FR (2018), cuenta con 393 tiendas propias hasta el 31 de agosto del 2018.

## **1.2. Diagnóstico externo**

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

Según Dess, Lumpkin y Eisner (2011), el entorno general está compuesto de factores externos de un sector que pueden influir de manera considerable en la estrategia de una compañía. Una empresa no puede prever las tendencias del entorno y menos controlarlas, por lo que, para realizar un análisis más detallado dividimos el entorno general en los siguientes segmentos: político – jurídico, económico, sociocultural y tecnológico.

#### **Político/Gubernamental:**

- Acuerdos de libre comercio: Oportunidad, FR podría ingresar al Perú con acuerdos arancelarios favorables.
- Crisis política: Amenaza, no se demuestra estabilidad política a FR, lo que podría retener su ingreso al país (Mercadonegro, 2018, párr.16)

**Económico:**

- Inversión extranjera: Oportunidad, Perú es uno de los países latinoamericanos que se mantiene como una buena opción para inversiones futuras en el Sector Retail, aperturas de malls.
- Ventas en provincia aumentará: Oportunidad, porque FR podrían hacer esfuerzos innovadores para expandirse en diferentes partes del país.
- Aumento del consumo interno: Oportunidad, por el aumento del poder adquisitivo.

**Sociocultural:**

- Preferencia de los consumidores por el sector fast fashion: Oportunidad, la preferencia por las fast fashion continuará creciendo.
- Preferencia de los consumidores por la compra online y delivery: Oportunidad, porque en unos años FR ya tendrá experiencia adquirida en este campo y podrá aplicarlo en el país.
- Creación del Gremio de retail y distribución: Oportunidad, para FR sería beneficioso tener la posibilidad de afiliarse a un Gremio en el país, el cual vele por sus intereses, lo defienda y reconozca como relevante.

**Tecnológico:**

- Incremento de la tecnología en los sistemas de compras y experiencias del consumidor: Oportunidad, en el Perú aún no está muy desarrollado, hay compras online pero no tiendas de moda digital y FR en unos años ya tendrá experiencia en el desarrollo de esta tecnología.
- El internet retailing/e-commerce: Amenaza, por la llegada de grandes operadores mundiales de e-commerce como Amazon o el líder en la venta de ropa, Asos (El Comercio, 2018, párr. 15).

Tabla 1.1

Análisis PEST – Evolución futura de factores

FACTORES	EVOLUCIÓN FUTURA			
	<12 MESES	IMPACTO	1-3 AÑOS	IMPACTO
<b>POLÍTICO</b>				
Acuerdos de libre comercio	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Crisis política	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
<b>ECONÓMICO</b>				
Inversión extranjera	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Incremento de ventas en provincias	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Consumo interno	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
<b>SOCIAL</b>				
Preferencia de los consumidores por el sector	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Preferencia de los consumidores por la compra online y delivery	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Creación del Gremio de retail y distribución	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>TECNOLÓGICO</b>				
Internet retailing/e-commerce	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Incremento de la tecnología en los sistemas de compras y experiencias del consumidor	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad

Fuente: Dess, Lumpkin y Eisner (2011)

Elaboración Propia

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

Las fuerzas competitivas de la industria son sumamente importantes puesto que afectan directamente a todas las empresas del sector y depende de sus capacidades propias de cada una de estas para triunfar o fracasar (Bueno, 2009, p. 43).

Además para Dess, Lumpkin y Eisner (2011), el modelo de las cinco fuerzas planteados por Michael E. Porter es un material conocido para evaluar el entorno de la competencia y son las siguientes: La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector, el

poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos participantes.

Análisis de la fuerza Rivalidad de competidores de la industria:

- Estructura de la Industria: Es consolidada, debido a que existen pocas cadenas de moda rápida reconocidas en el país, como H&M, Inditex (Zara), Gap, Forever 21 y FR, dado ello existe una alta rivalidad.
- Crecimiento de la demanda: Bajo crecimiento, por la coyuntura política y económica ya no hay mayor compra por parte de los consumidores, esto conlleva a una alta rivalidad.
- Barreras de salida: Barrera de salida baja, porque si desean salir del país venden sus propiedades sin mayor dificultad, significa una rivalidad baja.
- Costo de cambio: Bajo, el costo que tiene el cliente para cambiarse a la competencia es bajo, lo que prima es este caso es que la oferta coincida con las preferencias de los clientes, por lo tanto, la rivalidad es alta.
- Diferenciación de producto/servicio: Bajo, lo que ofrecen estas cadenas en su mayoría son principalmente moda y precios asequibles, por lo tanto, existe una rivalidad alta.

