

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

**Magna Sophia Herencia Guerrero**

**Código 20132416**

Lima – Perú  
Diciembre de 2018





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

# TABLA DE CONTENIDO

<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 .....	7
1.1.3. Ventaja competitiva de la empresa y UEN.....	7
1.1.4. Fortalezas y debilidades de la empresa y UEN .....	9
1.2. Diagnóstico Externo .....	12
1.2.1. Análisis PEST.....	12
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial .....	13
1.2.3. Oportunidades y amenazas .....	16
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>18</b>
2.1. Matriz EFL.....	18
2.2. Matriz EFE .....	19
2.3. Matriz de las estrategias genéricas .....	20
2.4. Matriz FODA.....	21
2.5. Visión, Misión y Políticas .....	22
2.6. Objetivos estratégicos de la empresa.....	23
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN .....	24
2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	25
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>27</b>
3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	27
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	27
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.....	29
4.2. Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	29

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>313</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>34</b>

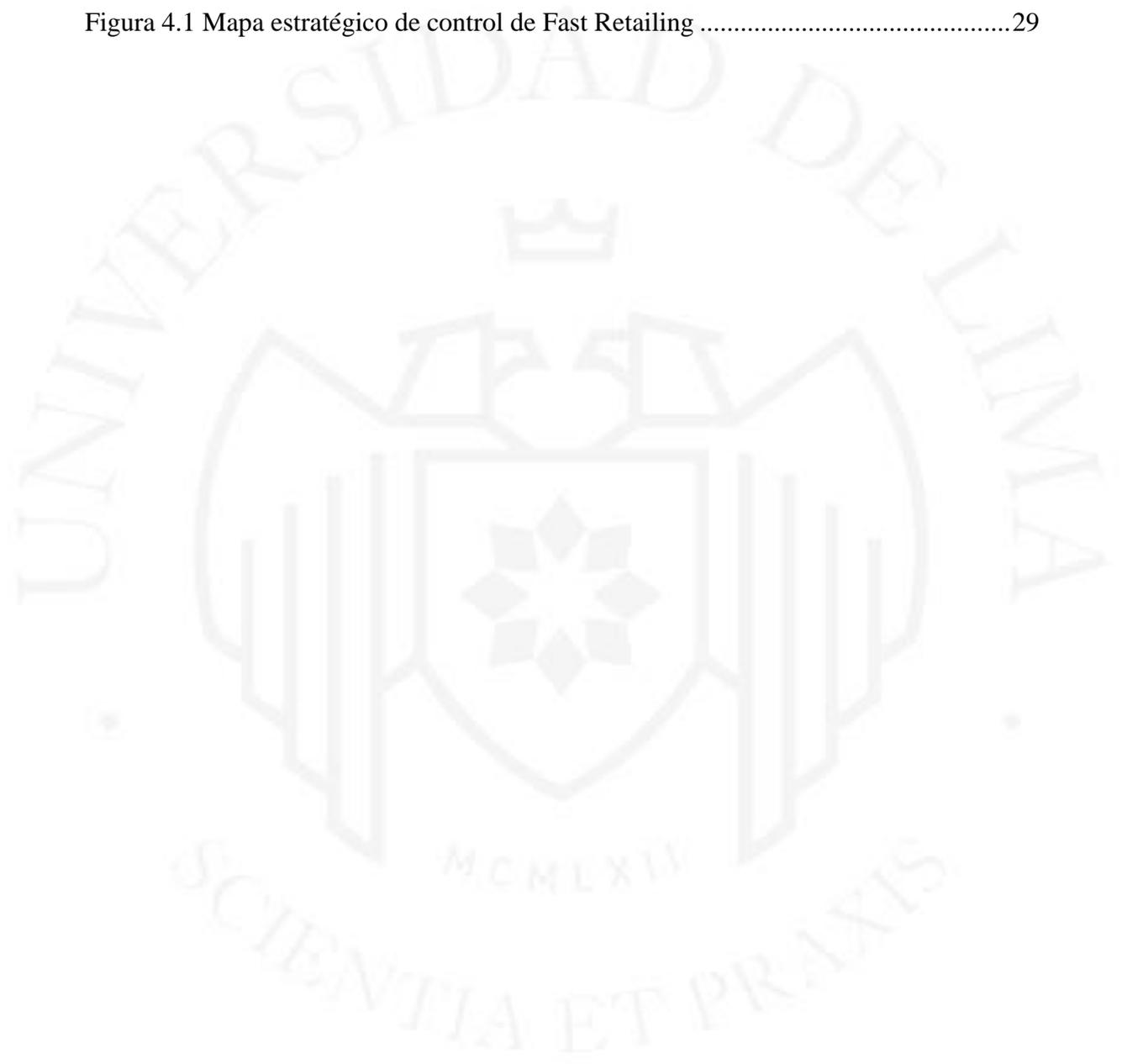


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Modelo de Negocio de Fast Retailing.....	3
Tabla 1.2 Cadena de valor – Fast Retailing .....	7
Tabla 1.3 Matriz de ventaja competitiva de FR y por UEN .....	7
Tabla 1.4 Fortalezas y debilidades para el grupo FR.....	9
Tabla 1.5 Fortalezas y debilidades por UEN .....	11
Tabla 1.6 Tabla de análisis PEST .....	12
Tabla 1.7 Análisis de rivalidad entre competidores actuales.....	13
Tabla 1.8 Análisis amenaza de entrada de nuevos competidores .....	15
Tabla 1.9 Análisis del poder de negociación de proveedores.....	15
Tabla 1.10 Análisis del poder de negociación de los compradores .....	16
Tabla 1.11 Oportunidades y amenazas para el Grupo FR .....	16
Tabla 2.1 Matriz EFI Grupo FR.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE Grupo FR .....	19
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas por UEN.....	20
Tabla 2.4 Matriz FODA Cruzado .....	21
Tabla 2.5 Propuesta de redefinición de UENs .....	25
Tabla 2.6 Propuesta de Estrategias funcionales por área.....	26
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral con índices de gestión .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Participación de mercado por marca (2017).....	14
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de Fast Retailing .....	29



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional, para optar al título de “Licenciado en Administración”, pretende evaluar la posibilidad de ingreso del Grupo Fast Retailing al mercado peruano. Para ello, se realizará un profundo análisis integrando un punto de vista interno, un análisis externo, y el desarrollo de matrices, que sirven como herramienta para el desarrollo de estrategias que se aterrizarán en una propuesta de mejora tangible.

En primer lugar, se realiza un exhaustivo análisis interno, mediante la identificación de modelo de negocio con ayuda de la herramienta del Lienzo de Osterwalder, además de un análisis de la cadena de valor, la identificación de ventajas competitivas, y finalmente, la determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades del grupo. Los enfoques de análisis se desarrollaron desde el punto de vista del Grupo Fast Retailing, y por unidad estratégica de negocio (UEN).

Posteriormente, se realiza un análisis externo enfocado en el entorno y coyuntura peruana que rodea la industria retail. En este capítulo se explora a través del análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para finalmente determinar las principales oportunidades y amenazas del sector, con la intención de examinar el potencial éxito o fracaso de la entrada de Fast Retailing al mercado peruano.

En el capítulo tres, se utilizan diversas herramientas y matrices para el establecimiento de estrategias tomando en cuenta la situación actual de la empresa y las distintas oportunidades en el entorno.

Finalmente se aterrizan las estrategias planteadas mediante propuestas de rediseño sobre la estructura de las UEN y se evalúan las metodologías de control estratégico e indicadores medibles para asegurar el éxito concreto de la propuesta planteada.

# **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

## **1.1. Diagnóstico Interno**

Se realizará un diagnóstico interno con el fin de conocer cómo se encuentra la empresa actualmente. Se busca identificar sus fortalezas, debilidades, recursos, capacidades, y potencial, para poder establecer una ventaja competitiva.

Para ello, empezaremos definiendo la identidad de la empresa, sus principales actividades y recursos. Posteriormente se presentará la cadena de valor de la empresa, así como sus principales fortalezas y debilidades, para finalmente sustentar las ventajas competitivas.

### **1.1.1. Análisis del modelo de negocio**

La multinacional de origen japonés, Fast Retailing (FR), es una organización que se dedica a la manufactura y comercialización de ropa de alta calidad y a precios accesibles. El Grupo FR está compuesto por 6 marcas; UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam y J Brand (Takeuchi, 2012, p. 1).

Asimismo, estas 6 marcas componen sus 3 segmentos de negocio; UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional y Marcas Globales, siendo la última la que contiene a las 5 marcas restantes (Fast Retailing, 2018, párr. 1). Sin embargo, debido a las estrategias aplicadas para lograr objetivos a largo plazo, se busca crear nuevos segmentos de negocio, con miras a que la marca GU llegue a ser la segunda marca principal de FR, luego de UNIQLO. Estos nuevos segmentos serían; UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y las Marcas Globales, también llamadas, las marcas de Lujo Asequible.

Para poder realizar un análisis eficiente del modelo de negocio se utilizará como herramienta al Lienzo de Osterwalder, y para ello dará mayor enfoque a la marca más grande del grupo FR, UNIQLO. Este modelo consta de nueve bloques que contribuyen a un planeamiento estratégico con un punto de vista integrador.

