

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

**Madeleine Daniela Anampa Peralta**

**Código 20110051**

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

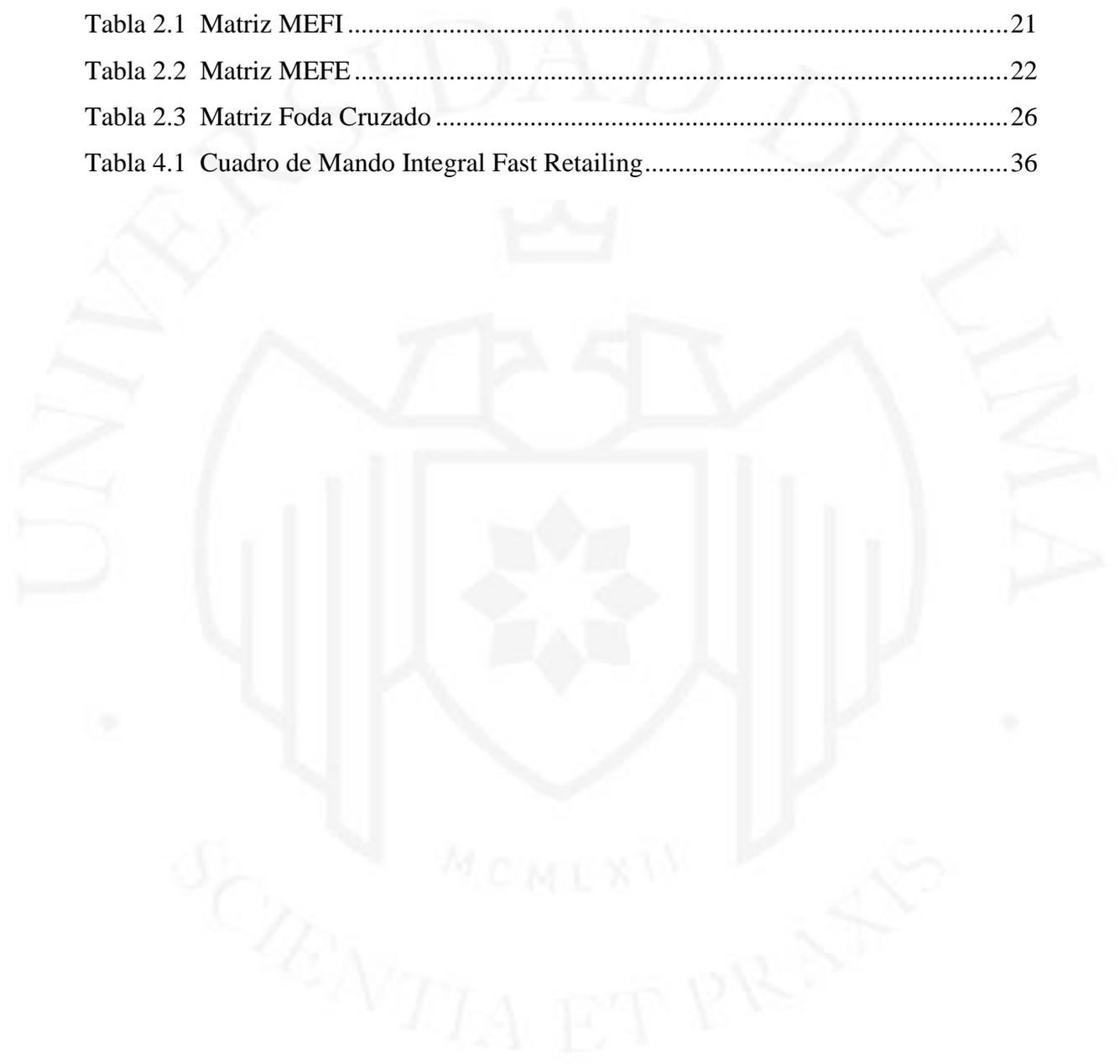
# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b> .....	<b>2</b>
1.1 DIAGNOSTICO 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 Negocios) .....	9
1.1.4 Definición y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	11
1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO .....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores). .....	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial .....	14
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	17
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE .....	22
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento) .....	23
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	27
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 .....	30
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	33
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	34
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESRATÉGICO.....</b>	<b>35</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral .....	36
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>

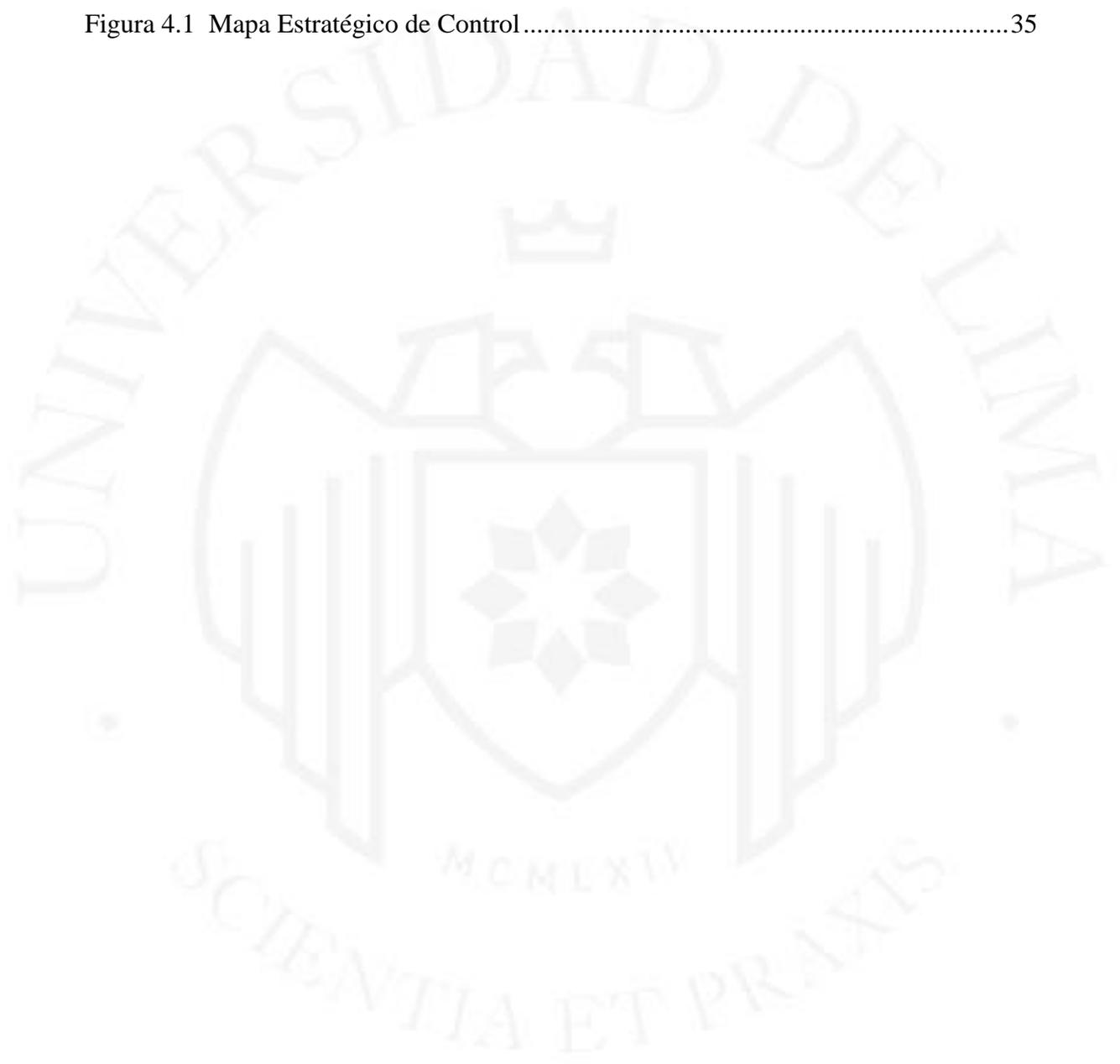
## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST .....	13
Tabla 2.1 Matriz MEFI .....	21
Tabla 2.2 Matriz MEFE .....	22
Tabla 2.3 Matriz Foda Cruzado .....	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral Fast Retailing.....	36



## INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama.....	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	35



# INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo está enfocado en una de las Industrias que está logrando posicionarse como una de las más atractivas gracias a sus características diferenciadoras, la Industria de Fast Fashion. En específico, uno de los gigantes de este nuevo modelo de negocio, Fast Retailing, empresa que ocupa el tercer lugar a nivel mundial en cuanto a participación de mercado luego de Zara y H&M.

Esta compañía de origen japonés tiene como visión el continuar expandiéndose para llegar a ser el número uno no solo a nivel local sino también a nivel global a través de las distintas marcas que se encuentran en su portafolio y que están destinados a distintos públicos objetivos como Uniqlo (conformado por Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional), la marca GU con los precios más accesibles y por último las marcas globales (Theory, PTT, CDC y J Brand) dirigiéndose a un público más sofisticado.

Este plan de investigación está basado en un análisis interno y externo de la compañía para definir o redefinir las mejores estrategias que conducirán sus acciones si mantienen como uno de sus objetivos estratégicos el ingresar a nuestro país en los próximos años, así como seguir innovando en sus procesos para seguir siendo una empresa líder en el mercado.

# CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 Diagnostico Interno

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

De acuerdo a la manera en la que Fast Retailing genera valor para sus clientes, se analizarán los siguientes elementos del modelo creado por Osterwalder y Pigneur (2014). En primer lugar, se define un modelo de negocio como una herramienta que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para ello la mejor de describirlo es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (pp. 14-15)

- a) Segmento de mercado: Fast Retailing (FR) utiliza una segmentación a través de las distintas propuestas de valor que ofrece de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Asimismo, la estrategia de segmentación que se podría definir para FR es la de segmentación diferenciada por la variedad de unidades de negocio que posee y que se adapta a sus diferentes segmentos de consumo.
- b) Propuesta de Valor: La propuesta de valor de FR se basa como ellos mismos lo mencionan en:
  - Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la satisfacción de ponérsela. Todo ello gracias a los precios competitivos que ofrecer sin dejar de lado la calidad y a su centro de I+D que les permite conocer las últimas tendencias de la moda. (Takeuchi, 2012, p. 6)
  - Enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas haciendo crecer la compañía en línea con la sociedad. Ello lo

podemos ver reflejado a través de los tres programas que simbolizan la unión con la sociedad tales como el Programa de reciclado de Lana, la contratación en cada tienda de una persona con discapacidad y finalmente el programa de emprendimiento de negocio social que permitía vender ropa a personas en extrema pobreza a precios asequibles, pero manteniendo la calidad de sus productos.

- c) Canales: FR tiene la capacidad de comunicarse directamente con sus clientes a través del canal presencial, conformado por las 3,294 tiendas distribuidas en países de Europa, Asia y Norteamérica al 2017. Adicional a ello a partir del 2001 inauguraron la tienda online que en sus inicios tan solo representaba el 3% de los ingresos de Uniqlo pero que, gracias a los esfuerzos en las mejoras para la experiencia del cliente en su plataforma, al cierre del 2017 alcanza más del 20% de sus ingresos totales en Estados Unidos.
- d) Relaciones con los clientes: De acuerdo al tipo de relación que ha establecido Fast Retailing (FR) con sus clientes se podría decir que FR aplica la asistencia personal ya que cuenta con personal en tienda para orientar al cliente pues recurren a los comentarios de sus clientes para mejorar sus productos actuales así como para crear nuevos productos acordes a las necesidades de sus clientes.
- e) Fuentes de Ingresos: Fast Retailing (FR) tiene como principal fuente de ingreso económico las ventas generadas por todo el grupo conformado por Uniqlo Japon, Uniqlo Internacional y las Marcas Globales.
- f) Recursos Clave: Los recursos clave que necesita la empresa para su propuesta de valor se desagrega en cuatro tipos: humanos, físicos, intelectuales y económicos.
  - Humanos: Todos colaboradores son considerados uno de los pilares más importantes para FR, promoviendo el desarrollo de competencias directivas y de autogestión para formar a los futuros líderes del negocio a nivel global además de inspirarlos bajo el Global One/Zen-in Keiei que

fomenta el compartir sus experiencias y mejores prácticas entre todas las empresas del Grupo.

- Recursos físicos: FR terceriza su producción mediante acuerdos con más de 70 fábricas en el mundo y reparte su mercancía a través de sus almacenes a 3,294 tiendas presenciales de gran formato y formato estándar distribuidas en países de Europa, Asia y Norteamérica. Posteriormente se comenzaría a explotar el uso del “concepto lego” para construir las tiendas de manera sencilla y rápida que se desmontarían de igual manera.
- Intelectuales: Fast Retailing (FR) tiene un portafolio diversificado con las siguientes marcas UNIQLO (compuesto por UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional) que es la marca más significativa de la empresa. Adicionalmente la marca nacional GU y finalmente las marcas globales que abarcan Theory, CDC, PTT y J Brand. Así también podemos considerar la base de datos que el equipo de I+D analiza para entender las necesidades de los clientes.
- Financieros: Actualmente, la empresa cuenta con 10 principales accionistas que gracias a sus recursos le brindan solidez financiera lo cual se ve reflejado en el incremento de la capitalización de mercado de la compañía con el transcurrir de los años además de los activos valorados en grandes montos año tras año.

g) Actividades Clave: Las principales actividades que requiere la propuesta de valor de FR son las siguientes:

- I+D: Fast Retailing estableció su primer departamento de diseño propio en Nueva York a finales de 1994 y al año siguiente, introdujo su primera marca propia asociándose con un selecto grupo de fabricantes chinos con los que UNIQLO firmó contratos de exclusividad.

Años más tarde establece su primer centro de I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una marca internacional. Este hasta la actualidad le permite conocer las últimas tendencias en tiempo real en los mercados

donde operaba y así se genera el desarrollo de productos innovadores desde la fase de planificación.

- **Logística interna:** Se refiere a la recepción de materias primas en las distintas fábricas que posee alrededor del mundo garantizándose el abastecimiento en el tiempo requerido sobre todo por tratarse de un modelo negocio que se caracteriza por una alta rotación en sus tiendas.
- **Producción:** A través de la marca Uniqlo, actualmente mantienen acuerdos contractuales con 80 compañías ubicadas principalmente en China quienes son las encargadas de la fabricación de sus prendas.  
En consecuencia, para garantizar la calidad del producto final, los supervisores del Departamento de Producción realizan visitas de inspección semanales a las fábricas asociadas.
- **Logística externa:** FR distribuye su mercancía a través de sus almacenes a 3,294 tiendas presenciales distribuidas en países de Europa, Asia y Norteamérica. Adicionalmente cuentan con una tienda online si bien ha ido creciendo a través de los años, aún representan un modesto 20% de sus ingresos totales en Estados Unidos y 6% en Japón su casa matriz.
- **Servicio post venta:** FR recibe miles de comentarios anuales a través de su equipo de conocimiento del cliente, los cuales permiten analizar y proponer nuevas ideas para el desarrollo de productos. Por otro lado, en caso la persona no estuviese conforme con la prenda, FR empleaba la política de devolución y cambio del producto durante los tres meses posteriores a la adquisición.
- **Asociaciones Clave:** Los socios clave de FR que se pueden considerar teniendo en cuenta que se dará lugar a un beneficio mutuo son los siguientes:

-Proveedores que brindan los mejores insumos en grandes volúmenes gracias a negociaciones directas alrededor del mundo y que permiten relaciones a largo plazo como Toray Industries para el desarrollo de tejidos.

-Contratos de exclusividad con 80 fabricantes chinos

-Daifuku, empresa de tecnología que mediante el proyecto Ariake se impartirán iniciativas tecnológicas que permitirán una mejor logística de entrada y salida.

-Joint ventures con potentes compañías locales para ingresar a nuevos mercados como lo hizo con China en el 2002.

- Estructura de Costos: Los principales gastos de FR según su estado de resultados al 2010 se enfoca en sus costos de producción, los cuales a comparación de una compañía textil tradicional son bajos gracias a las economías de escala que generan.

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

Para describir las actividades de Fast Retailing voy a emplear la cadena de valor de Porter (2010) considerada como una herramienta de gestión que permite realizar el análisis a nivel interno de una empresa, desagregándola en sus actividades principales y de apoyo que añaden valor a un producto o servicio para ser entregado al consumidor final.

#### **a) Actividades primarias**

- Diseño: Fast Retailing estableció su primer departamento de diseño propio en Nueva York a finales de 1994 y al año siguiente, introdujo su primera marca propia asociándose con un selecto grupo de fabricantes chinos con los que UNIQLO firmó contratos de exclusividad.

Años más tarde establece su primer centro de I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una marca internacional. Este le permitiría conocer las últimas tendencias en tiempo real en los mercados donde operaba y así poder desarrollar productos innovadores.

Esta práctica fue replicada en Tokio, París y Milán, generándose así una estructura global para el desarrollo de productos

“Para el 2004 estaban utilizando los materiales de mejor calidad del mundo, como cachemira de Mongolia Interior, lana elaborada para la NASA en Estados Unidos, lana de merino de Italia, ganso de primera calidad de Polonia y tela vaquera teñida en Japón” (Takeuchi, 2012, p.6)

- **Logística interna:** Se refiere a la recepción de materias primas en las distintas fábricas que posee alrededor del mundo garantizándose el abastecimiento en el tiempo requerido.
- **Producción:** El desarrollo del producto está basado en los comentarios de los clientes permitiendo así realizar las correcciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de los mismos, tal como lo mencionan en el caso para los productos de Heattech. Asimismo, a través de la marca Uniqlo actualmente mantienen acuerdos contractuales con 80 compañías ubicadas principalmente en China.  
En consecuencia, para garantizar la calidad del producto final, los supervisores del Departamento de Producción realizan visitas de inspección semanales a las fábricas asociadas.
- **Logística externa:** FR distribuye su mercancía a través de su almacén principal Ariake a 3,294 tiendas presenciales distribuídas en países de Europa, Asia y Norteamérica. Adicional a ello a partir del 2001 inauguraron la tienda online que ya para el 2017 representaba más del 20% de sus ingresos totales en Estados Unidos.
- **Marketing:** En sus inicios FR se daba a conocer a través de medios tradicionales como radios locales y periódicos, sobre todo en este medio para promover los artículos que se encontraban en promoción durante el fin de semana. Con el transcurrir de los años y adaptándose a las nuevas tendencias del sector, lograron convertirse en el anunciante web líder con la consecución

de tres premios internacionales de publicidad por UNIQLOCK, un blog que incorporaba un reloj en vivo.