En conclusión, la rivalidad de competidores de la industria fast fashion es alta.

Clientes:

El poder de negociación de los clientes es alta, ya que al no ver en el mercado productos muy diferenciados, comparan precios gracias a la globalización.

Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es baja, pues para este sector, las cadenas no demandan de materiales especiales, solo requieren encontrar un buen proveedor para realizar acuerdos contractuales.

Competidores potenciales:

Primero, se realizará el análisis de las barreras de ingreso al sector:

- Economías de escala: Se requiere de economías de escala para ingresar al sector, dado el posicionamiento de las cadenas internacionales, esto significa una oportunidad.
- Marcas establecidas: Existen 4 cadenas de moda rápida reconocidas, lo que dificultaría el rápido posicionamiento de algún competidor que busque ingresar, lo que significa una oportunidad para el sector.
- Know How: El proceso de producción no es de consideración relevante, sin embargo, el diseño de las prendas si lo requiere porque conlleva todo un estudio de las últimas tendencias y combinaciones de moda, esto significa que es una oportunidad.
- Acceso a los canales: El acceso a los canales son muy difíciles, puesto a que requiere de mucha inversión para la construcción y/o alquiler de tiendas o para la elaboración y mantenimiento de tiendas online, esto significa una oportunidad.

En conclusión, la amenaza de nuevos ingresos al sector es bajo.

Productos/servicios sustitutos:

Para este sector, los productos sustitutos principales son todas las prendas que cumplan con la necesidad principal de vestir, pueden ser marcas de tiendas por departamento, boutiques o prendas en general que pertenecen a diferentes marcas y no necesariamente reconocidas. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es media alta, porque existe muchos productos que cubren la necesidad básica de vestir, sin embargo, no todas ofrecen moda.

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

Oportunidades:

- Acuerdos de libre comercio: Cuando ingrese FR al Perú, ya habrían mayores acuerdos que podrían beneficiarlos.
- Inversión extranjera: El Perú es uno de los países latinoamericanos que se mantiene como una buena opción para inversiones futuras en el Sector Retail.
- Incremento de ventas en provincias: las cadenas que pertenecen a la industria de moda rápida podrían hacer esfuerzos innovadores para expandirse en diferentes partes del país.

- Consumo interno: En el país, se incrementará el poder adquisitivo.
- Preferencia de los consumidores por el sector: Conocen del rubro.
- Preferencia de los consumidores por la compra online y delivery: Sería la oportunidad para FR de demostrar su experiencia.
- Incremento de la tecnología en los sistemas de compras y experiencias del consumidor: FR podría aplicar esta tecnología también en Perú.
- Creación del Gremio de retail y Distribución: Ayudará a promover la competitividad de negocios del sector retail y defenderá a sus agremiados.

Amenazas:

- Crisis política: En el país hay una crisis política que continuará.
- Internet retailing/E-commerce: Por la llegada de grandes operadores mundiales como Amazon o el líder en vender ropa, Asos.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

Según Fred y Forest (2017), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes de las áreas funcionales de una organización y sirve de base para identificar las relaciones entre estas áreas. Se desarrolla de la siguiente manera: se asigna a cada factor un valor de 0 (menos importante) hasta 1 (muy importante), después se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4, de esta manera se indica si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4), después se multiplica el valor de cada factor por su clasificación y se obtiene el valor ponderado, luego se suma estos valores, si el resultado es inferior a 2.5 son características de organizaciones con debilidades internas, si el valor es superior a 2.5 significa que son organizaciones con una posición interna fuerte.

Tabla 2.2  
Matriz EFI

FACTOR	VALOR	CLASIF.	V. POND
<b>FORTALEZAS</b>			
Posee variedad de marcas	0.09	3	0.27
Presencia en las principales ciudades de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico	0.06	3	0.18
Acuerdos contractuales con fábricas y negociación con proveedores y alianzas con diseñadores	0.07	3	0.21
Prioridad en la calidad y moda de sus productos y servicios	0.13	4	0.52
Especialización funcional	0.08	4	0.32
Cuenta con tienda de moda digital y tienda online	0.09	4	0.36

(continúa)

(continuación)

Posee Centros de I+D propios	0.08	4	0.32
<b>DEBILIDADES</b>			
No tiene presencia ni experiencia en el Mercado Latinoamericano	0.05	1	0.05
No cuentan con fábricas propias	0.08	2	0.16
Gran dependencia de su marca estrella UNIQLO	0.10	2	0.20
Dependencia del CEO	0.11	1	0.11
Reciente implementación de tienda de moda virtual (poca experiencia)	0.06	2	0.12
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2.82</b>

Fuente: Fred y Forest (2017)

Elaboración propia

Como resultado de desarrollar la matriz EFI, el valor ponderado total resulta 2.82, superior al promedio, por lo que podemos concluir que el Grupo Fast Retailing capitaliza mejor sus fortalezas internas y neutraliza sus debilidades.