Tabla 1.1

Lienzo de Modelo de Negocio de Fast Retailing

<b>Socios Clave</b> Tadashi Yanai, tiene el 21,67% y el resto cotiza en bolsa	<b>Actividades Clave</b> La planificación y diseño de productos, adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario, operaciones en tienda	<b>Propuesta de Valor</b> Ropa de alta calidad a precios asequibles para todo público	<b>Relaciones con Clientes</b> Importante sistema de atención al cliente y servicio en tienda	<b>Segmentos de Clientes</b> Hombres y mujeres de 20 a 60 años
	<b>Recursos Clave</b> Insumos de alta calidad, personal de ventas y grandes líderes		<b>Canales</b> Tienen 3294 tiendas físicas en 19 países. Además, venden en canal online.	
<b>Estructura de Costos</b> Costos competitivos por ausencia de agentes en cadena de suministro		<b>Fuente de Ingresos</b> A través de la venta de productos de sus 7 marcas		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)  
Elaboración propia.

### Segmentos de Clientes

Los clientes de FR se encuentran dentro del rango de edad de 20 a 60 años. Estos clientes buscan prendas básicas y sencillas, pero de buena calidad, y con un precio asequible. Ellos tienen como misión corporativa crear “prendas realmente buenas” que cualquier persona estaría dispuesta a usar (Takeuchi, 2012, p. 10).

### Propuesta de Valor

FR tiene como propuesta de valor comercializar prendas de alta calidad, con diseños básicos y de amplio espectro, que se acomoden a todo tipo de estilos, a precios asequibles para todo público. Como mencionan en uno de sus objetivos; ellos buscan “crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (Takeuchi, 2012, p. 6).

Esta propuesta de valor se refleja perfectamente en el lema de la compañía: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Takeuchi, 2012, p. 23). Buscan innovar con una oferta de alto valor y calidad, por sus insumos, servicio en tienda, y su labor con la sociedad.

Se utilizan insumos de la mejor calidad del mundo, por ejemplo, utilizan cachemira de Mongolia. Asimismo, se pone mucha atención al nivel de servicio en tiendas, incluyendo limpieza, rapidez y buen trato. Finalmente, FR buscó lograr un

posicionamiento como gran contribuyente de la sociedad liderando distintas campañas de Responsabilidad Social. (Takeuchi, 2012, p. 11).

### **Canales**

FR se ha expandido a nivel mundial colocando grandes tiendas en las principales capitales del mundo. Según Rankia, actualmente tienen 3294 tiendas en 19 países para todas sus marcas (Chen, 2018, párr. 13).

Sus tiendas tienen en promedio 710 metros cuadrados, sin embargo, poseen tiendas mucho más grandes en las capitales más famosas (“Flagship stores”), por ejemplo, hay una tienda en Tokio de 4959 metros cuadrados. Sus tiendas también se caracterizan por alto nivel de servicio (UNIQLO, 2012, párr. 5). Otro importante canal de venta es la tienda online inaugurada en el 2001 (Takeuchi, 2012, p. 19).

### **Relaciones con Clientes**

FR pone gran atención a sus relaciones con clientes como factor clave para su funcionamiento. A lo largo de los años se ha buscado fortalecer relaciones con los clientes a través de distintas estrategias.

En 1994, se anunciaron tres promesas orientadas al cliente; “1) mantener limpio el suelo de la tienda; 2) evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados; y 3) aceptar la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición” (Takeuchi, 2012, p. 3).

Asimismo, el desarrollo de los nuevos productos estaba basado en los comentarios de los clientes. “El centro de atención al cliente de UNIQLO recibía aproximadamente 72.000 comentarios anuales” (Takeuchi, 2012, p. 7).

Además, UNIQLO buscó fortalecer su relación con clientes a través de inserciones de periódicos, llamados “mi carta de amor a los clientes”, en los cuales se promocionaban los productos (Takeuchi, 2012, p. 8).

Finalmente, FR buscó conectar con sus clientes creando programas sociales. Ellos tienen la percepción de que el valor de la compañía está indisolublemente ligado al valor que aporta a la sociedad en su conjunto (Takeuchi, 2012, p. 11).

## **Fuente de Ingresos**

La fuente principal de ingresos es mediante la venta de sus productos, en el caso de FR prendas de vestir. Según un artículo de Europa Press, la facturación de UNIQLO asciende a lo 1,18 billones de yenes, entre septiembre de 2017 y febrero de 2018. Los ingresos de UNIQLO Japón se incrementan en 8.5%, los de UNIQLO Internacional en 29.2% y Marcas Globales en 11.4% (Europa Press, 2018, párr. 2).

## **Recursos Clave**

FR tiene una serie de recursos clave para asegurar su funcionamiento, como insumos de alta calidad, fabricas con maquinaria especializada, tiendas de gran tamaño, y personal de éxito. La calidad es un factor diferenciador para FR, es por eso que los insumos de alta calidad son un recurso indispensable.

FR caracterizan por su orientación a la venta frente a la producción. Según Yanai: “Vender es diez veces más importante que producir” (Takeuchi, 2012, p. 8). Es por esta razón que se da bastante atención a las tiendas en materia de limpieza, ubicación y tamaño, así como se percibe a los encargados de tiendas y personal de ventas como actores centrales de la compañía. Se realizan promociones a empleados hasta con seis meses de trabajo, y hay varias premiaciones para motivar.

Otro recurso clave son los líderes y grandes talentos de la organización. Es por eso que Yanai creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (RMIC), un centro de formación de futuros líderes (Takeuchi, 2012, p. 13). Con ellos se buscaba la generación e implementación nuevas ideas frescas e innovadoras.

## **Actividades Clave**

FR es un minorista con tiendas especializadas y marca propia, también llamado SPA, por sus siglas en inglés (Specialty store retailer of private label apparel) (Takeuchi, 2012, p. 3), por ello, asumen el control del proceso en su totalidad para asegurar los costos y el nivel de calidad. Las actividades claves son; la planificación y diseño de productos, adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario, operaciones en tienda y marketing.

La gestión adecuada de costos es un pilar importante para FR, es por ello que se considera como actividad clave, la adquisición estratégica de materias primas de alta calidad al precio más bajo posible por medio de negociaciones directas con fabricantes.

Otra actividad clave es el desarrollo de innovación y tecnología dentro de la compañía, para promover la adaptación y rápida adaptación a las necesidades de los clientes. En el 2004, se estableció un centro de I+D para el desarrollo de nuevos productos (Takeuchi, 2012, p. 6).

### **Socios Clave**

FR comenzó a cotizar en la Bolsa de Tokio en el año 1999 (Takeuchi, 2012, p. 4). Según el diario Modaes Latinoamérica, Tadashi Yanai posee el 21,67% de acciones de Fast Retailing, al 2016, el resto lo cotiza en bolsa (Riaño y Pérez, 2016, párr. 29).

Se compraba la mayor parte de sus insumos a Toray Industries (Takeuchi, 2012, p. 4). FR tiene relaciones laborales bastante estrechas con un limitado número de fábricas. Llegó a firmar contratos con 80 compañías, a las cuales se realiza visitas semanales para inspeccionar calidad (Takeuchi, 2012, p. 7).

En el 2004, FR adquirió acciones de la empresa Link International, que poseía la marca de lujo Theory, fundada por Andrew Rosen. Asimismo, se formó joint ventures con Lotte Shopping, en Corea 2005, y Wing Tai Retails, en Singapur 2008 (Takeuchi, 2012, pp. 5-7). Además, FR formó alianzas con diseñadores, por ejemplo, con Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional (Takeuchi, 2012, p. 6).

Finalmente, se realizó una joint venture con el profesor Muhammad Yunus, creado un negocio social, para vender productos de calidad a precios asequibles para los habitantes pobres en Bangladés (Takeuchi, 2012, p. 11).

### **Estructura de Costos**

FR trabaja con un sistema de costos que le permite alcanzar una ventaja competitiva. Se lograban costos bastante por debajo de la competencia, por ejemplo, la “Fleece Campaing”, producto que se vendía por 1 900 yenes, cuando otras marcas vendían productos similares por 10 000 yenes (Takeuchi, 2012, p. 4).

FR compraba grandes cantidades de materia prima consiguiendo buenos costos, y se encargaba del resto de la cadena de suministro, asumiendo varios costos, pero generando mayor margen. De manera contraria al trabajar con fabricantes y mayoristas hay un margen que cada nivel debe ganar, disminuyendo el margen final del minorista. UNIQLO lograba costos competitivos por la ausencia de agentes externos en cadena de suministro.

### 1.1.2. Análisis de la cadena de valor

A continuación, se realizará un análisis de la cadena de valor, para entender mejor el modelo de negocio de la Unidad Estratégica de Negocio más importante del Grupo FR, UNIQLO.