- Servicio post venta: El centro de atención al cliente recibía más de 70000 comentarios anuales los cuales eran analizados por el Grupo para reconocer en qué estaban fallando y de esta manera perfeccionar sus productos en búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Además, en caso la persona no estuviese conforme con la prenda, FR empleaba la política de devolución y cambio del producto durante los tres meses posteriores a la adquisición.

b) Actividades de soporte

- Gestión de recursos humanos: FR sabía que era muy importante el desarrollo de los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa, tanto así que creó en el 2009 el Fast Retailing Management and Innovation Center, un centro de capacitación para poder seleccionar y formar a quienes consideraba los futuros líderes globales de la empresa.  
Otra de las acciones que puso en práctica fue posicionar a los encargados de las tiendas y al personal de ventas como actores centrales de la compañía. Es así que se trazaron como objetivo el formar una línea de carrera para ellos donde tuvieran la posibilidad de llegar a ser dueños de una franquicia y consiguiendo así que el trabajo en la tienda fuera una actividad de por vida.
- Infraestructura: Desde sus inicios Yanai tuvo como foco el crecimiento en número de tiendas y marcas con el objetivo de llegar a nuevos mercados a nivel global, lo cual se tradujo en un requerimiento de mayores recursos financieros. Es así que celebró en primera instancia su ingreso a la bolsa de Hiroshima en 1994 y luego en la bolsa de Tokio en 1999. Yanai recuerda las dificultades para obtener préstamos de los bancos en sus primeros años al no contar con reconocimiento ni dinero, pero con el transcurrir de los años esta situación ha ido cambiando y esto se refleja en el balance general de FR

donde podemos observar que la compañía ha ido asumiendo mayores compromisos de pago sobre todo para el año 2010.

- 
- Compras: FR se caracteriza por emplear materias primas de alta calidad a bajo coste mediante negociaciones con fábricas de todo el mundo. Además de la compra de otros materiales no relacionados directamente con la producción.

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

Según Porter (2010) la ventaja competitiva se refiere al valor que una empresa logra crear para sus clientes a través de sus distintas actividades para el diseño, fabricación, comercialización y entrega del producto y que al realizarlas mejor que sus rivales superan los costos de ese valor. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos principales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación.

#### a) Fast retailing:

Uno de los factores que conforma la ventaja competitiva del Grupo es la eficiencia superior pues gracias a las economías de escala que posee tiene la capacidad al comprar insumos en grandes volúmenes y a través de negociaciones directas con las fábricas, logrando abaratar costos. Asimismo, otro factor que los caracteriza es la calidad superior gracias a la alta calidad de sus insumos para el desarrollo de sus productos que además son supervisados por su equipo de producción quien garantiza el perfecto de los mismos. Por otro lado, se encuentra la innovación superior que se alinea en toda la empresa gracias a la constante investigación que realizan para poder desarrollar productos a la vanguardia de la moda y que se adaptan a las necesidades de clientes en todo el mundo. Finalmente, la superior capacidad de respuesta al cliente que ofrecen es a través de una rápida respuesta al cliente con productos adaptados acorde a sus preferencias y que los fidelizan alrededor del mundo.

Actualmente FR cuenta con tres UEN que serán explicadas a continuación:

b) Uniqlo (conformada por UNLIQLO Japòn y UNIQLO Internacional):

Eficiencia superior: UNIQLO es el pilar más importante de la compañía, cuyos precios son asequibles gracias a la facilidad para producir a gran escala para sus 1920 tiendas. Asimismo, respecto a la calidad superior ellos se caracterizan en todos los países donde se encuentran por ofrecer ropa echa utilizando materiales superiores como las telas originales para su producto estrella Heattech. Respecto a la innovación superior ellos amplían constantemente sus productos diseñada exclusivamente para satisfacer a todos sus clientes. Por último, respecto a la superior respuesta al cliente UNIQLO se esfuerza por abastecer a sus clientes de todas las nacionalidades, culturas, climas y niveles de ingresos a través de un excelente servicio al cliente en sus tiendas. En resumen, UNIQLO, se enfoca en la diferenciación.

c) GU:

Esta marca es el segundo pilar y que se creó en el 2006 principalmente para los clientes de gama baja y que hasta el día de hoy ofrece eficiencia superior pues incorpora las últimas modas a precios increíblemente bajos. Sin embargo, en el último tuvo inconvenientes con el desarrollo de productos por lo que está buscando una posición más sólida en mercados globales. En conclusión, su ventaja competitiva está orientada a costos bajos.

d) Marcas globales (Theory, CDC, PTT y J BRAND)

Estas marcas se enfocan principalmente en ofrecer calidad superior. Por ejemplo, en el caso de Theory se hizo conocida por ofrecer calidad suprema mediante telas italianas, CDC considerada una marca de lujo de alta calidad a precios asequibles y la última marca incorporada que se destaca por sus telas de alta calidad. Respecto a la superior capacidad de satisfacción al cliente estas marcas se caracterizan por ser prendas elaboradas hasta el mínimo detalle, adaptadas a la silueta de clientas con estilo sofisticado y exigente. Siendo su ventaja competitiva la diferenciación.

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

a) Fast Retailing (FR):

Fortalezas:

Fuerte presencia en 294 tiendas distribuidas en países de Europa Occidental, Asia Pacifico y Norteamérica. Equipo directivo experimentado.

Alta disponibilidad de recursos económicos. Participación activa en actividades que crean valor a la sociedad. Filosofía de managment Zen que unifica a todas las compañías del grupo y que fomenta una mentalidad directiva en todos los colaboradores. Centro de formación de futuros líderes. Productos de alta calidad a precios a precios bajos. Centros de I+D para crear productos innovadores. Amplio portafolio de marcas que permiten llegar a distintos públicos. Socios estratégicos que les permite tener diseños exclusivos.

Debilidades

Falta de actualización en la era digital para generar mayores ventas online. Gran dependencia de su marca Uniqlo que representa más del 80% de sus ventas. Falta de experiencia en mercado sudamericano. Concentración de poder en una sola persona, Yanai quien ejerce de Presidente, Director y CEO.

b) Uniqlo

Fortalezas:

-Proceso del negocio unificado desde la planificación hasta la distribución del producto. Productos innovadores de alta calidad. Empleo de comentarios de clientes para mejorar y crear productos. Precios bajos gracias a economías de escala. Rápida expansión de Uniqlo Internacional. Posee formatos de tienda grandes y estándar.

Debilidades:

-Ingresos mayores para Uniqlo Japón que internacional. Falta de expansión en ventas online. Concentración de tiendas en mercado asiático.

c) GU

Fortalezas:

Reconocimiento como segundo pilar de la compañía. Precios más asequibles del Grupo. Imagen de ropa divertida y juvenil.

Debilidades:

-Falta de posición como marca global.

d) Marcas globales

e)

Fortalezas: Diseños y materiales superiores. Empleo de nuevas tecnologías para su producción. Permiten mayor presencia en mercado estadounidense y europeo. Theory diversifica su portafolio con las tres marcas que incluye (Helmut, Lang y Plst)

Debilidades:

-Las marcas PTT y CDC generaron pérdidas operativas durante el año pues perdieron 4 y 13 tiendas respectivamente durante el presente año. En conjunto aún ofrecen bajos ingresos a comparación de Uniqlo.

## **1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO**

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

En el análisis del macro entorno estratégico en que se desenvuelve un proyecto participan factores externos que algunos autores describen como análisis PEST. En este se distinguen cuatro factores externos que definen el accionar de un negocio: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El estudio de estas fuerzas permite reconocer las oportunidades y amenazas que pueden impactar una compañía. (Castro, 2016)

Tabla 1.1  
Análisis PEST

PEST	EVOLUCION FUTURA					
	1 año	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
<b>POLITICO - LEGAL</b>						
Inestabilidad política	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
Modificaciones en acuerdo comercial con China	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
Regulaciones ambientales más rigurosas en Perú para manufactura.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
Incremento de acuerdos comerciales	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza
<b>ECONOMICO</b>						
Perú es un país atractivo para invertir en el sector Retail	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Empleo de calidad en caída	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Crecimiento de 4% en la economía	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
Reducido déficit externo y deuda pública	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
Poder de compra del consumidor peruano	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad
<b>SOCIOCULTURAL</b>						
Desconfianza de realizar compras online.	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Mayor uso de las redes sociales para informarse acerca del producto	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Incremento progresivo de la clase media en el país	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Mercado peruano aún muy restrictivo	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Mayor preocupación por llevar un estilo de vida saludable	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
El nuevo consumidor da mayor prioridad a las tendencias de moda.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza
<b>TECNOLOGIA</b>						
Falta en capacidad de innovación y adopción de tecnologías de información y comunicaciones.	Negativo	Amenaza	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Mayor uso de redes sociales para llegar al cliente.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza

Fuente: Fahey (1968)

Elaboración Propia

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

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial donde operan, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso. Las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Estas fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria. (Porter, 2009, pp. 20-21)

#### **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales**

- Estructura de la Industria: Debido a que en la actualidad aún se han establecido pocas cadenas de moda rápida tales como H&M, Inditex (Zara), Gap, Forever 21 y todas con una participación similar en el mercado peruano por tanto existe una alta rivalidad.
- Crecimiento de la Industria: Se proyecta que las ventas sigan creciendo en los próximos años, así como la apertura de nuevas tiendas en provincia, específicamente del gigante H&M en Huancayo, dando lugar a una alta rivalidad.
- Falta de diferenciación: Estas cadenas ofrecen productos con características similares entre si respecto al tipo de cliente al que se dirigen y el estilo que ofrecen por lo que se presenta una baja diferenciación.
- Barreras de salida: Al no contar con un centro de producción en Perú y por lo tanto no presentar activos fijos especializados o un gran número de

empleados por estar más ligadas a un concepto de autoservicio y existencias posibles de liquidar a corto plazo, se estarían dando barreras de salida bajas. Con todo lo antes mencionado, podríamos concluir que en la Industria Fast fashion del Perú existe una alta rivalidad al presente.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes es alto pues en primer lugar las prendas de cada una de las marcas en esta industria no son muy diferenciadas entre ellas, por otro lado, ellos tienen la facilidad de comparar precios al contar con los medios para poder informarse de lo que pasa en cada parte del mundo y en tiempo real. Para finalizar el costo para cambiar de proveedor es bajo al concentrarse la mayoría de estas tiendas dentro de un mismo espacio.