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Según Fred y Forest (2017), la matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite evaluar las oportunidades y amenazas, es decir, información económica, social, cultural, ambiental, demográfica, política y tecnológica y se desarrolla de la siguiente manera: Se realiza una lista de factores externos, se asigna a cada factor un valor que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), después se asigna una clasificación de 1 a 4 puntos para cerciorarse que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 1: deficiente, 2: promedio, 3: por encima del promedio, 4: superior; luego se multiplica el valor por la clasificación de cada factor y se obtiene el valor ponderado, por último, se suma los valores ponderados para cada variable. El resultado total máximo es de 4 el cual indica que la empresa está respondiendo eficazmente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Tabla 2.3  
Matriz EFE

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>V. POND</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acuerdos de libre comercio	0.05	2	0.10
Inversión extranjera	0.12	3	0.36
Incremento de ventas en provincias	0.11	3	0.33
Preferencia de los consumidores por el sector	0.18	4	0.72
Preferencia de los consumidores por la compra online y delivery	0.10	4	0.40
Incremento de la tecnología en los sistemas de compras y experiencias del consumidor	0.10	4	0.40
Creación del Gremio de retail y Distribución	0.08	2	0.16
<b>AMENAZAS</b>			
Crisis política	0.12	3	0.36
Internet retailing/E-commerce	0.14	4	0.56
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3.39</b>

Fuente: Fred y Forest (2017)

Elaboración propia

En conclusión, como resultado de la matriz EFE, el total de valor ponderado resulta 3.39, lo que significa que las estrategias del Grupo Fast Retailing les permiten aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las amenazas del sector.

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

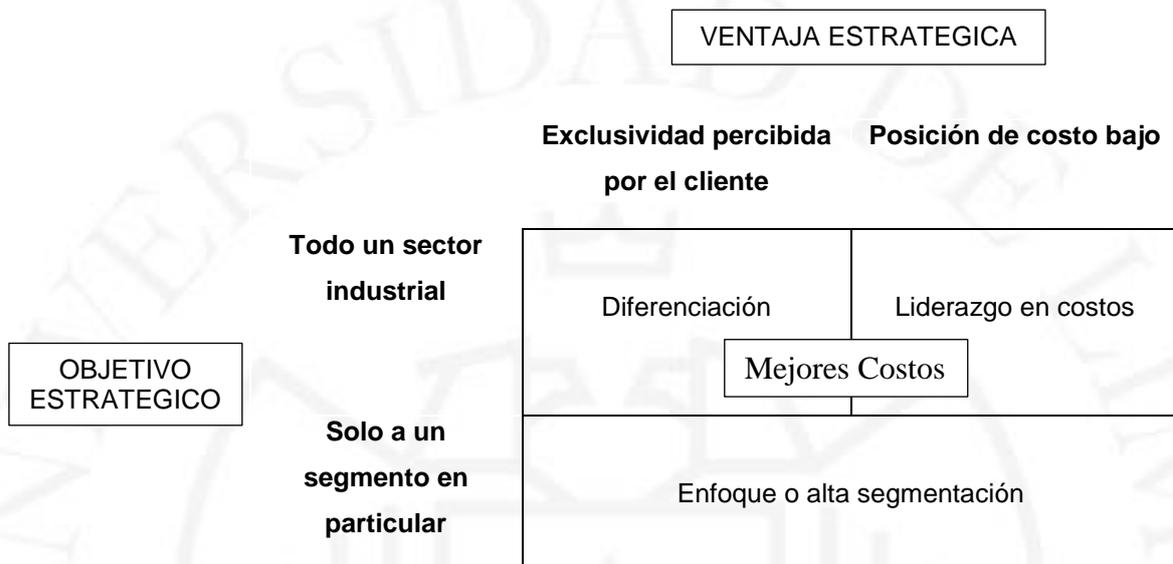
Según Hill, Jones y Schilling (2015), la estrategia genérica de negocio significa cuando las empresas toman la decisión de sobre a quiénes se dirigirá, qué necesidades y deseos atenderá y cómo los habrá de satisfacer; existen dos caminos básicos, el reducir los costos y diferenciar su bien o servicio de los que ofrecen su competencia con la finalidad de crear mayor valor.