Tabla 1.2

#### Cadena de valor – Fast Retailing

<b>Infraestructura</b>					
Agilidad de toma de decisiones. Filosofía de adaptación al cambio y flexibilidad; “renovarse o morir” (Takeuchi, 2012, p. 1).					
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>					
Trabajadores en tiendas actores centrales de la compañía. Programa de sucesiones FRMIC.					
<b>Contabilidad y finanzas</b>					
Respaldo financiero y alta rentabilidad del negocio.					
<b>Gestión de mantenimiento y supervisión</b>					
Visitas semanales a fábricas. Equipo de especialistas técnicos expertos (Takumi).					
<b>Diseño</b>	<b>Producción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Ventas y Marketing</b>	<b>Gestión de calidad</b>	<b>Servicio al cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo y adquisición de materias primas</li> <li>➤ Gestión de I+D</li> <li>➤ Merchandising</li> <li>➤ Planeación de producción</li> </ul>	Relación directa con fábricas asociadas.	Canales de distribución estratégicos en costos (Canal físico y virtual).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de inventario</li> <li>➤ Gestión en tiendas</li> </ul>	Con el objetivo de lograr calidad de excelencia.	Opinión de los clientes de toma en consideración para el desarrollo de productos futuros.

Fuente: Hill y Jones (2009)  
Elaboración propia.

### 1.1.3. Ventaja competitiva de la empresa y UEN

Fast Retailing cuenta con una serie de factores que le han permitido lograr un crecimiento constante; estos son la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estos factores forman la base de su estrategia para la reducción de costos y logro de diferenciación frente a la competencia. Asimismo, sus UENs también comparten algunas de sus ventajas competitivas, el detalle se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 1.3

#### Matriz de ventaja competitiva de FR y por UEN

	<b>FR</b>	<b>UNIQLO</b>	<b>GU</b>	<b>Marcas Globales</b>
Calidad Superior	X	X		X
Innovación Superior	X	X		
Eficiencia Superior	X	X	X	
Satisfacción al Cliente Superior	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

## **Calidad Superior**

La prioridad número uno del grupo FR es mantener un nivel de calidad excepcional para sus productos. Es por esta razón que se realizan distintas estrategias alineadas con esta prioridad. El modelo SPA, en el cual se tiene control de todo el proceso desde la planeación hasta su venta, permite asegurar la calidad durante todo el proceso de desarrollo del producto.

UNIQLO cuenta con un Equipo de Desarrollo de materiales, que asegura la obtención de materias primas de alta calidad. El aseguramiento de la calidad también se da mediante inspecciones continuas en las fábricas y apoyo de expertos para evitar fallas. Todas estas estrategias han contribuido a posicionar la imagen de marca como de alta calidad y confianza.

Para el caso de la marca Theory, posee una imagen de marca reconocida por su alta calidad. Ellos ofrecen calidad suprema mediante telas italianas de alta calidad y un estilo sofisticado.

## **Eficiencia Superior**

FR logra una ventaja competitiva en base a sus costos. El manejo de modelo SPA le permite mantener el control de todo el proceso de negocio, desde la planeación hasta la venta. FR aplica este modelo en dos de sus marcas, UNIQLO y GU, los cuales les permiten obtener costos totales equivalentes a la mitad de los costos de compañías tradicionales.

Asimismo, el equipo de Desarrollo de Materiales vela por obtener los costos más bajos posibles para sus insumos de calidad. FR logra mantener precios más bajos en comparación a la competencia gracias al gran tamaño de sus pedidos (“compras a granel”) y las buenas relaciones con proveedores a nivel global. Cuando FR vendía forros polares a 1900 yenes, la competencia los vendía por lo menos 10000 yenes (Takeuchi, 2012, p. 4).

## **Capacidad de Satisfacción al Cliente Superior**

FR busca colocar sus productos en el mejor momento estacional para asegurar el éxito de las “trends” en ese periodo. La capacidad de satisfacer al cliente yace en ofrecer el producto deseado en el momento que quieren.

En el caso de UNIQLO, cuenta con atención especial a los puntos de venta, se caracteriza por tener grandes tiendas, bastante modernas, y organizadas para que los productos se puedan encontrar fácilmente.

Además, tienen políticas de orientación al cliente como; Limpieza en tienda, evitar escasez de productos anunciados y aceptar la devolución y cambios de productos hasta tres meses posteriores a la adquisición. Asimismo, se motiva a al personal y encargados de tienda, pues son considerados actores centrales de la compañía y su motivación está directamente relacionada con una buena experiencia del cliente.

Las Marcas Globales también logran satisfacción al cliente superior mediante su servicio en puntos de venta y calidad de excelencia.

### **Innovación Superior**

La gestión exitosa de innovación proporciona a la compañía algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen. Permite que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior por su producto.

FR pone especial atención en la innovación a través de la calidad, y procesos para poder lograr precios competitivos y maximizar el valor de sus productos. Asimismo, desarrollan nuevos materiales junto con los mejores innovadores de tecnología de tejidos del mundo, creando diseños básicos, pero con materiales naturales, notablemente superiores, por ejemplo, el lanzamiento de los productos UNIQLO LifeWear. Tienen departamentos especializados de Investigación y Desarrollo para el impulso de productos nuevos.

#### **1.1.4. Fortalezas y debilidades de la empresa y UEN**

Tabla 1.4

Fortalezas y debilidades para el grupo FR

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
➤ FR es una marca reconocida mundialmente, que inclusive ha sido premiada repetidas veces (Takeuchi, 2012, p. 2).	➤ Las posibles barreras del idioma, reflejadas en la incapacidad de los colaboradores para comunicarse en inglés podría retrasar el progreso y dificultar la expansión y sinergia con países de distintas culturas.

(continúa)

(continuación)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Detrás del éxito de FR yace un líder preparado y con gran capacidad de gestión, Yanai, quien se mantuvo atento a las tendencias globales para ser un líder competitivo. Creó el “Grupo de Gestión de Cinco”, el cual agilizó la toma de decisiones y facilitó la coordinación dentro de la empresa (Takeuchi, 2012, p. 9). Más adelante se creó el FRMIC, un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras (Takeuchi, 2012, p. 13).</li><li>➤ FR posee una ventaja en costos por la compra de grandes volúmenes a fabricantes y ausencia de agentes externos en la cadena de suministro. Esto le permite tener precios bastante por debajo de la competencia.</li><li>➤ Otra fortaleza está en sus procesos de adquisición y desarrollo de materiales. Se adquiere materia prima de alta calidad logrando el costo más bajo posible gracias a negociaciones directas con fabricantes en todo el mundo. Asimismo, cuenta con un Equipo de Desarrollo de Materiales, encargado de desarrollar materiales nuevos y funcionales junto con los fabricantes de materiales.</li><li>➤ La adopción del modelo SPA ha sido un factor clave para la fortaleza de amplia capacidad de respuesta y flexibilidad, al tener control sobre el proceso de producción, el punto de venta y contacto directo con el cliente.</li><li>➤ Las tiendas de FR se caracterizan por tener tamaños bastante más grandes que las tiendas tradicionales. Además, utilizaron el concepto “Lego” para construir tiendas de manera sencilla rápida, y del mismo modo desmontarlas o reutilizar piezas para maximizar el valor de ubicación (Takeuchi, 2012, p. 19).</li><li>➤ Tiendas buscan asegurar la mejor experiencia posible para el cliente; asegurando la limpieza, evitando la escasez de productos anunciados y con políticas de devolución y cambios de productos de hasta tres meses luego de adquirirlos (Takeuchi, 2012, p. 3).</li><li>➤ Se mantiene un enfoque de orientación a la venta frente a la producción, por ello se posiciona a los encargados de tiendas y personal de ventas como actores centrales de la compañía y se les incentiva contantemente para asegurar una buena experiencia del cliente (Takeuchi, 2012, p. 8).</li><li>➤ FR se caracteriza por su orientación al cliente, y sus innumerables estrategias para mantenerlos satisfechos. Las políticas de orientación al cliente también se extienden al potente servicio de atención al cliente.</li><li>➤ El Grupo FR, prioriza la alta calidad frente a la reducción de costos. Se utilizan los mejores materiales del mundo, y se mantienen relaciones cercanas con las fábricas, pues reciben apoyo de expertos, mantenimientos y rigurosos controles de calidad.</li><li>➤ FR se caracteriza también por su constante innovación. Parte de sus beneficios en calidad y costos, es debido a una previa investigación para poder maximizar los recursos (Takeuchi, 2012, p. 6).</li><li>➤ FR tiene una fortaleza de marketing por campañas exitosas en medios tradicionales y nuevos (Takeuchi, 2012, p. 3). Se utilizó de manera eficaz las inserciones en periódicos, ganó tres premios internacionales de publicidad por campaña UNIQLOCK (Takeuchi, 2012, p. 8).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de un sucesor que tome las riendas del negocio de igual o mejor manera de Tadashi Yanai. Yanai tuvo muchos intentos fallidos para preparar y producir sucesores de la nueva generación de líderes para FR (Takeuchi, 2012, p. 13).</li><li>➤ Existe una falta de conocimiento del mercado Latinoamericano, ya que aún no se ha incursionado en ningún país de esta región, ni siquiera mediante venta online. Sin embargo, se tiene como objetivo ampliar los “espacios de venta online, sus sistemas y su distribución por todo el mundo” (Perú Retail, 2018, párr. 4).</li><li>➤ Conflictos con trabajadores, ya que como FR es dueño de toda su cadena de suministro tiene a mucho personal de por medio. Según el Diario La Nación, a fines de febrero del 2018 hubo una protesta en Londres para exigir el pago de más de 5 millones de dólares en indemnizaciones por el despido de 2000 trabajadores en Indonesia (La Nación, 2018, párr. 19)</li><li>➤ Dificultad en el manejo de las operaciones internacionales por gran presencia a nivel mundial. Además, al tener sus propias fábricas, puede ser considerado una debilidad tener que asumir todos los riesgos y ciertos costos, como por ejemplo los costos de inventario.</li><li>➤ Carencia de programas y proyectos para fidelizar a sus clientes que contribuyan a crear mayor lealtad de marca.</li></ul>