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es alto pues para esta industria, las empresas en su mayoría demandan insumos específicos de vida útil corta y en grandes cantidades, por lo que normalmente establecen relaciones de largo plazo con ellos a través de negociaciones directas con los fabricantes.

#### **Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales**

Para medir el grado de amenaza que represente el ingreso de empresas con características o productos similares a FR se consideran las siguientes barreras de ingreso a la industria fast fashion:

- Economías de escala: Para poder ingresar a una Industria como esta que requiere de una inversión fuerte y cuya propuesta está basada en una producción a gran escala hacia un mercado masivo, se consideraría que todas están en la capacidad de generar economías de escala permitiendo así que sus costos disminuyan.

- **Lealtad a la marca:** Actualmente en nuestro país contamos con tres cadenas de Fast Fashion Zara, H M, For ever 21 que han logrado una gran acogida en ventas desde su llegada basándose sobre en la expectativa que generaban antes de su ingreso por el reconocimiento que presentaban a nivel mundial para ese entonces. Por tanto, se proyectaría que de acuerdo a esta tendencia no se le dificultaría el ingreso a un nuevo gigante de esta modalidad pues se podría decir que hay mercado para todos.
- **Requisitos de capital:** Como ya sabemos, Perú no es un centro de producción para estas marcas, es por ello que los costos más fuertes para estas cadenas radican en el costo de transporte de las prendas al ser importadas desde sus centros de distribución en otros países, así como los costos de alquiler. Sin embargo, las condiciones comerciales inigualables que les brindan los centros comerciales de nuestro país permiten que sea atractiva la oportunidad de inversión.
- **Acceso a los canales:** En este caso el acceso a los canales de distribución para este tipo de negocio es más complejo pues por el modelo de negocio que poseen se requieren espacios grandes para su establecimiento. Por lo tanto, este aspecto podría ser considerado algo poco favorecedor para poder instalar una nueva tienda de este formato al encontrarse actualmente cierta saturación en los centros comerciales existentes.
- **Política gubernamental:** Actualmente, los esfuerzos del gobierno peruano buscan promover políticas de apertura comercial como tratados de libre comercio y aranceles bajos para promover la inversión extranjera en el Sector Retail.

En conclusión, se determina que la amenaza de nuevos ingresos al sector es alta.

#### **Amenaza de Productos/servicios sustitutos:**

Los productos sustitutos vendrían a ser aquellos que pueden servir para la misma función o para un propósito similar. En este caso se podría considerar todas las prendas que

cumplan con la necesidad principal de vestir, pueden ser marcas de tiendas por departamento, boutiques o prendas en general.

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

#### a) Oportunidades

- “Los acuerdos comerciales como los TLC, la participación en la Alianza del Pacífico y la reactivación de actividades económicas, posicionan al Perú como una economía atractiva ante los ojos del mundo.” (“Perú alcanzaría el top 3 de Latinoamérica en transacciones comerciales a 2021”, 2018, párr. 6)
- En el 2017 Perú se ubicó en el puesto 9 como uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector Retail y se proyecta como una buena opción a futuro.
- “El empleo de calidad suma cinco meses consecutivos de caída y en los últimos dos se ha agudizado el retroceso, además el subempleo lleva 33 meses seguidos al alza creciendo a un 4,14% mensual en los últimos 18 meses.” (“Empleo de calidad en Lima Metropolitana agudiza su caída, 2018, párr. 4) Esto puede ser una oportunidad para que FR fomente la creación de empleo con condiciones laborales favorables para sus trabajadores.
- “El 70% y 80% de las ventas por Internet de grandes empresas continúan enfocados en electrodomésticos y en productos tecnológicos, mientras que la moda aún ocupa un segundo plano”. (Así han impactado las fast fashion desde su llegada a Perú, 2018, párr. 17)  
Esto podría ser retador para FR al momento de impulsar su canal online.
- El nuevo consumidor exige que se le informe antes de comprar un producto, según un reciente estudio casi un 40 a un 50% sobre todo en provincia se informan por internet antes de llegar al punto de venta. Así FR puede comunicar las ventajas de su producto a través de medios digitales y estar más cerca de su público objetivo. (Peruanos registran cambios en sus preferencias de compra y esto es lo que buscan, 2018)

- Incremento progresivo de la clase media en el país, considerada una fuerza adquisitiva muy importante para la sostenibilidad de la industria retail.
- “Mercado peruano aún muy restrictivo porque se piensa mucho en las operaciones dentro de los centros comerciales, cuando existe una gran oportunidad de invertir en tiendas de calle que cuentan con precios más accesibles y donde se pueden desarrollar buenas estrategias de Visual Merchandising”. (“Las tiendas de moda de los malls en Perú han evolucionado su visual merchandising”, 2018, párr. 25)

Esto también podría ser una buena oportunidad para que FR se establezca en nuevos puntos de venta y no seguir en común denominador de las Fast Fashion de estar dentro de un centro comercial y a su vez podría llegar a un nuevo mercado.

- Mayor preocupación por llevar un estilo de vida saludable conlleva a una mayor preocupación por realizar deporte, lo cual es una oportunidad para la marca UNIQLO que ofrece este tipo de prendas con modelos únicos y de buena calidad.
- Hasta el año pasado habían más de 22 millones de usuarios con acceso a Internet en el Perú. Esta revolución digital ha ocasionado que las marcas apuesten por llegar a sus clientes, no solo a través de medios masivos sino de manera online, utilizando diversas plataformas como Facebook, YouTube e Instagram, valiéndose de influencers para dar a conocer sus productos y servicios. (¿Cuánto ganan los influencers?, 2018, párr. 1)

Esto representa una oportunidad para que FR pueda asociarse con influencers peruanos conocidos y así dar a conocer sus productos.

b) Amenazas:

- La inestabilidad política que estamos viviendo afecta la dinámica económica del país lo cual frena la inversión.
- Perú renegociara acuerdo comercial con China respecto a sector textil debido al temor de la industria peruano de no poder competir con este país si se

redujeran los aranceles, lo cual podría perjudicar las importaciones de prendas de FR.

- Regulaciones ambientales y sociales más rigurosas en Perú para la manufactura respecto a otros países que son más flexible, limitando la posibilidad de establecer una planta de producción aquí.
- Si bien se proyecta que este año cierre con un crecimiento de 4% en la economía, se cree que para el 2019 este se desacelerara pues el entorno externo está bastante más volátil e incierto. (“Economía peruana: perspectivas al 2019”, 2018)
- El ritmo de crecimiento del ingreso promedio mensual de los trabajadores es bajo (1.7%) y con tendencia a largo plazo a estancarse, lo cual podría perjudicar la demanda para FR. (“Ingreso de trabajadores crece a pesar de que empleo se entanca”, 2019)
- “Perú desciende tres puestos en Ranking de Competitividad Global. El mal desempeño se explicaría en las debilidades estructurales que presenta, como la capacidad de innovar y la adopción de tecnologías de información y comunicaciones.” (“Perú desciende tres puestos en Ranking de Competitividad Global”, 2018, párr. 1)

Esto es algo que en primera instancia no sería beneficioso para FR pues en otros países donde ellos se encuentran las facilidades en cuanto a tecnología son mucho más avanzadas.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

“Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)”. (Talancón, 2007, p. 117)

Este análisis resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes en el contexto interno de la empresa. La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa, tales como:

- \* ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
- \* ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa?
- \* ¿Representa cada factor una debilidad importante o menor, o una fortaleza importante o menor?
- \* ¿Cuál es el resultado total ponderado para la empresa que surge del análisis de la matriz de evaluación de los factores internos? ¿qué significa este resultado? (Becerra , Arellano y Pineda, 2007, p. 41)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas:1) Asignar un peso a cada factor entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Talancón, 2007, p. 118)

Tabla 2.1  
Matriz MEFI

FACTORES CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	V. PONDERADO
<u>Fortalezas</u>			
Fuerte presencia en 294 tiendas distribuidas en países de Europa Occidental, Asia Pacífico y Norteamérica	0.07	4	0.28
Equipo directivo experimentado	0.06	4	0.24
Alta disponibilidad de recursos económicos	0.07	3	0.21
Participación activa en actividades que crean valor a la sociedad.	0.05	4	0.2
Filosofía de management Zen que unifica a todas las compañías del grupo	0.07	4	0.28
Centro de formación de futuros líderes.	0.04	3	0.12
Productos de alta calidad a precios a precios bajos	0.07	4	0.28
Centros de I+D para crear productos innovadores	0.08	4	0.32
Amplio portafolio de marcas que permiten llegar a distintos públicos	0.07	4	0.28
Socios estratégicos que les permite tener diseños exclusivos	0.1	4	0.4
<u>Debilidades</u>			
Falta de actualización en la era digital para generar mayores ventas online	0.06	1	0.06
Gran dependencia de su marca Uniqlo que representa más del 80% de sus ventas	0.07	1	0.07
Falta de experiencia en mercado sudamericano	0.05	2	0.1
Poca utilización del canal online.	0.07	1	0.07
Concentración de poder en una sola persona, Yanai quien ejerce de Presidente, Director y CEO.	0.07	2	0.14
	1		3.05