Fast Retailing aplica como estrategia genérica la diferenciación, porque se dirige a un mercado masivo a diferentes segmentos, destaca por el uso de materiales y servicios de

calidad superior, además por la respuesta rápida y nuevas experiencias de compra que le ofrece al cliente. Considero que para el ingreso a Perú, debe continuar con la misma estrategia genérica.

Figura 2.3

Estrategias a nivel Negocios “Genéricas”



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

#### 2.4. Matriz FODA

Según Hill, Jones y Schilling (2015), un importante elemento del pensamiento estratégico es el análisis FODA, debido a que permite comparar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la organización, su objetivo primordial es reconocer las estrategias que ayudaran a desarrollar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

Tabla 2.4

Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1:</b> Posee variedad de marcas.</p> <p><b>F2:</b> Presencia en las principales ciudades de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico</p> <p><b>F3:</b> Acuerdos con fábricas, negociación con proveedores y alianzas con diseñadores</p> <p><b>F4:</b> Prioridad en la calidad y moda de sus productos y servicios</p> <p><b>F5:</b> Especialización funcional</p> <p><b>F6:</b> Cuenta con tienda de moda digital y tienda online</p> <p><b>F7:</b> Posee Centros de I+D propios</p>	<p><b>D1:</b> No tiene presencia ni experiencia en el Mercado Latinoamericano</p> <p><b>D2:</b> No cuentan con fábricas propias</p> <p><b>D3:</b> Gran dependencia de su marca estrella UNIQLO</p> <p><b>D4:</b> Dependencia del CEO</p> <p><b>D5:</b> Reciente implementación de tienda de moda virtual (poca experiencia)</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>F1, F2, O3, O5</b></p> <p>Definir que marcas son las que podrían tener éxito en Perú para ingresar a Lima y en corto plazo a provincias.</p> <p><b>F3, F4, F5, F7, O4, O5</b></p> <p>Aprovechar el aumento de consumo en Perú y la preferencia por el sector ofreciéndole productos nuevos, de moda, de alta calidad y afines a nuestra cultura.</p> <p><b>F3, F4, F7, O4, O5</b></p> <p>Establecer alianzas estratégicas con diseñadores peruanos</p> <p><b>F6, O6</b></p> <p>Aplicar tienda online en Perú</p>	<p><b>D5, O2, O4, O5, O6, O7</b></p> <p>Esforzarse por, a corto plazo, aperturar una tienda de moda digital en Perú</p> <p><b>D1, D3, O1, O4, O5</b></p> <p>Ingresar a Perú con su marca estrella UNIQLO</p> <p><b>D4, O8</b></p> <p>Asociarse al Gremio de retail y Distribución en Perú</p> <p><b>D5, O7</b></p> <p>Mejorar su concepto tienda de moda digital y aplicarlo a Perú para ofrecer la mejor experiencias de compra</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>F6, A2</b></p> <p>Mejorar su concepto de tienda online para que no tengo problema con la llegada de líderes E-commerce.</p>	<p><b>A2, D5:</b> Renovar constantemente las tiendas de moda digital</p> <p><b>A1, D1</b> Aplicar mayor esfuerzo</p>

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

Según FR (2018), la misión del Grupo es la siguiente:

- Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa.
- Enriquecer las vidas de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad.

En Perú, Fast Retailing ofrecerá a todas las personas, independientemente de sus estilos de vida, lo mejor en ropa tanto en calidad como en moda, siempre atentos a los deseos y preferencias de los clientes siendo respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad.

En cuanto a la visión del Grupo, según FR (2018), buscan ser una empresa que enriquezca la vida de las personas y beneficie a la sociedad mediante sus negocios y proporcione una vestimenta realmente genial para todos.

En Perú, buscará ser una organización responsable que contribuya positivamente con la sociedad y que cumpla o supere las expectativas de los stakeholders.

Con respecto a las políticas, según FR (2018), se consideran las siguientes:

- Actuar como una Corporación Global con ética e integridad: El grupo respeta cada sociedad en la que están presentes, para ingresar a Perú, primero conocerían nuestras costumbres y a nosotros como sociedad y buscarían cómo podrían impactar positivamente.
- Realizar el mayor esfuerzo con el fin de ofrecerle lo mejor al cliente: Tanto en producto como en el servicio y la experiencia de compra de ellos.
- Lograr la excelencia: No se limitan, buscan objetivos altos, así sea el resultado no esperado, tratan de aprender para mejorar, siempre entregando todo su esfuerzo.
- Alcanzar resultados sólidos mediante el trabajo de un equipo diverso: El grupo aprovecha que está constituido por personas provenientes de diversas culturas, se fomenta el trabajo en equipo, confianza y empatía.