(continúa)

(continuación)

- Alianzas y colaboraciones con sus distintas marcas. Por ejemplo, la colaboración del famoso diseñador Jil Sander (Takeuchi, 2012, p. 6).
- Además, FR logro un buen posicionamiento corporativo relacionado con el valor social.
- Manejo de distintas marcas, para distintos sectores, ofreciendo una amplia gama de productos para todo tipo de personas.
- Rápida respuesta ante la globalización. Ellos han logrado tener una gran presencia internacional gracias a su rápida expansión en Europa, Asia y América. Asimismo, cuentan con un plan de globalización que busca minimizar diversas barreras culturales, por ejemplo, el idioma (Takeuchi, 2012, pp. 18-19). Otra fortaleza es su presencia en el mundo online desde el 2001 (Takeuchi, 2012, p. 19).
- Buena situación económica. Al cierre del 2017 presentaron un margen operativo de 9.5% y un ROE de 18.3 (Fast Retailing, 2017, p. 61).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.5

Fortalezas y debilidades por UEN

UEN	Fortalezas	Debilidades
Uniqlo (Japón e internacional)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Marca reconocida mundialmente, ha recibido varios reconocimientos, entre ellos un Porter Prize en el 2009 (Takeuchi, 2012, p. 2).</li><li>➤ Ventaja en costos. Vendía forros polares a 1900 yenes, otras marcas como North Face, vendían productos muy similares por 10000 yenes (Takeuchi, 2012, p. 4).</li><li>➤ Adopción del modelo SPA.</li><li>➤ Tiendas características, las famosas “flagship stores”.</li><li>➤ Buenas políticas de servicio de atención al cliente. Se atienden alrededor de 72 000 comentarios anuales, y se toman en consideración al momento de crear nuevos productos (Takeuchi, 2012, p. 7).</li><li>➤ La fortaleza de excelencia de calidad es un factor diferenciador para la marca UNIQLO.</li><li>➤ Gestión de la innovación. En el 2004 se estableció el centro de I+D de UNIQLO, que generó una estructura global para el desarrollo (Takeuchi, 2012, p. 6).</li><li>➤ Fortaleza por buenas campañas de marketing, por ejemplo, la política de devolución de UNIQLO, cuyo anuncio en la televisión de volvió muy famoso (Takeuchi, 2012, p. 3).</li><li>➤ Políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Se tuvo campañas de reciclaje en las tiendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Riesgos por tener fábricas propias.</li><li>➤ Tiene la mayor participación en los resultados de FR y lo cual la hace vulnerable a pérdidas o amenazas (Fast Retailing, 2017, p. 67).</li><li>➤ Posible asociación con el perjuicio de que las prendas asiáticas son de “mala calidad”.</li></ul>

(continúa)

(continuación)

GU	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventaja en costos por la compra de grandes volúmenes a fabricantes y ausencia de agentes externos en la cadena de suministro. GU “fue toda una sensación en Japón cuando introdujo unos vaqueros por 990 yenes en 2009” (Takeuchi, 2012, p. 6).</li> <li>➤ Adopción del modelo SPA.</li> <li>➤ Políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Se tuvo campañas de reciclaje en las tiendas.</li> <li>➤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de presencia internacional.</li> <li>➤ Tardó un año en ser rentable para la empresa (Takeuchi, 2012, p. 6).</li> </ul>
Global Brands	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta calidad en sus productos. Theory, esta era una marca reconocida por su calidad suprema mediante la utilización de telas italianas y estilo sofisticado.</li> <li>➤ Portafolio diferenciado, marcas enfocadas en distintos nichos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caída del negocio y reducción de red comercial de CDC y PTT (Modaes, 2018, párr. 4).</li> <li>➤ Plan de reducción del personal en las oficinas centrales de CDC y PTT (Modaes, 2018, párr. 1).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Diagnóstico Externo

### 1.2.1. Análisis PEST

Tabla 1.6

Tabla de análisis PEST

Factor	Escenario actual	Escenario Futuro
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situación de incertidumbre política en el 2018 por elecciones regionales, municipales y referéndum. (A)</li> <li>➤ Crisis y turbulencia política por casos de corrupción desencadena cautela en inversores y consumidores. (A)</li> <li>➤ Perú cuenta con 19 Acuerdos de libre comercio con 53 países. (O)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situación política mejora por fin de elecciones y referéndum. (O)</li> <li>➤ Disminución de turbulencia política por nuevas políticas anti corrupción. (O)</li> <li>➤ Perú concretaría 27 Acuerdos de libre comercio al 2025 (El Comercio, 2018, párr. 1).</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran potencial de crecimiento del sector textil (O)</li> <li>➤ Gran de potencial de crecimiento en países emergentes, como Perú y Colombia. (O)</li> <li>➤ Se espera que las ventas del sector retail registren un crecimiento de hasta 9% al cierre del 2018 (O)</li> <li>➤ Aumento en el número de centros comerciales en Perú. (O)</li> <li>➤ Acelerado crecimiento de otras regiones del Perú. (O)</li> <li>➤ Crecimiento de la economía mundial luego de la crisis internacional. (O)</li> <li>➤ Industria textil está en un entorno difícil, cambiante y extremadamente competitivo (A)</li> <li>➤ Desastres naturales, como el Fenómeno del niño costero que afecto la economía peruana. (A)</li> <li>➤ Apocalipsis retail (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sector textil en continuo crecimiento (O).</li> <li>➤ Perú y Colombia como países con alta inversión y crecimiento. (O)</li> <li>➤ Ventas del sector retail en Perú continúan con tendencia creciente. (O)</li> <li>➤ Centros comerciales siguen creciendo en Perú. (O)</li> <li>➤ Regiones peruanas continúan crecimiento y Lima se vuelve menos descentralizada. (O)</li> <li>➤ Economía mundial sigue creciendo. (O)</li> <li>➤ Industria textil está en un entorno aún más competitivo (A)</li> <li>➤ Alta probabilidad de sufrir desastres naturales en Perú. (A)</li> <li>➤ Continúa apocalipsis retail (A)</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran acogida del Fast Fashion en Perú. (O)</li> <li>➤ Aumento en el consumo y utilización de tarjetas de crédito. (O)</li> <li>➤ Gustos y preferencias son cada vez más globales. (O)</li> <li>➤ Facilidad de comunicación y el acceso a información. (O)</li> <li>➤ Tendencias de moda se propagan vía internet en tiempo real. (O)</li> <li>➤ Posibles imitaciones de productos y el mercado negro. (A)</li> <li>➤ Cautela en inversores y consumidores en Perú, por crisis políticas. (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acogida del Fast Fashion se estabiliza en Perú. (A)</li> <li>➤ Continúa el consumo y utilización de tarjetas de crédito. (O)</li> <li>➤ Gustos y preferencias globalizados. (O)</li> <li>➤ Mayor facilidad de comunicación y el acceso a información. (O)</li> <li>➤ Todo tipo de información propagan vía internet en tiempo real. (O)</li> <li>➤ Mejores regulaciones y menor grado de informalidad en los negocios. (O)</li> <li>➤ Menor cautela en inversores y consumidores en Perú. (O)</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para recopilar información, analizarla, procesarla y responder a las necesidades del cliente rápidamente con ayuda de herramientas tecnológicas. (O)</li> <li>➤ Las apariciones de competidores virtuales amenazan al sector retail, como por ejemplo la entrada de Amazon. (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad responder a las necesidades del cliente mucho más rápido. (O)</li> <li>➤ Nuevos competidores virtuales con alta tecnología. (A)</li> </ul>

Fuente: Alvarado (2015)

Elaboración propia.

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

A continuación, se realizará un análisis de las fuerzas competitivas de la industria retail en el mercado peruano.

Tabla 1.7

Análisis de rivalidad entre competidores actuales

Factor	Explicación	Respuesta
Estructura de la industria	Según Euromonitor (2018), la industria retail en el Perú llegaría a mover S/. 3,670 millones en el 2018, manteniendo un crecimiento continuo, pero con cierta desaceleración con respecto a años anteriores.	
	Asimismo, el mercado se encuentra fragmentado. Según Euromonitor (2018), la participación de mercado por marca en la industria Retail señala que hay 7 marcas que se apoderan del 61,2% del mercado, sin embargo, existe un 39,8% del mercado correspondiente a “otras marcas”.	Oportunidad
	Este alto porcentaje nos da a entender que cerca del 40% de la industria pertenece a marcas pequeñas, cuya participación no excede el 2,9% de Pierre Cardin (Ver Figura 1.1).	
	Entonces, si la estructura de la industria es fragmentada pero la demanda es creciente, esto representa una oportunidad para la industria.	