Fuente: (David, 2013)  
Elaboración propia

Por lo tanto, en este caso se puede afirmar que Fast Retailing (FR) cuenta con una posición interna sólida, siendo que un puntaje por debajo del promedio 2.5 define a una empresa con muchas debilidades internas y un puntaje por encima del promedio caracteriza a una empresa con una posición interna estable.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La siguiente herramienta, conocida como Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Talancón, 2007, p. 118)

Tabla 2.2

Matriz MEFE

FACTORES CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	V. PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
Incremento de acuerdos comerciales a nivel global	0.07	4	0.28
Crecimiento del sector Retail en el Perú.	0.06	4	0.24
Fomentar el empleo de calidad	0.07	4	0.28
Las Ventas por Internet de grandes empresas es un medio por explotar	0.1	3	0.3
Consumidor prefiere estar informado antes de realizar la compra	0.07	3	0.21
Oportunidad de establecerse en puntos de venta fuera de centros comerciales	0.05	3	0.15
Aumento en la llegada a los clientes a través de nuevas plataformas	0.06	2	0.12
Mayor importancia por hacer deporte	0.09	4	0.36
<u>Amenazas</u>			
Inestabilidad política frena inversión	0.07	3	0.21
Modificaciones en acuerdo comercial con China	0.07	3	0.21
Regulaciones ambientales más rigurosas en Perú para manufactura.	0.06	3	0.18

(continúa)

(continuación)

Desaceleración de la economía	0.06	4	0.24
Crecimiento bajo del ingreso promedio mensual	0.1	3	0.3
Falta en capacidad de innovación y adopción de tecnologías de información.	0.07	4	0.28
	1		3.36

Fuente: (David, 2013)  
Elaboración propia

Sobre la matriz EFE se puede afirmar que Fast Retailing (FR) responde muy bien a las oportunidades y amenazas en su industria, siendo que 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector y 1.0 significa que la empresa no está sabiendo aprovechar las oportunidades ni evitar las amenazas externas.

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

En primer lugar, la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables de forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Al considerar las cinco fuerzas de la competencia, se disponen de tres estrategias: 1. Liderazgo en costos, 2. Diferenciación y 3. Segmentación. (Porter, 2009, p. 51)

Para el caso de Fast Retailing se aplican dos de ellas:

#### 1) Liderazgo en Costos

-Economías de escala a través de la compra de insumos en grandes volúmenes y a través de negociaciones directas con las fábricas, logrando abaratar costos.

-Modelo de negocio que proyecta la demanda lo cual reduce costos de almacenamiento pues se vende todo lo que se produce.

-Alta calidad en los insumos que garantiza el perfecto estado del para el producto final y que además son supervisados por su equipo de producción.

## 2) Diferenciación:

- Permanente investigación de su equipo de I+D para poder desarrollar productos que estén a la vanguardia de la moda y que se adapten a las necesidades de clientes en todo el mundo.

-Centro de Atención al Cliente orientado a escuchar los comentarios de sus clientes para poder realizar las mejoras convenientes.

- Rápida respuesta al cliente con productos adaptados acorde a sus preferencias y que los fidelizan alrededor del mundo.

-Atención personalizada en tienda para que el cliente sienta que se le da un trato especial.

## 2.4 Matriz FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada como MAFE (matriz analítica de formación de estrategias), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

-Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

-Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

-Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

-Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (Talancón, 2007, p. 121)

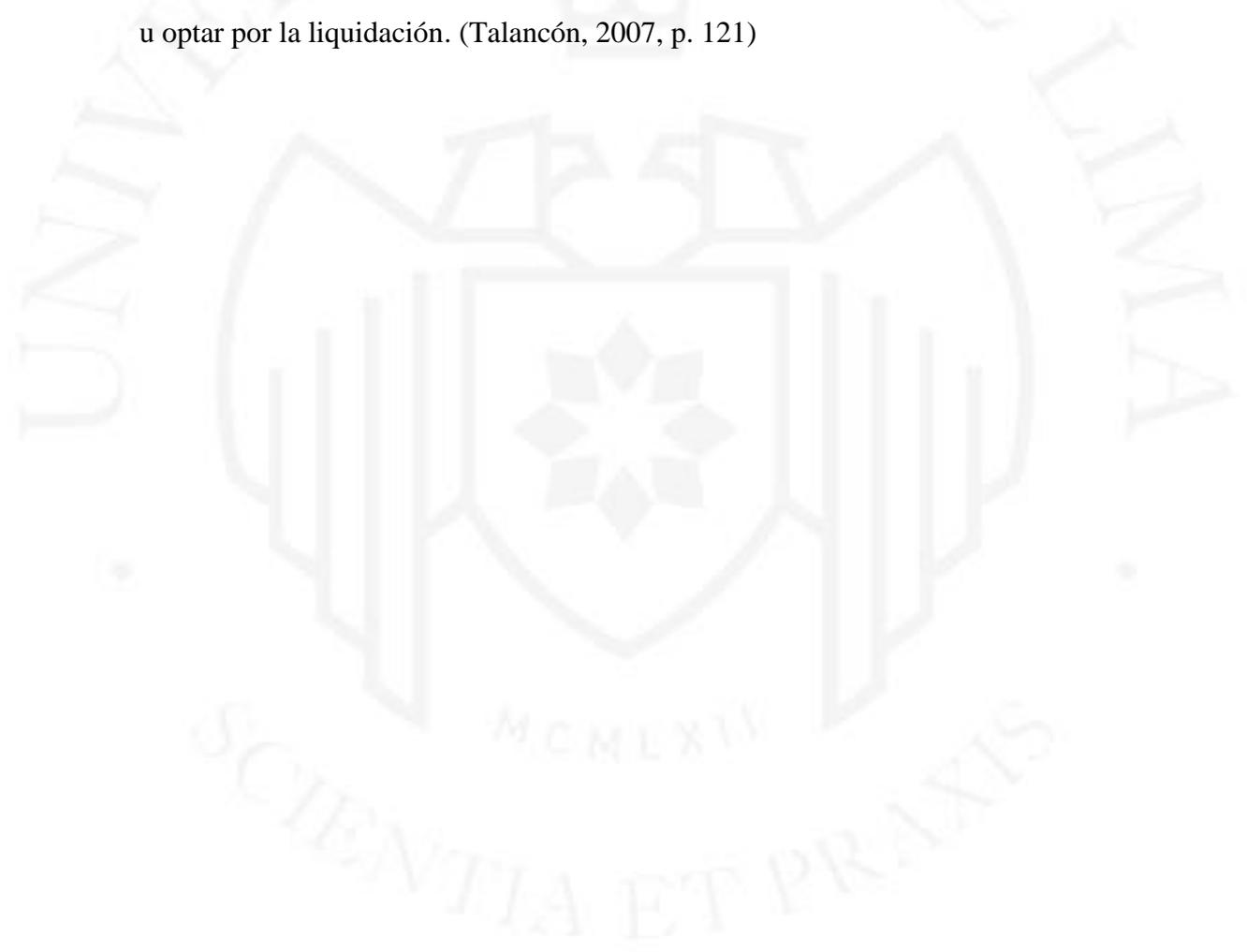


Tabla 2.3

Matriz Foda Cruzado

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<p>F1 Fuerte presencia en 294 tiendas distribuidas en países de Europa Occidental, Asia Pacifico y Norteamérica</p> <p>F2 Equipo directivo experimentado</p> <p>F3 Alta disponibilidad de recursos económicos</p> <p>F4 Participación activa en actividades que crean valor a la sociedad.</p> <p>F5 Filosofía de managment Zen que unifica a todas las compañías del grupo y forma habilidades directivas</p> <p>F6 Centro de formación de futuros líderes.</p> <p>F7 Productos de alta calidad a precios bajos</p> <p>F8 Centros de I+D para crear productos innovadores</p> <p>F9 Amplio portafolio de marcas que permiten llegar a distintos públicos</p> <p>F10 Socios estratégicos que les permite tener diseños exclusivos</p>	<p>D1 Falta de actualización para generar mayores ventas online</p> <p>D2 Gran dependencia de su marca Uniqlo que representa más del 80% de sus ventas</p> <p>D3 Falta de experiencia en mercado sudamericano</p> <p>D4 Poca utilización del canal online.</p> <p>D5 Concentración de poder en una sola persona, Yanai quien ejerce de Presidente, Director y CEO.</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1 Incremento de acuerdos comerciales a nivel global</p> <p>O2 Crecimiento de la industria Fast Fashion en el Perú.</p> <p>O3 Fomentar el empleo de calidad</p> <p>O4 Las Ventas por Internet de grandes empresas es un medio por explotar</p> <p>O5 Consumidor prefiere estar informado antes de realizar la compra</p> <p>O6 Oportunidad de establecerse en puntos de venta fuera de centros comerciales</p> <p>O7 Interactuar con los clientes a través de nuevas plataformas</p> <p>O8 Mayor importancia por hacer deporte</p>	<p>O1F1F2: Aprovechar el incremento de acuerdos para poder ingresar a Perú y ganar presencia en Sudamérica</p> <p>O6F3: Destinar una parte de presupuesto para poder establecer tiendas en sitios estratégicos fuera de centros comerciales, llegando a nuevos mercados.</p> <p>O3F4F6F5 Generar oportunidades de empleo de calidad con planes de sucesión posicionando la imagen de FR como una compañía que crea valor en la sociedad.</p> <p>O5O7F7F10 Dar a conocer los atributos de sus productos como sus diseños exclusivos a través de nuevos medios digitales</p> <p>O4F3 Con los recursos del Grupo pueden mejorar la experiencia de usuario para poder incrementar ventas online</p> <p>O8F8F9 Fast Retailing podría aprovechar la coyuntura que estamos pasando respecto a hacer más deporte diseñando nuevos modelos que sean atractivos en Perú.</p>	<p>O4D1: Invertir en la plataforma digital de la empresa para aprovechar esta brecha.</p> <p>O2D3 Al ser una Industria en crecimiento en el Perú se deben analizar las prácticas de los competidores actuales para saber la dirección a seguir.</p>