- Actuar con rapidez e innovación: Saben que el negocio fast fashion es veloz y deben de ofrecerle lo mejor a los clientes de manera rápida y oportuna.
- Evaluar todo desde la perspectiva del cliente.
- Respetar y apoyar a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional: Los colaboradores son los principales impulsores de la empresa, por lo tanto, consideran que la compañía debe crecer junto con ellos, la capacitación es un punto importante.

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

- Ingresar al mercado peruano en el 2019.
- Según Takeuchi (2012), para el año 2020, alcanzar los 5 billones de yenes en beneficios.
- Según Takeuchi (2012), para el año 2020, aperturar 10.000 tiendas en todo el mundo bajo el concepto Lego.
- Para el 2020, satisfacer las necesidades de los clientes peruanos.
- Para el 2020, incrementar el número de tiendas en Lima en un 20%.

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

Considero que el Grupo cuenta con 4 UEN, Marca UNIQLO, Marcas Globales, Marga GU y Marca Nacional; a J Brand la considero una marca global porque está presente en más de 20 países y PLST solo tiene presencial en Japón, por lo que la considero una Marca Nacional (FR, 2018).

Uniqlo podría ingresar al Perú realizando alianzas estratégicas con diseñadores peruanos reconocidos, enfocándose en resaltar la cultura peruana, además podría utilizar materia prima de nuestro país de alta calidad en algunas prendas y aperturar una tienda de moda digital.

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

Para la estrategia global, propongo una estrategia transnacional, porque podría funcionarle adaptarse más a las necesidades locales, por ejemplo, para Perú, crear prendas

con diseños alusivos a nuestra cultura, etc; para la estrategia corporativa, en Perú, propongo una alianza estratégica con diseñadores peruanos reconocidos, de esta manera, crearían productos más alineados con la cultura y necesidades de los peruanos; para la estrategia de negocios, propongo la diferenciación, porque se dirige a segmentos diferentes en un mercado masivo, además se enfoca en productos de alta calidad en materia prima y en servicios brindándole mejores experiencias de compra al cliente; en cuanto a las estrategias funciones propongo aprovechar el futuro aumento de consumo en el Perú y la preferencia por el sector ofreciéndole productos nuevos, de moda, de alta calidad y afines a nuestra cultura, establecer alianzas estratégicas con diseñadores peruanos, aplicar tiendas online en el Perú, a corto plazo, aperturar una tienda de moda digital en Perú y renovarlo constantemente e ingresar al país con su marca UNIQLO.