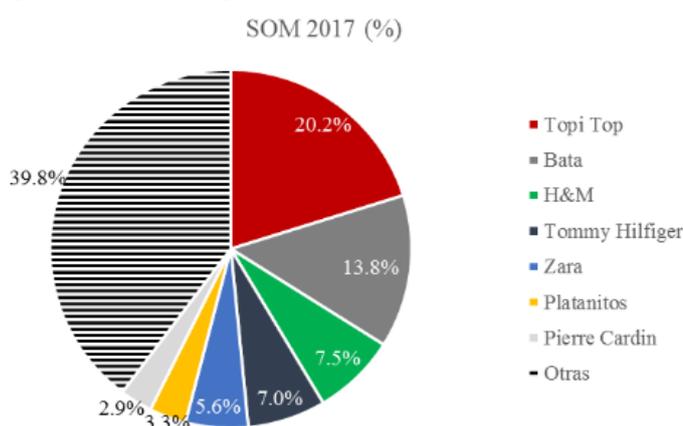
(continúa)

(continuación)

Factor	Explicación	Respuesta
Crecimiento de la demanda	El mercado es bastante grande y la demanda continúa en crecimiento. Mientras haya mayor demanda, los competidores tienen menor rivalidad, lo cual representa una oportunidad para la industria.	Oportunidad
Costo de cambio	El costo de cambio dentro de la industria es muy pequeño o inexistente. Como es fácil para los clientes ir cambiando entre competidores, la rivalidad entre ellos aumenta, lo cual representa una amenaza para la industria.	Amenaza
Diferenciación del producto	La categoría de productos retail, así como prendas de vestir, son altamente diferenciables. Esto genera una oportunidad para la industria, pues se reduce la rivalidad entre sus competidores.	Oportunidad
Barrera de Salida	Las barreras de salida en la industria retail y de fast fashion son altas. La industria fast fashion se caracteriza por el manejo de costos estratégicos, para ello, se cuenta con maquinaria de alta tecnología, que permita lograr esta ventaja. Asimismo, suelen emplear a muchos trabajadores, por lo que su liquidación sería extremadamente cara. Un claro ejemplo es el de FR, que a agosto del 2018 emplea a 52 839 personas (Fast Retailing, 2018, párr. 6). Las altas barreras de salida aumentan la rivalidad entre los competidores actuales, pues al no poder salir del negocio, no les queda más que seguir compitiendo.	Amenaza
Costos de almacenajes	Es muy común que en el sector retail se incurra en costos de almacenaje a cauda de los productos no vendidos. Estos costos pueden llegar a ser muy altos, es por eso que muchos competidores del sector se apoyan con, promociones y descuentos para licuar inventario.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.1  
Participación de mercado por marca (2017)



Fuente: Euromonitor, 2018.

Se observan distintas oportunidades y amenazas para la industria. Si bien la industria es fragmentada la industria sigue siendo competitiva, por los altos costos de salida, el bajo costo de cambio, las economías de escala y otras ventajas competitivas que ciertos competidores grandes alcanza. La rivalidad entre consumidores actuales es media alta.

Tabla 1.8

Análisis amenaza de entrada de nuevos competidores

Barrera de entrada	Explicación	Respuesta
Requisitos de capital	Para lograr costos competitivos en el mercado es indispensable contar con tecnología que permita conseguir costos estratégicos. La inversión en tecnología conlleva una alta inversión.	Sí es una barrera de entrada, genera una oportunidad.
Economías de escala	Los competidores de esta industria si operan con economías de escala para poder lograr costos competitivos.	Sí es una barrera de entrada, genera una oportunidad.
Know How	Las grandes empresas del sector tienen estrategias diferenciadas que las demás compañías no pueden imitar, ya sea por temas de costos estratégicos, gestión de moda rápida y de tendencia, o alta calidad.	Sí es una barrera de entrada, genera una oportunidad.
Barreras legales	No existen barreras legales significativas dentro de la industrial retail del mercado peruano.	No es una barrera de entrada, genera una amenaza.
Acceso a materia prima estratégica	Si existen competidores dentro de la industria que acceden a materia prima estratégica. Por ejemplo, el caso de UNIQLO y sus negociaciones con proveedores de materia prima con excelencia de calidad, como la lana de cachemira.	Sí es una barrera de entrada, genera una oportunidad.
Guerras de precios	Si existen guerras de precios, ya que el concepto de los Fast Fashion también incluye precios altamente atractivos.	Sí es una barrera de entrada, genera una oportunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Existen varias barreras de entrada para nuevos competidores dentro de la industria, lo que genera una oportunidad para los competidores actuales.

Tabla 1.9

Análisis del poder de negociación de proveedores

Factor	Explicación	Poder
Número de proveedores	Se suele tener varios proveedores dentro de esta industria.	Bajo
Calidad del insumo	Puede llegar a ser de alta calidad.	Alto
Costo de cambio	Existen muchos proveedores de materias primas para prendas de vestir en el mundo.	Bajo
¿Sustitutos?	Existen una amplia variedad de materiales y calidades.	Bajo
Integración hacia adelante	Existe cierta dificultad pues incurriría en altos costos y las barreras de entrada son altas. Sin embargo, existen casos en el mercado peruano, en que los proveedores han logrado integrarse hacia adelante con éxito, sacando adelante sus propias marcas. Por ejemplo, la marca Emporium.	Medianamente alto

Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación de los proveedores es medianamente bajo.

Tabla 1.10

Análisis del poder de negociación de los compradores

Factor	Explicación	Poder
Número de compradores	Gran número de compradores	Bajo
Costo de cambio	Es bajo o inexistente	Alto
Grandes compras	En pocos casos	Bajo
Integración hacia atrás	Baja probabilidad	Bajo
Información sobre los costos	No tiene información exacta sobre costos	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación de los compradores en la industria es bajo.

**Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos para las prendas de vestir de Fast Fashion pueden ser las boutiques exclusivas, o las tiendas dirigidas para necesidades específicas, por ejemplo, la ropa de deporte. Sin embargo, hay una variación en el precio de adquisición de las tiendas Fast Fashion con relación a las boutiques y tiendas exclusivas, por ellos, la amenaza se considera como media baja.

**1.2.3. Oportunidades y amenazas**

Tabla 1.11

Oportunidades y amenazas para el Grupo FR

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sector retail con gran potencial de crecimiento. Según Jorge Lizán (2018), Director General de Lizán Retail Advisors, “El retail tanto físico como electrónico está prosperando en general en todo el mundo” (párr. 2). Al 2009, el sector textil movía a nivel mundial 10.3 millones de dólares (Takeuchi, 2012, p. 9).</li> <li>➤ Además, existe gran potencial de crecimiento en países emergentes; entre ellos, Perú y Colombia. En el 2017, el Perú ha sido catalogado como uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail según el Global Retail Development Index 2017 (GRDI). “Perú encabeza esta lista a nivel regional gracias al crecimiento económico sostenido durante dos décadas” (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 1).</li> <li>➤ Una gran oportunidad para las empresas en sectores de amplio crecimiento es la capacidad para recopilar información, analizarla, procesarla y responder a las cambiantes exigencias de los clientes, en el menor tiempo posible.</li> <li>➤ Asimismo, existe una oportunidad de omnicanalidad, hoy en día “la omnicanalidad tiene que ser una realidad y algunos ya lo venimos implementando en nuestro negocio” (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 14).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sector retail está en un entorno difícil, cambiante y extremadamente competitivo. Otra amenaza es que los consumidores son cada vez más exigentes, y tienen más acceso a información.</li> <li>➤ Posibles imitaciones de los productos, que pueden venderse a menores precios, y hasta engañar al consumidor sobre el fabricante. La existencia de mercados negros e ilegales.</li> <li>➤ Las apariciones de competidores virtuales amenazan al sector retail, como por ejemplo la entrada de Amazon.</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