(continúa)

(continuación)

<u>AMENAZAS</u>		
A1 Inestabilidad política frena inversión	A1F1F2F3 Al ser una compañía con un equipo de dirección ya experimentado y con gran capacidad financiera es capaz de minimizar, introduciendo su marca GU por ejemplo para ofrecer precios súper accesibles.	A6D1D4: Negociar con influencers peruanos para poder aprovechar los medios online más usados de tal manera que generen un contacto más cercano con el cliente.
A2 Modificaciones en acuerdo comercial con China		
A3 Regulaciones ambientales más rigurosas en Perú para manufactura.	A2F1 Gracias a la presencia que tiene en distintos países puede unir sinergias respecto a su logística externa para poder hacer sus prendas a nuestro país.	A4D2 Explotar programas de I+D en Perú para poder investigar y adaptarse a las necesidades del consumidor peruano con nuevas maras manteniendo precio bajo.
A4 Desaceleración de la economía	A4A5F7F9 Aprovechar las prendas de las marcas más accesibles para poder afrontar la coyuntura.	
A5 Crecimiento bajo del ingreso promedio mensual		
A6 Falta en capacidad de innovación y adopción de tecnologías de información.		

Fuente: (David, 2013)

Elaboración propia

## 2.1 2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión: Ser la primera compañía textil del mundo

Misión: Fast Retailing enfoca su misión desde dos puntos:

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

Políticas:

1. Poner en marcha buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora.
2. Mantener la autonomía y la independencia y permanecer ajenos a la influencia de otras compañías.
3. Asegurarse de que todos y cada uno de los empleados sean autosuficientes y auto reflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo en una organización flexible.

4. Aprovechar el talento global y establecer una identidad corporativa exclusiva. Ser realmente internacional desarrollando los productos y categorías de negocios preferidos por la gente joven.
5. Dar especial importancia a los productos y a los espacios de venta, ya que ambas áreas son los únicos puntos directos de contacto con el cliente.
6. Asegurarse de que todos los empleados y departamentos trabajan como uno solo, haciendo lo mejor para toda la compañía.
7. Valorar la imparcialidad por encima del beneficio propio, recompensar el buen trabajo y castigar la mala conducta, y evaluar estrictamente el rendimiento.
8. Tener siempre en cuenta la rentabilidad. Mejorar las capacidades de gestión y eliminar drásticamente el derroche para conseguir un alto nivel de eficacia y elevados dividendos.
9. Analizar concienzudamente éxitos y fracasos pasados, aprender la lección y tenerla en cuenta en acciones posteriores.
10. Entender que los clientes se llevan a casa no sólo nuestros productos, sino también nuestra imagen corporativa. Ser sensibles y ver más allá de la superficie para llegar a la esencia del negocio.
11. Pensar siempre en positivo, tener grandes expectativas de futuro y estimular a los que te rodean.
12. Esforzarse por ver que cada individuo, equipo y la compañía en su conjunto poseen una meta, un objetivo y un concepto definidos.
13. Exigir en el negocio y el trabajo un elevado comportamiento ético.
14. Erradicar toda discriminación en el lugar del trabajo, por motivo de raza, nacionalidad, edad o género.
15. Desarrollar nuevos negocios sinérgicos y convertirse en el número uno en esos campos.
16. Mantener un enfoque del negocio basado en el proyecto y evitar establecer fronteras. Reconocer que el objetivo de nuestra organización es hacer nuestro trabajo y

que los empleados y socios comerciales existen para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.2

### 2.3 2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

De acuerdo a la misión, visión y estrategias que guían el comportamiento de todos los miembros de la empresa, se pueden identificar los siguientes objetivos a alcanzar en el corto y largo plazo:

1. Incrementar ventas anuales
2. Incrementar satisfacción de los clientes
3. Comunicar ventajas distintivas de sus productos
4. Impulsar la recompra de sus productos
5. Aumentar las ventas realizadas por internet
6. Asegurar entregas a tiempo
7. Emplear insumos de calidad
8. Capacitar a todo el personal
9. Establecer planes de sucesión para toda la empresa

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

Respecto a su UEN más representativa “Uniqlo”, se propone la separación de esta unidad en Uniqlo Japón ed Uniqlo Internacional pues en base a lo descrito en su Memoria Anual correspondiente al año 2018, estos mercados en los que se encuentra a nivel global poseen características bien diferenciadas entre ellos, propia de los tipos de consumidores por cada país y por tanto se requiere un mayor grado de adaptación en sus prendas.

En base a lo antes mencionado, se recomienda llegar a Perú con la UEN Uniqlo Internacional y tener como una estrategia a corto plazo el lograr acuerdos comerciales con fabricantes peruanos pues como ya sabemos, en la actualidad el consumidor peruano ve las prendas del continente asiático como de baja calidad y sobre todo como

competencia directa de los fabricantes nacionales. A largo plazo y de acuerdo a la acogida en nuestro país hacia esta marca, se podrían importar también prendas de la marca GU que si bien aún no alcanza la popularidad de Uniqlo, ofrece precios más accesibles.

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

### ❖ Ambiente Global

FR tiene alta presión por costos bajos por el modelo de negocio que emplea y a la vez una alta presión por adaptarse a los gustos de los mercados en donde opera, por tanto se considera que utiliza una Estrategia Transnacional. Muestra de ello se refleja con la adquisición de Theory para ingresar al mercado estadounidense o de Comptoir des Cotonniers (CDC), fundada en 1995 mediante boutiques en Paris y Toulouse inspirada en el espíritu francés, específicamente de la mujer moderna de ciudad.

Por ejemplo, cuando se lanzó una de sus tiendas en Londres, la compañía produjo una guía del área, promocionando negocios locales alrededor de la tienda, y decoró el exterior de su tienda de Singapur con murales de artistas locales, y en el interior tocó una colección de canciones creadas por DJ locales.

Se propone continuar con esta estrategia pues le permite ahorrar en y a su vez lograr mayor aceptación por parte de los mercados donde ingresa.

### ❖ Corporativas:

Se propone continuar con su estrategia de integración hacia adelante con su propia red de tiendas y según lo que se mencionó anteriormente en Perú existe la posibilidad de poder establecer tiendas fuera de centros comerciales lo cual podría realizar a través de sus tiendas de formato estándar. Asimismo, podría adquirir alguna tienda departamental que sería su competencia indirecta y que tendría la posibilidad de quitarle cuota importante de ventas.

### ❖ De Negocios: Según lo explicado y analizado en el punto 1.1.3 he podido llegar a la conclusión que por cada UEN se emplea la siguiente estrategia:

-Uniqlo: Emplea Liderazgo en costos y a la vez se orienta hacia el logro de la diferenciación.

-Gu: Se enfoca en lograr el Liderazgo en costos.

-Marcas globales: Se orienta hacia la Diferenciación

En conclusión, considero que de acuerdo al contexto en el que se encuentra actualmente Perú, FR podría ingresar con Uniqlo reforzando su diferenciación ampliada pues esto genera una posición competitiva fuerte y también podría haber buena acogida para GU al ser una marca con los precios más bajos de la cadena.

Por otro lado, respecto a las estrategias intensivas que emplea FR podemos decir que, de acuerdo a su posición competitiva fuerte, esta empresa debería emplear una estrategia de expansión incrementando su posición actual pues aún se encuentra por detrás de Inditex y H&M. Asimismo debe ingresar a nuevos mercados y respecto al peruano podría dirigirse a provincia pues actualmente es considerada una plaza atractiva para invertir en este tipo de negocio

❖ Funcionales: De acuerdo a sus actividades generadoras de valor de la empresa se identifican las siguientes estrategias:

-Producción:

Ya que aquí no contarían con una planta de producción, lo que sí podría emplear es el sistema de gestión que simplifica su gestión de inventarios y es la utilización de radiofrecuencia (RFID) el cual facilita las tareas de búsqueda. Esta práctica ya está siendo empleada en otros países como Japón para mayor eficiencia en sus operaciones.