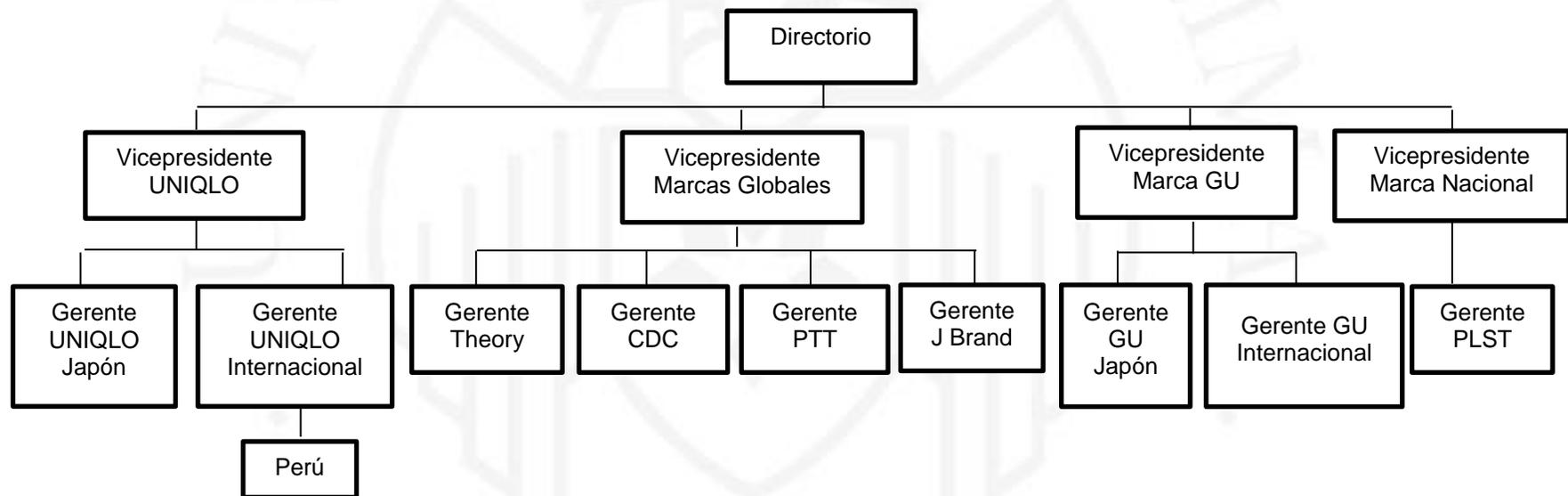


## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.4

Estructura organizacional



Elaboración Propia

Con esta estructura organizacional, Perú estaría considerado en la UEN de UNIQLO Internacional, puesto a que por lo evaluado ellos adaptan sus productos a cada país en donde están presentes previo estudio de mercado sobre los gustos y preferencias de los consumidores potenciales de cada país en el que abrirán operaciones, además siendo así las decisiones podrían tomarse de manera más ágil sin generar retrasos innecesarios.

Asimismo, según FR (2018), existen dos marcas adicionales a las ya mencionadas anteriormente, J Brand y PLST; la primera ofrece denim premium y está presente en más de 20 países, por lo que la considero una marca global, y la segunda es una marca casual dirigida a clientes modernos con calidad alta, sin embargo, solo está presente en Japón, por lo que la considero marca nacional. Por otro lado, la marca GU ya no solo está presente en Japón con 358 tiendas, hasta fines de agosto del 2017, sino que piensa expandirse a corto plazo de 14 a 50 tiendas a nivel Internacional, por lo que considero adecuado dividirlo en GU Japón y GU Internacional. En conclusión, considero adecuado el rediseño de la estructura organizacional, por una organización por Unidades Estratégicas de Negocio siendo estos: UNIQLO, Marcas Globales, Marca GU y Marca Nacional.

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

Según Hill, Jones y Schilling (2015), los elementos que se consideran para la implementación de la estrategia son Persona, Cultura, Sistemas de Dirección y Áreas Claves, a continuación se analizará cada uno para el caso de FR:

- **Personas, Cultura:** Deben definir cuál es la misión, visión y la cultura organizacional para que puedan transmitirlo a todos los colaboradores y así se identifiquen con ello y como consecuencia actúen alineados a los objetivos propuestos en un inicio, es importante que todo el equipo vaya en la misma dirección sin tomar en cuenta la estructura organizacional.

Además, considero que el proceso de reclutamiento y selección debería ser tercerizado con una consultora especialista en Recursos Humanos, que realice entrevistas por competencias en donde predominen las competencias blandas, de esta manera la empresa contaría con colaboradores alineados a la cultura

de la empresa. Asimismo, podría aliarse con diseñadores peruanos reconocidos y con proveedores peruanos que se diferencien del resto por ofrecer materia prima de alta calidad utilizando materiales autóctonos del país, de esta manera con la colaboración de estos diseñadores crearían nuevos diseños que se adapten a lo local y respondan de manera oportuna a las necesidades de los clientes.

- **Sistemas de Dirección:** En cuanto al sistema de dirección, una propuesta es realizar talleres de coaching con los trabajadores con la finalidad de empoderarlos para la correcta toma de decisiones, además de establecer políticas y/o reglamentos propios de la organización y de objetivos claros y específicos.

Por otro lado, el control en las operaciones es fundamental en el proceso de administración, se debe realizar la evaluación por desempeño dos veces al año de cada colaborador y analizarla para asegurarnos del cumplimiento de los objetivos individuales y con ello los propuestos de la empresa inicialmente.

- **Áreas claves:** Las Áreas de Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos, Producción, Marketing y Ventas y Post Venta son claves para la correcta implementación de la estrategia y deben estar alineadas a los objetivos propuestos, para ello es indispensable la constante comunicación y coordinación entre cada uno de los líderes.