- 
- En Perú hubo una gran acogida del “Fast Fashion”, siendo el 2017 el año en el cual se duplicaron sus ventas en comparación a los grandes almacenes, y es probable que estas ventas sigan creciendo en los próximos años (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 3).
  - Existe un aumento en el consumo y utilización de tarjetas de crédito. En Perú, la mayoría de tiendas, por conveniencia, solo aceptan efectivo, lo cual es una limitación para este formato, sin embargo, es una oportunidad para las tiendas que manejan diversas modalidades de pago (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 4).
  - La rápida expansión y crecimiento de centros comerciales en el Perú aportará al proceso de expansión, consolidación y desarrollo del sector (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 9).
  - Acelerado crecimiento de otras regiones dentro del Perú. En el 2014, las provincias del Perú solo representaban el 20% de las ventas. Sin embargo, en el 2016 llegó a alcanzar un 30%, cifra que se ha ido incrementando a través de los años, y se espera llegar a un 50% en el 2020 (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 7).
  - Acuerdos entre países para disminuir barreras comerciales y promover la inversión extranjera. En la actualidad, “el Perú cuenta con 19 Acuerdos de libre comercio que conectan con 53 países y cubren alrededor de 90% del comercio internacional libre de aranceles” (El Comercio, 2017, párr. 3).
  - La industria retail tiene otras oportunidades relacionadas con la globalización y el mundo cambiante de hoy. En primer lugar, los gustos, preferencias y estilos son cada vez más globales, es decir, las barreras entre países y continentes van desapareciendo (Takeuchi, 2012, p. 9).
  - Un factor importante es la facilidad de comunicación y el acceso a información. ahora las noticias se viven en tiempo real en todo el mundo, e inclusive las tendencias de moda se propagan rápidamente vía internet. Existe un flujo continuo de información entre empresa y cliente, si bien el cliente puede informarse más sobre las opciones disponibles, la empresa posee información sobre patrones de consumos, gustos y preferencias para mejorar su oferta.
  - En el 2018, se espera un crecimiento por encima del 3% a nivel mundial, luego de que en los últimos años se registraran cifras menores debido a la crisis internacional (Reátegui, 2018, párr. 4). Finalmente, como la Doctora Reátegui (2018) menciona; “Si bien la inestabilidad política puede abonar para que esto suceda, el Banco Central de Reserva cuenta con las reservas adecuadas para hacer frente a una mayor demanda de dólares” (párr. 6).
  - Desequilibrio e incertidumbre política. En el 2018, el Perú presente un alto nivel de incertidumbre política, y esto tiene un impacto desfavorable en la economía nacional. “La economía requiera de estabilidad política en democracia para poder progresar” (Parodi, 2017, párr. 6). Las elecciones regionales, municipales y el referéndum de diciembre del 2018, también provocarían cierta desaceleración de la inversión pública.
  - Crisis y turbulencia política por casos de corrupción desencadena cautela en inversores y consumidores, por temor a endeudarse en situaciones de riesgo. “Los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que al no haber inversión la compra de indumentaria ha disminuido ente 10% a 15%” (Mercadonegro.pe, 2018, párr. 11).
  - Efecto de la “apocalipsis del retail”, este se refiere a la transformación que ha venido teniendo el sector como resultado de nuevos hábitos en consumo, preferencias y el crecimiento del comercio electrónico (López, 2018, párr. 1). El término empezó a ser utilizado por Bloomberg y Forbes para describir la crisis del consumo minorista, el cual se reflejó en el cierre de cerca de 7 mil tiendas en centros comerciales, tiendas detallistas y especializadas durante el 2016 y los primeros meses del 2017 (Lozano, 2018, párr. 8).
- 

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI Grupo FR

Matriz EFI	Peso	Calif.	Valor Ponderado
Fortalezas			
1 Fortaleza de marca reconocida internacionalmente	0,04	4	0,16
2 Buena capacidad de gestión	0,05	4	0,2
3 Aplicación del modelo SPA	0,03	3	0,09
4 Tiendas de gran tamaño y estrategias exitosas	0,04	4	0,16
5 Políticas de orientación al cliente	0,05	4	0,2
6 Excelencia de calidad	0,07	4	0,28
7 Innovación en procesos y productos	0,06	4	0,24
8 Fortaleza de marketing en medios tradicionales y nuevos	0,02	3	0,06
9 Posicionamiento corporativo relacionado con el valor social	0,01	3	0,03
10 Relaciones cercanas con fábricas	0,04	4	0,16
11 Apertura de tienda online	0,03	3	0,09
12 Gestión estratégica de costos	0,06	4	0,24
13 Plan de globalización	0,04	4	0,16
14 Buena situación económica	0,04	4	0,16
Debilidades			
1 Posibles barreras del idioma	0,05	1	0,05
2 Intentos fallidos para preparar y producir futuros líderes	0,09	2	0,18
3 Conflictos entre trabajadores, pues tienen mucho personal a cargo	0,08	2	0,16
4 Falta de conocimiento sobre mercados Latinoamericanos	0,07	1	0,07
5 Asumir todos los riesgos por tener fábricas propias	0,07	2	0,14
6 Asumir costos extra por tener fábricas propias	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

Fuente: David (2008)

Elaboración propia.

Se obtiene un puntaje de 2,95, lo cual se encuentra dentro del rango aceptable de 2,5 y 3,1. La empresa posee grandes fortalezas que contribuyen a apaciguar sus debilidades.

## 2.2. Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE Grupo FR

<b>Matriz EFE</b>		<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Gran potencial de crecimiento del sector retail en el Perú y a nivel mundial	0,07	4	0,28
2	Gran de potencial de crecimiento en países emergentes, como Perú y Colombia	0,06	4	0,24
3	Aumento en el número de centros comerciales en Perú	0,03	4	0,12
4	Perú cuenta con 19 Acuerdos de libre comercio con 53 países	0,04	4	0,16
5	Crecimiento de la economía mundial luego de la crisis internacional	0,05	4	0,20
6	Gran acogida del Fast Fashion en Perú	0,03	4	0,12
7	Aumento en el consumo y utilización de tarjetas de crédito	0,02	4	0,08
8	Gustos y preferencias son cada vez más globales	0,09	4	0,36
9	Facilidad de comunicación y el acceso a información	0,06	3	0,18
10	Tendencias de moda se propagan vía internet en tiempo real	0,07	4	0,28
11	Omnicanalidad	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>				
1	Industria retail está en un entorno difícil, cambiante y extremadamente competitivo	0,09	1	0,09
2	Situación de incertidumbre política en el Perú (2018)	0,07	2	0,14
3	Crisis y turbulencia política por casos de corrupción en el Perú	0,06	2	0,12
4	Desastres naturales, como el Fenómeno del niño costero que afecto la economía peruana.	0,03	2	0,06
5	Apocalipsis retail	0,02	3	0,06
6	Posibles imitaciones de productos y el mercado negro	0,05	2	0,1
7	Cautela en inversores y consumidores en Perú, por crisis políticas.	0,03	1	0,03
8	Las apariciones de competidores virtuales amenazan al sector retail, como por ejemplo la entrada de Amazon	0,08	2	0,16
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,02</b>

Fuente: David (2008)

Elaboración propia.

Se obtiene un puntaje de 3,02, lo cual se encuentra dentro del rango aceptable de 2,5 y 3,1. La empresa posee oportunidades más prometedoras que amenazas.

### 2.3. Matriz de las estrategias genéricas

Es importante resaltar que FR tiene distintas estrategias genéricas para cada negocio. A continuación, se muestra el resumen de la estrategia y el sustento por tipo de negocio:

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias Genéricas por UEN

Negocio		Sustento	Estrategia genérica
UNIQLO	Segmentación	Baja, pues venden productos simples, básicos y de amplio espectro, hechos para todo público.	<b>Diferenciación ampliada</b> , ya que se diferencian por su calidad de excelencia, pero manteniendo ventajas en costos, por una gestión estratégica de economías de escala
	Diferenciación	Alta, ya que se caracteriza por su excelencia en calidad, y la utilización de materias primas exclusivas.	
	Habilidades distintivas	Si, reducción de costos, por compras de grandes volúmenes y ausencia de agentes externos en la cadena de suministro.	
GU	Segmentación	Baja, aplica un modelo similar a UNIQLO. Ropa simple y para todos, pero a diferencia de UNIQLO, ellos manejan precios más bajos.	<b>Líder en costos con ligera</b> , ya que prioriza la eficiencia en costos, para lograr los costos más bajos del mercado, y ser altamente competitivo.
	Diferenciación	Media baja, pues busca mejorar la experiencia del cliente al aumentar el número de productos y las tiendas digitalizadas. Sin embargo, se prioriza mantener precios bajos antes que diferenciar los productos.	
	Habilidades distintivas	Si, Aplicación del modelo SPA permite la reducción de costos, por compras de grandes volúmenes y ausencia de agentes en la cadena de suministro.	
Marcas globales	Segmentación	Media alta. Por un lado, Theory segmenta a un estilo de ropa elegante, moderno y con tendencia a ropa de trabajo u “estilo oficinista”. Presenta un estilo minimalista, que realza la elegancia y lujo en la simpleza (Radovic, 2011, párr. 3). Mientras de CDC maneja concepto “transgeneracional”, donde encuentras ropa para madre e hija. Oferta sencilla y refinada para crear looks modernos para todo tipo de ocasión (CDC, s.f, párr. 2).	<b>Diferenciación enfocada</b> , ya que es ropa de calidad para ocasiones específicas, como para hogar, deporte, y con acabados específicos, ya que la mayoría de la lencería usa material de encaje estilo francés
	Diferenciación	Es alta, ya que Theory ofrece calidad suprema mediante telas de calidad y estilo sofisticado. Asimismo, utiliza materias primas de alta calidad; “Comptoir elige entonces minuciosamente los materiales para aportar flexibilidad, brillo y resistencia a las arrugas” (CDC, s.f, párr. 4).	
	Habilidades distintivas	No hay mención específica de ahorro en costos y los precios son elevados.	

Fuente: David (2008)

Elaboración propia.