-Logística externa:

Al ser un nuevo mercado es importante mantener una logística eficiente y así pueda resurtir sus colecciones en el tiempo premeditado sobre todo ahora que tendrán a su nuevo socio estratégico “Daifuku” se automatizarán sus sistemas de almacenaje a escala global

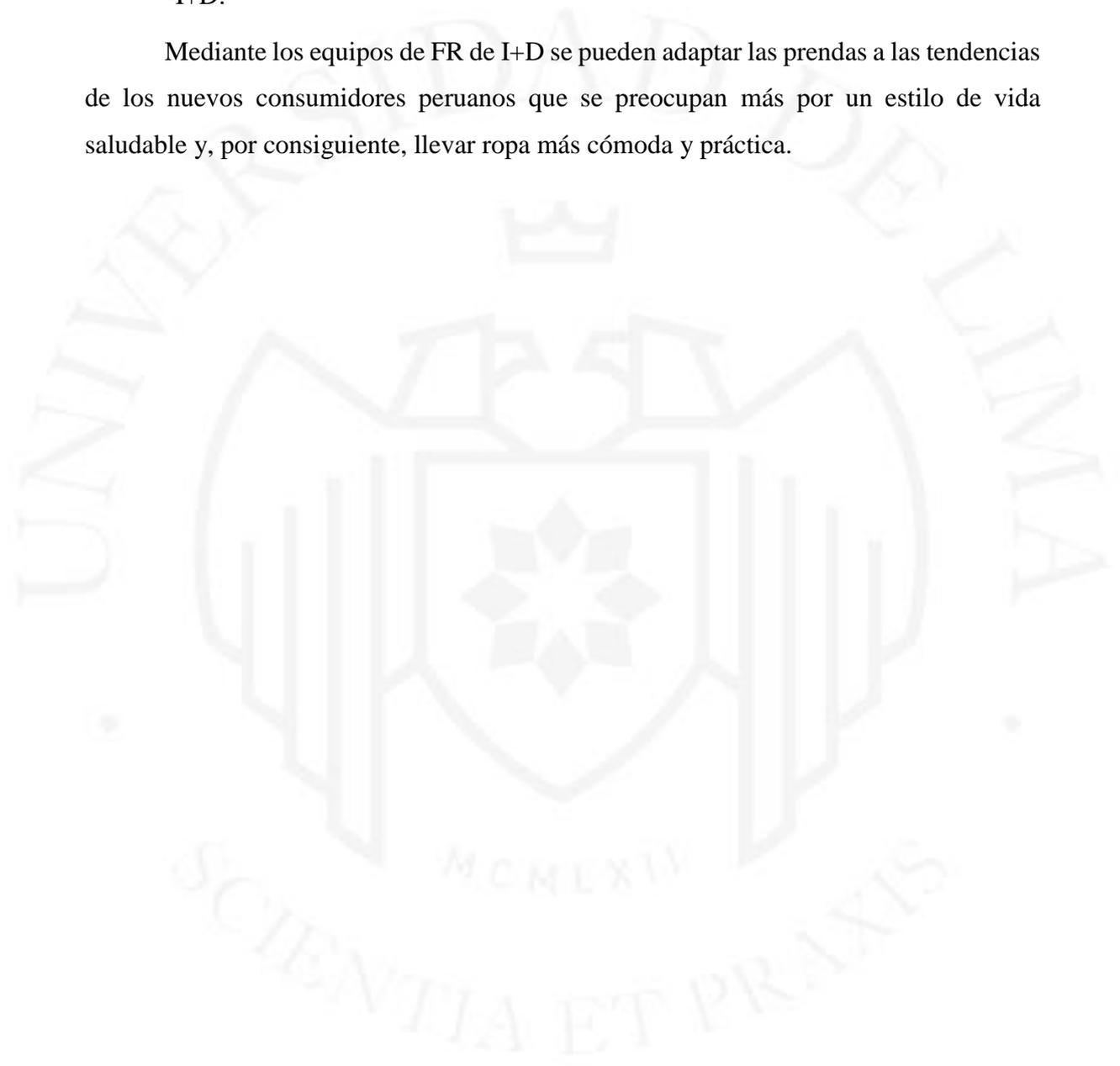
-Marketing

Aprovechando el acceso que tenemos para informarnos en distintos medios, es importante que FR continúe su estrategia de marketing digital para poder acercarse al consumidor peruano y así puede dar a conocer las características únicas de su producto.

Al ser una compañía de renombre, pueden aprovechar su prestigio para poder asociarse con modelos o influencers reconocidos en nuestro país y así poder incentivar la compra de sus prendas.

-I+D:

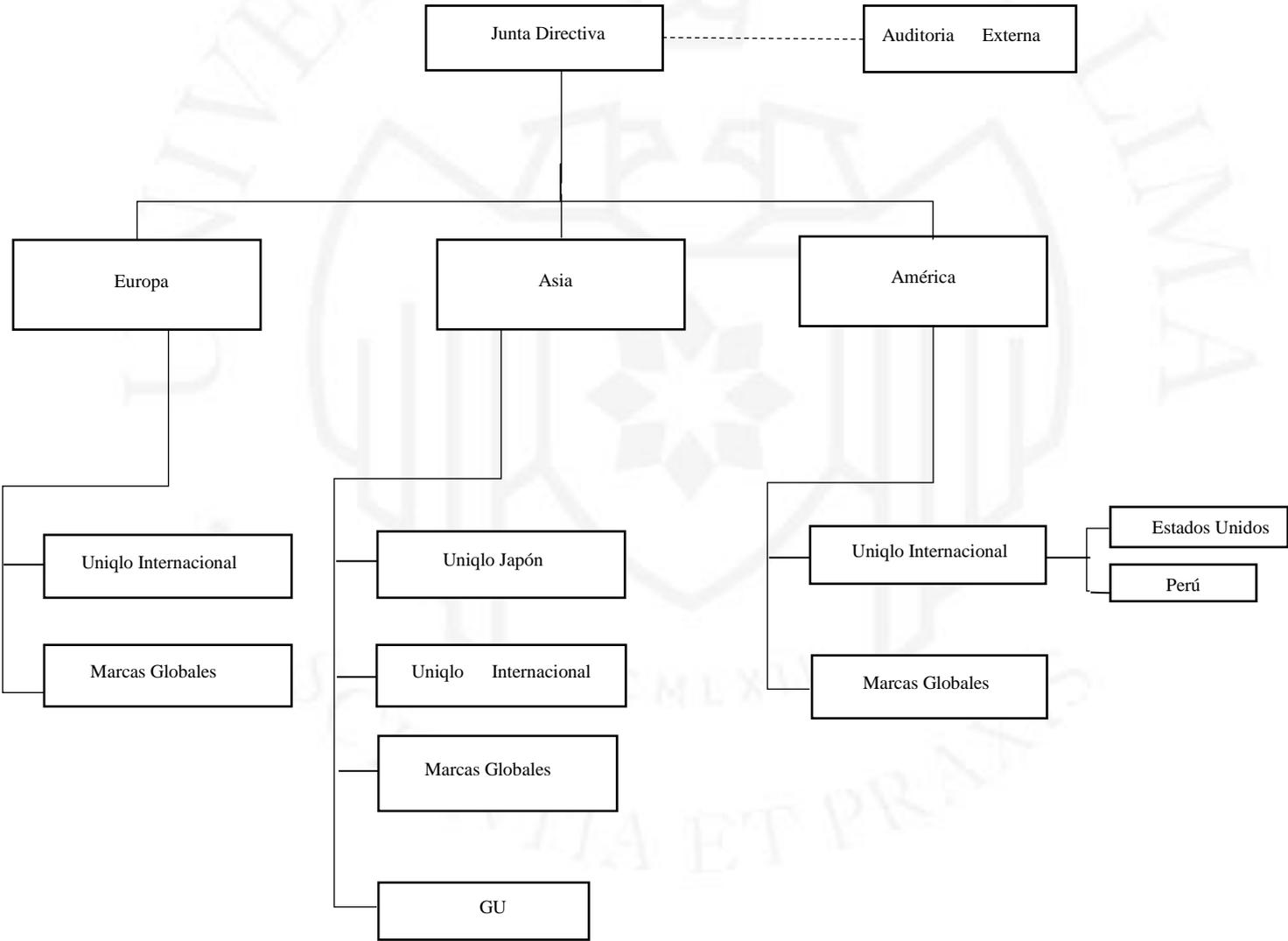
Mediante los equipos de FR de I+D se pueden adaptar las prendas a las tendencias de los nuevos consumidores peruanos que se preocupan más por un estilo de vida saludable y, por consiguiente, llevar ropa más cómoda y práctica.



# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1  
Organigrama



Fuente: Daft (2015)  
Elaboración propia

Esta sería la propuesta de la estructura organizacional que debería tener la compañía FR en caso llegue a darse su ingreso a nuestro país, es decir, una estructura híbrida, que combina la organización por área geográfica y por unidad de negocio pues de acuerdo al análisis realizado ellos adaptan sus productos por cada UEN de acuerdo a los países en donde opera en base a las distintas características de los consumidores que residen en los mismos. Por consiguiente, se busca que la autoridad sea más descentralizada para una toma de decisiones más rápida en cada región. (Daft, 2015)

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

Para que FR pueda llevar a cabo una implementación exitosa de estrategias en nuestro país es importante que, de acuerdo a los elementos de implementación estratégica: en cuanto a la gestión de personas, continúen enfocados en impartir la filosofía Zen. Esto permitirá mantener motivados a sus colaboradores además de formarlos para que desarrollen un pensamiento directivo desde cualquier posición y cualquier parte del mundo. Con respecto al elemento sistemas de dirección, es recomendable asignar un directivo que lidere esta nueva región para que así tenga el poder de tomar decisiones más rápidas y descentralizadas de la casa matriz. En lo que se refiere a las áreas clave de Fast Retailing, estas deberían seguir enfocadas en una adecuada gestión de su sistema logístico, así como de su departamento de I+D para tener una llegada más exitosa a los consumidores peruanos.

Estos cambios en conjunto caracterizan a una estructura organizacional más flexible, orientada a adaptarse fácilmente a nuevos entornos con realidades y necesidades distintas.