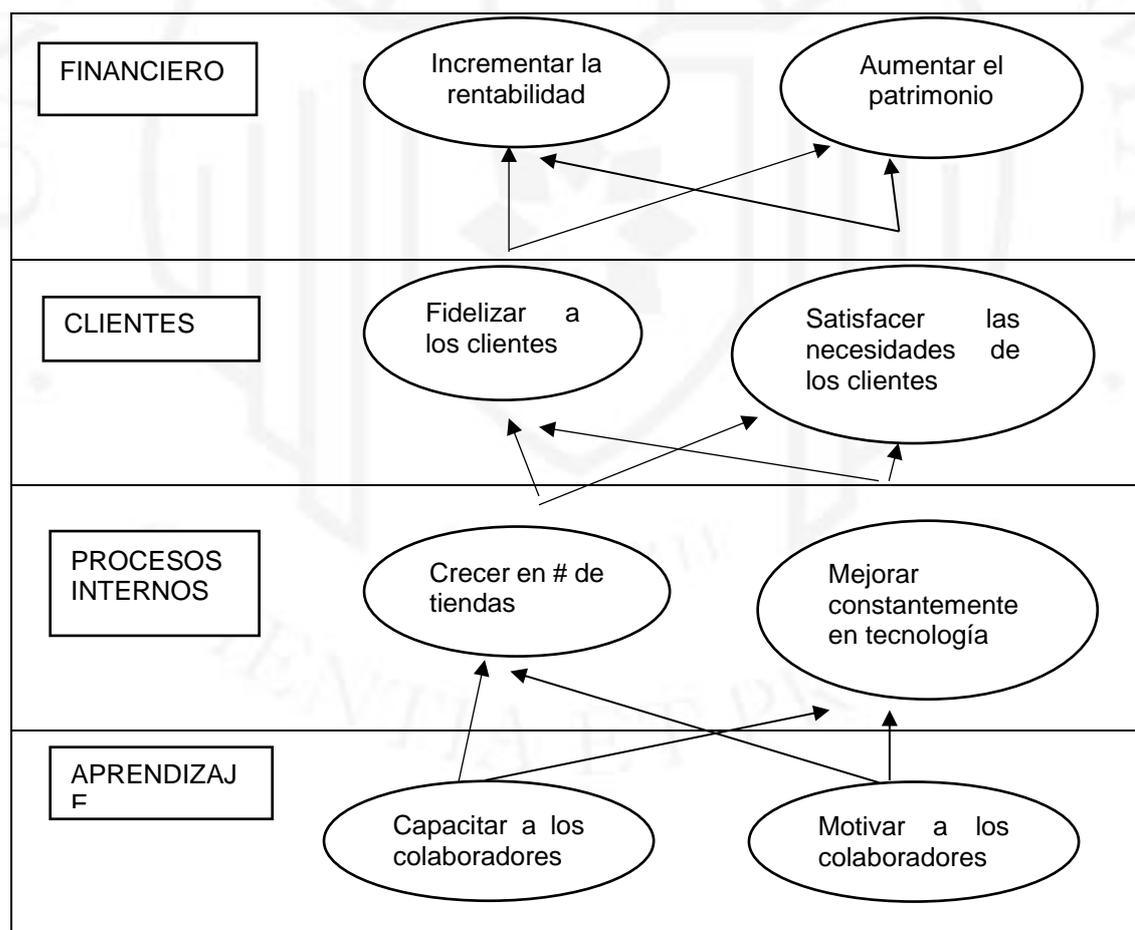
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Para Fred y Forest (2017), el balanced scorecard es una herramienta de control y evaluación de estrategias que usan las empresas, el cual contiene objetivos estratégicos y financieros escogidos y adaptados de acuerdo a cada negocio, estos objetivos y estrategias deben ser evaluados en función a diferentes perspectivas no solo al financiero, como: los clientes, procesos internos en general y aprendizaje, con la finalidad de evaluar las estrategias de la empresa en función de medidas clave cuantitativas y cualitativas.

Figura 4.5

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Fred y Forest (2017)

Elaboración propia

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

Según Olve, Roy y Wetter (2000), la importancia de elaborar un Cuadro de Mando Integral nace de la necesidad de proyectar a largo plazo a una organización, es un método para establecer el camino que debe seguir la organización y así asegurarse de que vaya alineado. De esta manera ayuda a generar un equilibrio entre diferentes factores a tomar en cuenta y así tomar decisiones estratégicas para la empresa (p. 19).

Tabla 4.5

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiero	Incrementar la rentabilidad	ROE, ROA, ROI
	Aumentar el patrimonio	Diferencia del Patrimonio
Clientes	Fidelizar a los clientes	Clientes fieles/Total clientes
	Satisfacer las necesidades de los clientes	Nivel de satisfacción de clientes
Procesos internos	Crece en número de tiendas	Número de tiendas nuevas
	Mejorar constantemente la tecnología	Incremento % de inversiones en tecnología
Aprendizaje	Capacitar a los colaboradores para mejorar el servicio en tienda	Nº de horas de capacitación Nivel de satisfacción sobre la capacitación Reclamos
	Motivar a los colaboradores	Encuesta 360° Incremento % de incentivos

Fuente: Olve, Roy y Wetter (2000)