## 2.4. Matriz FODA

Tabla 2.4

### Matriz FODA Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Marca reconocida	D1: Barreras del idioma
	F2: Buena capacidad de gestión	
	F3: Políticas de orientación al cliente	D2: Intentos fallidos para preparar y producir futuros líderes
	F4: Excelencia de calidad	
	F5: Innovación en procesos y productos	D3: Asumir todos los riesgos por tener fabricas propias
	F6: Fortaleza de marketing en medios tradicionales y nuevos	
	F7: Posicionamiento corporativo relacionado con el valor social	D4: Falta de conocimiento sobre mercados Latinoamericanos
	F8: Apertura de tienda online	
	F9: Plan de globalización	D5: Conflictos con trabajadores
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas	Estrategias de Reorientación
O1: Gran potencial de crecimiento del sector retail en el Perú y a nivel mundial	O1+O2+O3+O4+O5+O6+F1+F2+F9: <u>Expansión de mercado</u> : Expansión al mercado peruano que ha demostrado gran potencial de crecimiento.	O1+O2+O3+O4+D3+D4: <u>Integración horizontal</u> : Posible adquisición de competidor del sector retail en el Perú.
O2: Gran de potencial de crecimiento en países emergentes, como Perú y Colombia	O6+O7+F9: <u>Estrategia funcional de RRHH</u> : Estrategia para mantener una cultura organizacional global, ágil y flexible ante los cambios del entorno.	D3+O2+O4: <u>Estrategia funcional de Operaciones</u> : Establecimiento de nuevas fábricas en Latinoamérica. Posible utilización de insumos locales de alta calidad, como por ejemplo el algodón pima peruano.
O3: Aumento en el número de centros comerciales en Perú	O9+O6+O5+F5+F8: <u>Expansión virtual a nuevos mercados</u> : Ampliar los canales de distribución para permitir la venta online en nuevos mercados geográficos.	O1+O2+O3+D4: <u>Estrategia funcional de marketing</u> : Desarrollo de investigación de mercado para evaluar al mercado con la potencial entrada a nuevos mercados geográficos.
O4: Perú cuenta con 19 Acuerdos de libre comercio con 53 países		
O5: Gran acogida del Fast Fashion en Perú	O6+O7+O8+O9+F3+F8: <u>Estrategia funcional de tecnología</u> : Mejorar la experiencia del cliente en medios web, mediante herramientas más amigables con los usuarios e innovaciones tecnológicas virtuales.	O7+O8+D4: <u>Estrategia funcional de Marketing</u> : Estrategia de fidelización y control de información sobre la cartera de clientes.
O6: Gustos y preferencias son cada vez más globales		
O7: Facilidad de comunicación y el acceso a información		
O8: Tendencias de moda se propagan vía internet en tiempo real		D5+ O7: <u>Estrategia funcional de RRHH</u> : Tomar iniciativas para mejorar el clima laboral y mantener hincapié con la fuerza de ventas que tiene relación directa con el cliente (Actores centrales).
O9: Omnicanalidad		

(continúa)

(continuación)

AMENAZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias de supervivencia
A1: Industria retail en un entorno extremadamente competitivo	F6+A1: <u>Penetración de mercado</u> : Mediante poderosas campañas de marketing para impulsar participación en mercados existentes.	A1+A4+D1+D4: <u>Estrategia funcional de marketing</u> : Estrategia de gestión de marketing de contenido para lograr impulsar el alcance orgánico y las interacciones mediante redes sociales y otros medios.
A2: Desastres naturales, como el Fenómeno del niño costero que afecto la economía peruana.	A2+F7+F1: <u>Estrategia funcional de Responsabilidad Social Empresarial</u> : Marketing con causa social, proyectos de responsabilidad social que involucren a América Latina para posicionar la imagen de FR en nuevos mercados	
A3: Posibles imitaciones de productos y el mercado negro		
A4: Las apariciones de competidores virtuales amenazan al sector retail	F4+A3: <u>Estrategia funcional de marketing</u> : Gestión de comunicación sobre calidad de excelencia, de manera efectiva para minimizar la amenaza de los imitadores. Esta gestión de comunicación también se puede ser vía redes sociales.	

Fuente: David (2008)  
Elaboración propia.

## 2.5. Visión, Misión y Políticas

El Grupo Fast Retailing opera en el sector retail con sus más de 6 marcas y su misión como compañía es:

- Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.
- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad. (Takeuchi, 2012, p. 23).

Por otro lado, el sueño, o la visión de FR a lograr a través de sus distintas marcas; “Convertirse en el minorista de prendas de vestir número uno en el mundo desarrollando múltiples marcas “(Yanai, s.f, p. 1)

Además, su declaración corporativa es: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Takeuchi, 2012, p. 23).

Con respecto a las políticas de la empresa, el Grupo FR tiene un alcance tan grande, que es difícil controlar todas las operaciones de la empresa, sin embargo la

filosofía de la empresa de rige con respecto a 23 principios de gestión, compartidos para todos los miembros de la familia FR.

Estos principios detallan distintos temas de importancia, entre ellos se menciona la importancia máxima de satisfacer las necesidades de los clientes, así como innovar, están en constante adaptación, renovación y mejora, para ayudar al mundo a avanzar y cambiar a la sociedad. Asimismo, se habla de la promoción de la diversidad y trabajo en equipo, así como el logro de metas en conjunto, acompañado de elementos clave como la eficacia y eficiencia para lograr mejores resultados (Takeuchi, 2012, p. 29).

Además, como parte de las políticas de la empresa FR comparte un manual de conducta a las fábricas que trabajan con ellos para asegurar una alineación clara sobre ética e integridad (Takeuchi, 2012, p. 23).

## **2.6. Objetivos estratégicos de la empresa**

El objetivo estratégico de Fast Retailing declarado por Tadashi Yanai es: “Para 2020, alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones, generados a partes iguales por Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa —un millón cada uno—” (Takeuchi, 2012, p. 23). Para poder lograr este objetivo planteado en el 2020, se debe mantener una política de crecimiento anual del 20% y un 20% de beneficio ordinario (Takeuchi, 2012, p. 1).

Con respecto a los objetivos estratégicos de UNIQLO Internacional, se busca duplicar el número de tiendas en los próximos dos o tres años, y trabajar en crear lazos más fuertes con los consumidores y sus comunidades. UNIQLO en Estados Unidos, tiene como objetivo en los próximos años, transformar las operaciones de tienda, estrategias de expansión y la venta online (Fast Retailing, s.f, párr.10).

UNIQLO Internacional es el segmento más fuerte de crecimiento para FR. En el 2015, el crecimiento de UNIQLO internacional fue el impulsor clave para lograr un crecimiento exponencial. Los objetivos, planes y estrategias de FR en los siguientes años son de abrir más tiendas internacionalmente (Hendriks, 2015, párr. 5).

UNIQLO Japón basa sus estrategias en la reducción de costos y el control de descuentos en puntos de venta. Asimismo, se desarrollará el “Proyecto Ariake” con el objetivo de incrementar el margen operativo a 15% en el mediano plazo, incrementar la

eficiencia en la distribución, expandir los servicios e-commerce, mejorar la precisión de las proyecciones de ventas y reducir los tiempos de producción (Fast Retailing, 2018, párr. 1).

GU tiene como objetivo estratégico convertirse en la segunda marca pilar con ventas de 1 trillón de yenes en el mediano plazo (Fast Retailing, 2018, párr. 3). Finalmente, la UEN de Marcas globales tiene como objetivo el desarrollo continuo de la marca Theory como una marca de precio razonable (Fast Retailing, 2018, párr. 4).

## **2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN**

La estructura actual de FR está compuesta por cuatro UENs; UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Marcas Globales. FR busca expandirse a nuevos mercados, ganar mayor presencia internacional, como lo han hecho sus competidores. UNIQLO internacional es el impulsor clave para lograr crecimiento, es por eso que se debe poner especial atención a su expansión.

En un primer momento, UNIQLO internacional podría operar bajo las mismas estrategias y lineamientos, sin embargo, con su llegada a más países europeos y gran parte de Estados Unidos, la estructura de vuelve más compleja.

Mi propuesta de redefinición de UENS es que debido a que UNIQLO es una marca en expansión, debería dividirse según sus nuevos mercados, y agruparlos según comportamientos y climas similares. Las nuevas UENs para UNIQLO serían; UNIQLO Japón, UNIQLO Estados Unidos, UNIQLO Europa, UNIQLO Asia. Asimismo, en el futuro se incluiría UNIQLO Latinoamérica cuando se expanda por la región de América del Sur.

Además, propondría un cambio para GU, debido a que se tiene como objetivo lograr que se convierta en la segunda marca pilar de FR. La UEN actual es la de GU, pero para poder lograr una expansión rápida como la de UNIQLO, podría convertirse en GU Japón y GU Internacional.

Tabla 2.5

Propuesta de redefinición de UENs

UENs Actuales	Propuesta de UENs	
➤ UNIQLO Japón	➤ UNIQLO Japón	➤ UNIQLO Latinoamérica
➤ UNIQLO Internacional	➤ UNIQLO Estados Unidos	➤ GU Japón
➤ Marcas Globales	➤ UNIQLO Europa	➤ GU Internacional
➤ GU	➤ UNIQLO Asia	➤ Marcas Globales

Fuente: Elaboración propia.

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

### Estrategias de Ambiente Global

FR se encuentra en un periodo de expansión a nivel internacional cuya prioridad se basa en el ahorro de costos frente a la adaptación a cada país. FR estaría aplicando una estrategia global, pues vende productos estándar en todos los países logrando economías de escala y la oficina matriz dicta la estrategia competitiva.

El grado de adaptación local es bajo, pues el producto ofrecido es el mismo, y la estrategia también, los únicos cambios están ligados con temas de estacionalidad. Asimismo, gana en precio a otros competidores locales que ofrecen productos de calidades similares. Finalmente, la modalidad de entrada sería mediante subsidiarias de propiedad local, ya que mantener el nivel de calidad es fundamental para la imagen de la empresa.