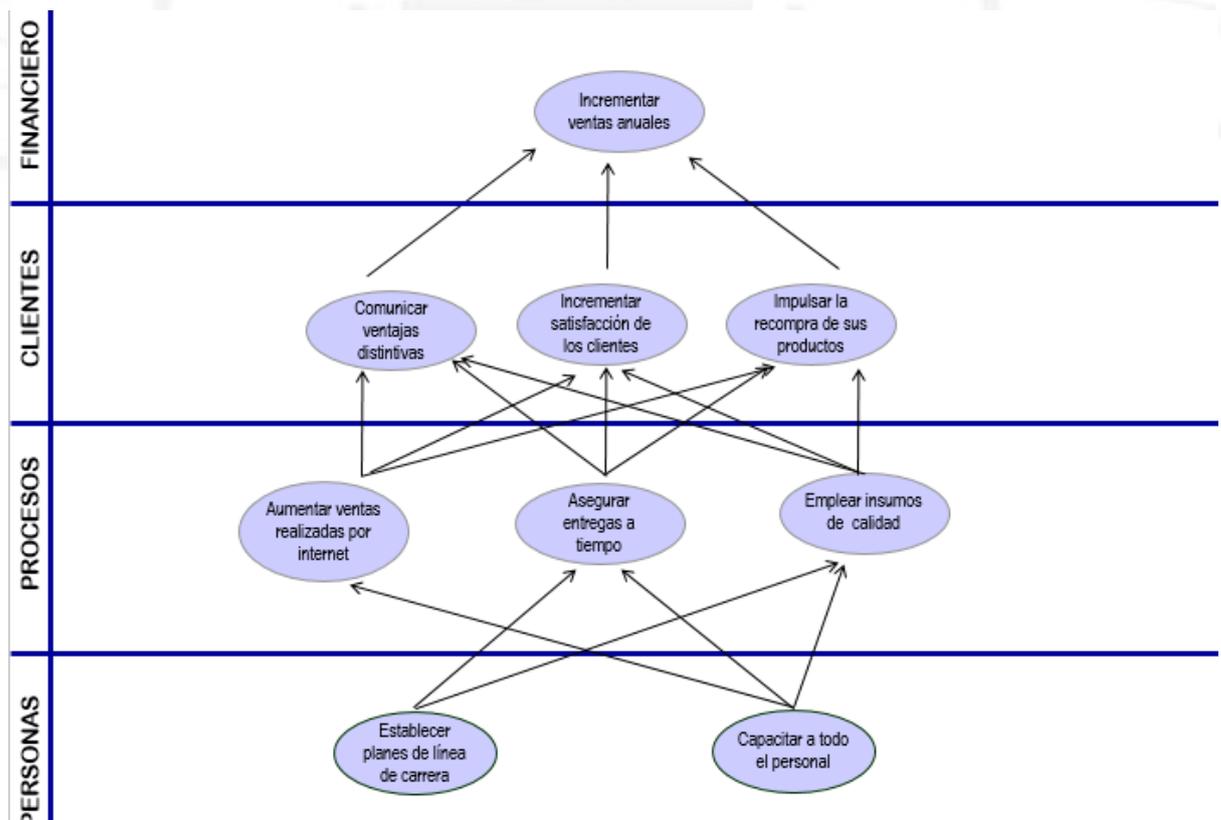
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Se denomina Mapa Estratégico de Control a la agrupación de los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico, reunidos en cada una de las perspectivas determinadas, que se conectan a través de relaciones causales. Los vínculos causa-efecto en los mapas estratégicos del Balanced Scorecard describen el camino por el que las mejoras en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles, tanto financieros como con los clientes. (Aguirre, 2008, p. 93)

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: (Kaplan, 2009)

Elaboración propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es más que una lista de indicadores de cualquier naturaleza. Su poder radica en su habilidad para traducir la visión organizacional en los objetivos operacionales, para diseñar relaciones causa-efecto dentro de los objetivos que representan la estrategia y para enfocarse en medir el progreso de la estrategia, utilizando una combinación de medidas de evaluación del desempeño. (Aguirre, 2008, p. 89)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral Fast Retailing

PLAN DE NEGOCIOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES POR PERSPECTIVA
Perspectiva financiera	Incrementar ventas anuales	$(\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}) / \text{ventas del año anterior} * 100$
Perspectiva clientes	Incrementar satisfacción de los clientes	$(\text{Nro. de clientes satisfechos} / \text{Nro. de clientes evaluados}) * 100$
	Comunicar ventajas distintivas	nro de campañas publicitarias anuales
	Impulsar la recompra de sus productos	$(\text{Nro de clientes que compran más de una vez} / \text{total de clientes})$
Perspectiva de procesos	Aumentar ventas realizadas por internet	cantidad de ventas concretas por internet/ total de visitas en internet
	Asegurar entregas a tiempo	Nro. de entregas dentro del tiempo estimado/Nro total de entregas
	Emplear insumos de calidad	Nro de entregas en perfecto estado/nro de entregas totales
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a todo el personal	Nro. de capacitaciones realizadas en el periodo
	Establecer planes de línea de carrera	Planes de carreras establecidos para cada posición

Fuente: (Kaplan, 2009)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los cuatro capítulos desarrollados enfocados en uno de los gigantes de la Industria Fast Fashion, Fast Retailing , proyectando su ingreso a Perú para el 2019 podemos determinar lo siguiente:

- En primer lugar se ha realizado un análisis interno el cual nos permitió identificar cómo se encuentra operando actualmente la empresa a través de sus tres unidades de negocio y así identificar cuáles son sus principales habilidades distintivas, destacando sobre todo en la innovación de sus productos a precios bastante accesibles.
- El Grupo Fast Retailing posee suficientes fortalezas que junto con las oportunidades que ofrece nuestro mercado puede ser capaz de enfrentar con éxito las posibles amenazas que la pueden atacar.
- El contexto peruano si bien representa una buena oportunidad para el Grupo gracias a su la apertura que presenta para este tipo de formato, es necesario que establezca una fuerte posición competitiva frente a las compañías ya establecidas aquí.
- La estructura organizacional del Grupo requiere cambios por divisiones geográficas y estilos de dirección en búsqueda de una mayor flexibilidad para adaptarse a nuevos mercados.
- Se establecieron cuáles son los objetivos por perspectiva que deberán esforzarse por cumplir para convertirse en un caso de éxito, determinándose que el foco de su actuar continuará siendo la satisfacción superior de sus clientes

## RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Es importante que se tome en consideración la situación económica que ha venido atravesando nuestro país, por lo que se recomienda evaluar la posibilidad de introducir la marca GU dentro de su portafolio en Perú para llegar a nuevos segmentos a la par que se fortalece la presencia de esta marca a nivel global.
- Se debería considerar el ingreso a nuevos puntos de venta fuera de centros comerciales pues ésta sería una buena oportunidad en cuanto a disminuir costos y emplear una nueva estrategia de marketing, además de que sería algo novedoso pues las empresas competidoras que se encuentran actualmente en nuestro país no lo aplican aún.
- Se recomienda evaluar la opción de que con el tiempo se brinden mayores facilidades de pago a los clientes teniendo en consideración que su competencia indirecta como por ejemplo las tiendas departamentales tiene esta ventaja y es a través de este medio que logran fidelizar a sus clientes.
- Es importante que la empresa explote en mayor medida su canal online pues actualmente la facilidad en el acceso a los medios digitales para los consumidores, es una oportunidad para que el Grupo pueda interactuar directamente con los consumidores a través de este medio. A su vez esto genera una mayor relación de confianza y todo esto se puede traducir en mayores ventas para la empresa ya sea por el canal online o presencial.

## REFERENCIAS

- Alegria, L. (16 de octubre de 2018). Empleo de calidad en Lima Metropolitana agudiza su caída. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/calidad-lima-metropolitana-agudiza-caida-noticia-568107>
- Becerra S., L. M., Arellano G., R, and Pineda C., N. M (2007) (2007). *Analisis interno de fincas cafetaleras mediante la matriz EFI*. Revista *Ágora Trujillo*, 10(20), 35+. Recuperado de <http://link.galegroup.com.ezproxy.ulima.edu.pe/apps/doc/A303642705/IFME?u=ulima&sid=IFME&xid=f3576fc7>
- Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe>
- Córdova Aguirre, L. J. (2008). *Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas*. *Ingeniería Industrial*, (26), 85-97. Recuperado de [http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/636/617](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/636/617)
- ¿Cuánto ganan los influencers? (14 de Octubre de 2018). *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/redes-sociales/noticia-cuanto-ganan-influencers-83464>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico D.F: Cengage.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategia>. 1
- Kaplan, R. S. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia (2a ed.)*. Barcelona: Gestion 2000.
- Oblitas, L. S. (23 de 04 de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley.

- Perú alcanzaría el top 3 de Latinoamérica en transacciones comerciales a 2021. (14 de Octubre de 2018). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-alcanzaria-top-3-latinoamerica-transacciones-comerciales-2021-western-union-nndc-434369>
- Perú desciende tres puestos en Ranking de Competitividad Global. (16 de Octubre de 2018). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-desciende-tres-puestos-ranking-competitividad-global-nndc-434846>
- Perú Retail. (2018). *Las tiendas de moda de los malls en Perú han evolucionado su visual merchandising*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/tiendas-moda-malls-peru-evolucionan-visual-merchandising/>
- Porter. (2009). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria.
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713 – S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113+. Recuperado de <http://link.galegroup.com.ezproxy.ulima.edu.pe/apps/doc/A213602030/IFME?u=ulima&sid=IFME&xid=5826bee0>