Elaboración propia

En Perú, FR requerirá de colaboradores motivados y capacitados para ofrecerles el mejor servicio al cliente, otro de los objetivos claves son el incremento de tiendas en el país, además de mejorar constantemente la tecnología ya sea enfocada en el diseño de nuevos productos como en la experiencia de compra del cliente, todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente peruano y de fidelizarlos obteniendo como resultado final mayores ingresos para la empresa.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones son:

- El grupo Fast Retailing cuenta con Eficiencia superior, Innovación superior, Calidad superior y Superior capacidad de satisfacción al cliente, en conclusión, Fast Retailing posee como ventaja competitiva la diferenciación.
- FR cuenta con una ventaja competitiva enfocada en la diferenciación ofreciendo al mercado masivo, a diferentes segmentos, productos de alta calidad y con mejores experiencias de compra para el cliente.
- FR es una compañía que respeta las diferentes costumbres y se preocupa por aportar positivamente a cada sociedad en la que se encuentra presente.
- Las principales debilidades del grupo FR son que no tiene presencia ni experiencia en el Mercado Latinoamericano, posee gran dependencia de su marca estrella UNIQLO y de su CEO, Yanai; a pesar de sus esfuerzos, aún no cuentan con un sucesor con la misma visión estratégica que Yanai; y usa poco a su tienda online y le da más enfoque en sus canales físicos (tiendas): Lo cual incurre en gastos como alquiler y mantenimiento.
- Como resultado de desarrollar la matriz EFI, el valor ponderado total resulta 2.82, superior al promedio, por lo que podemos concluir que el Grupo Fast Retailing capitaliza mejor sus fortalezas internas y neutraliza sus debilidades.
- En conclusión, como resultado de la matriz EFE, el total de valor ponderado resulta 3.39, lo que significa que las estrategias del Grupo Fast Retailing les permiten aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las amenazas del sector.
- Fast Retailing aplica como estrategia genérica la diferenciación, porque se dirige a un mercado masivo a diferentes segmentos, destaca por el uso de materiales y servicios de calidad superior, además por la respuesta rápida y nuevas experiencias de compra que le ofrece al cliente.

## RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que propongo son las siguientes:

- Incrementar los esfuerzos en Marketing, para ingresar al Perú, podrían invertir más en publicidad, por ejemplo, en afiches publicitarios digitales ubicados en zonas estratégicas como el que se encuentra frente al Jockey Plaza y por redes sociales.
- Ampliar su línea con productos adaptados al mercado peruano en colaboración con diseñadores peruanos reconocidos, por ejemplo, podrían crear diseños en alusión a nuestra cultura y sobre todo ajustar las tallas para que vayan más acorde con el tamaño promedio peruano.
- En Recursos Humanos, por mi experiencia profesional, puedo recomendar que como van a ingresar al Perú, contraten a alguna consultora que se encargue del proceso de headhunting y selección, esto ayuda a encontrar personas que realmente concuerden con lo que busca la empresa y los ayude a alcanzar los objetivos propuestos en nuestro país.
- Fast Retailing debe continuar con la misma estrategia genérica de diferenciación, para su ingreso al Perú, porque se dirige a un mercado masivo a diferentes segmentos, destaca por el uso de materiales y servicios de calidad superior, además por la respuesta rápida y nuevas experiencias de compra que le ofrece al cliente.
- Considero adecuado un rediseño de la estructura organizacional, por una organización por Unidades Estratégicas de Negocio siendo estos: UNIQLO, Marcas Globales, Marca GU y Marca Nacional.

## REFERENCIAS

- Así han impactado las “fast fashion” desde su llegada al Perú (23 de abril del 2018). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe>
- Bueno, E. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide.
- Daifuku. (2018). *Fast Retailing and Daifuku Conclude Strategic Global Partnership*. Recuperado de: [https://www.daifuku.com/~media/daifukucom/company/news/2018/1009\\_en.pdf?la=en-global](https://www.daifuku.com/~media/daifukucom/company/news/2018/1009_en.pdf?la=en-global)
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. (5.ª ed.). México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Fast Retailing. (2018). *Annual Report 2017*. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf)
- Fast Retailing (26 de agosto de 2018). Group Companies. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/group/>
- Fred, D. y Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.ª ed.). México: Pearson Education Inc.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11.ª ed.). México: Cengage Learning.
- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo del 2018). *Mercado negro*. Recuperado de: <http://www.mercadonegro.pe/>
- Olve N., Roy J. y Wetter M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral Guía práctica del Balanced Scorecard*. (1.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*.(caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13.ª ed.). Colombia: Pearson.