Como propuesta, mantendría la estrategia global de expansión, conservando ventajas en costos, mediante subsidiarias propias en distintos mercados geográficos. Posteriormente se entrará a un periodo de transición a una estrategia transnacional, logrando sinergias de canales, y mayor adaptación por región geográfica.

### Estrategias Corporativas

Una primera estrategia es la de integración horizontal con competidores del sector retail en Perú para poder ganar mayor experiencia sobre el comportamiento dentro del sector retail. Es una posible manera de aprovechar todas las oportunidades de un mercado con alto potencial y crecimiento en la región Latinoamericana, en la cual aún no tienen operaciones.

No se propone ningún tipo de diversificación, pues FR ha tenido varios intentos fallidos de sacar adelante otro tipo de productos mediante la aplicación del modelo SPA, por ejemplo, con el negocio de alimentos.

### **Estrategias de negocio**

Se propone la expansión de mercados al mercado peruano. Esta estrategia se basa en que está dentro de los planes de FR expandirse a nuevas regiones geográficas y dentro de Latinoamérica, los dos países con mayor potencial de crecimiento con Perú y Colombia. El contexto peruano brinda grandes oportunidades de desarrollo para el bien acogidas “Fast Fashion”.

Asimismo, propongo una estrategia de penetración de mercado para impulsar la cuota en mercados ya existentes, mediante efectivas campañas de marketing en medios tradicionales y nuevos, como las redes sociales.

### **Estrategias funcionales**

Tabla 2.6

Propuesta de Estrategias funcionales por área

<b>Área</b>	<b>Estrategia</b>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de una cultura organizacional global y ágil ante los cambios del entorno.</li> <li>➤ Mejorar clima laboral y motivación constante de los trabajadores.</li> <li>➤ Desarrollo de marca empleadora que promueva la captación y retención de gran talento dentro de la organización.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rigurosa investigación de mercado antes de entrar a mercado nuevo (Perú). Investigación cualitativa y cuantitativa para determinar las mejores oportunidades de locación, oferta de productos, marketing mix, etc. Analizar a profundidad el perfil de compra del consumidor para poder descubrir los “insights” más valiosos que generen ventajas frente a competidores.</li> <li>➤ Gestión de marketing de contenido para crear mayor identificación con la marca. Aumentar presencia en medios web fortaleciendo la imagen de marca a nivel mundial.</li> <li>➤ Estrategia de comunicación efectiva sobre la calidad a los clientes mediante medios tradicionales y nuevos, como, por ejemplo, redes sociales.</li> <li>➤ Expansión virtual a nuevos mercados mediante la ampliación de canales de distribución para permitir la venta online en nuevos mercados geográficos. Crear sinergia de procesos para lograr canales estratégicos que permitan ventajas frente a competidores.</li> </ul>
CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia de fidelización que permita desarrollar el “journey” de cliente para identificar los distintos puntos de contacto estratégicos para asegurar la mejor experiencia con la marca.</li> </ul>
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de nuevas fábricas en Latinoamérica y posible utilización de insumos locales de alta calidad, como por ejemplo el algodón pima peruano.</li> </ul>
RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyectos de ayuda social que involucre a América Latina para posicionar la imagen de FR en nuevos mercados.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar la experiencia del cliente en medios web, mediante herramientas más amigables con los usuarios e innovaciones tecnológicas virtuales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa**

La propuesta de rediseño es indispensable para la complejidad que alcanza al aumentar presencia internacional. Cuando la marca más grande del grupo, UNIQLO, empezó a expandirse internacionalmente, optaron por dividir la UEN en UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional, esto ha permitido un crecimiento más ordenado, diferenciando el mercado con mayor relevancia para la marca, pues Japón representa el 46.4% de las ventas totales de UNIQLO (Pareja, 2015, párr. 4).

Sin embargo, el grupo tiene objetivos ambiciosos y miras de seguir creciendo a un ritmo acelerado. Es por eso que la redefinición de UENs es lo más adecuado para un contexto de crecimiento, definiendo estrategias diferenciadas según el propósito, el nivel de madurez de mercado y las expectativas de crecimiento de la región. Asimismo, la redefinición de UENs también da pie a la transición a una estrategia de expansión transnacional. Esta estrategia iría ligada a crear sinergias específicas en cada región para según aumentando valor a sus productos mediante la gestión de economías de escala.

Para el caso de GU, es una UEN con alto potencial, y con grandes expectativas por parte de los líderes de FR. Para poder lograr los objetivos planteados, se deben empezar a plantear estrategias distintas y adecuadas a los nuevos contextos de mercados internacionales. Una diferenciación entre las UENs de Japón e Internacional promete buenos resultados, y se respaldan con el éxito de UNIQLO al adoptar esta estrategia.

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

Si bien la división de UENs por región busca lograr estrategias diferenciadas que generen mayor valor mediante un mejor aprovechamiento de oportunidades según contextos coyunturales más específicos, también se debe tomar en consideración la generación de sinergias en procesos. Para lograr el éxito de las propuestas de rediseño, se debe lograr una sinergia total de operaciones que asegure el logro de resultados y rápida expansión. Para ello se propone implementar tres estrategias principales; El establecimiento de

nuevas fábricas por región, gestión estratégica de sinergia en canales y equipos multifuncionales para crear valor en conjunto para la marca.

El establecimiento de fábricas por región busca crear ventajas competitivas mediante la gestión estratégica de procesos y costos, manteniendo los mismos niveles de calidad. Asimismo, esta estrategia contribuye a la transición a una estrategia de expansión trasnacional mediante la adaptación a las coyunturas regionales y la posibilidad de una rápida reacción frente a comportamientos de mercado. Además, se deben crear canales estratégicos que conecten las distintas subsidiarias y tiendas de la región de la manera más eficiente posible.

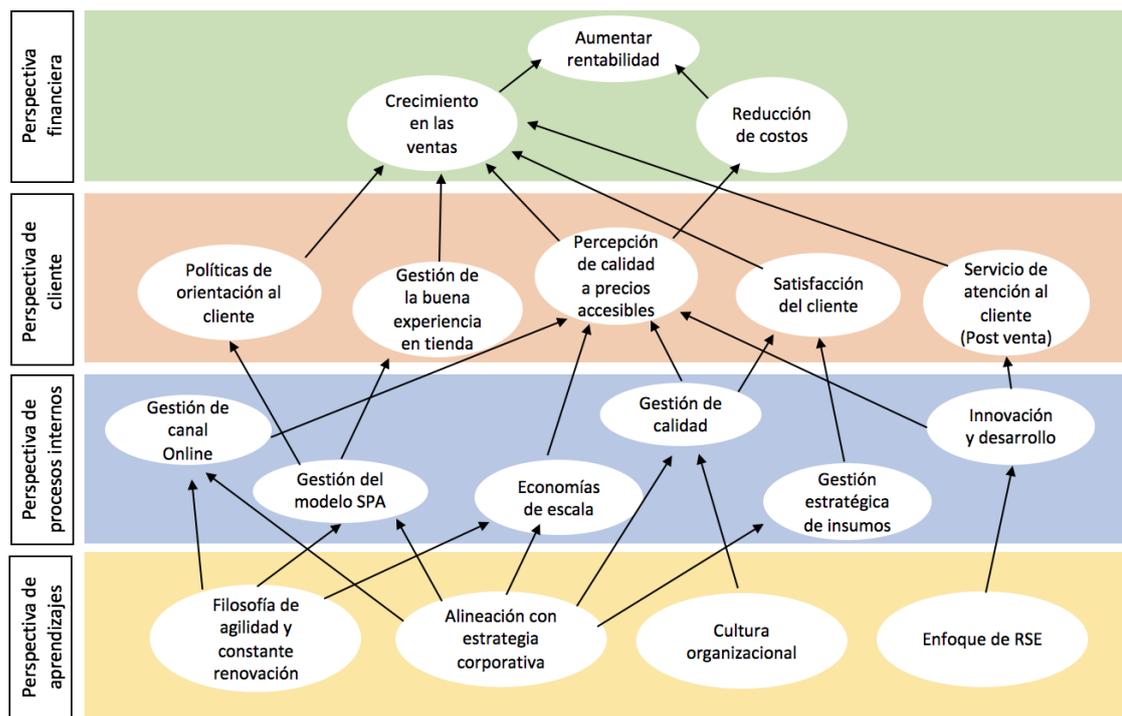
Finalmente, para para no perder la visión holística del negocio, se propone la creación de equipos multifuncionales entre UENs o regiones, para poder lograr aprendizajes conjuntos, creación de nuevas sinergias, y asegurar la continua alineación frente al mismo objetivo.

## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

### 4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de Fast Retailing



Fuente: Kaplan y Norton (2009)  
Elaboración propia.

### 4.2. Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral con índices de gestión

	Propósito	Indicador	Formula	Objetivo
P. financiera	Alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes como consecuencia	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	Alcanzar un ROE de al menos 20% para el 2020
	una venta de 5 billones de yenes para el 2020.	Variación de las ventas	(Ventas del año / Ventas del año anterior) - 1	Lograr incremento en las ventas de 30% en el año 2019

(continúa)

(continuación)

		Reducción de costos (Productividad)	Unidades producidas / Total de recursos utilizados para obtenerlas	Lograr una reducción de costo del 15% en el 2019
P. de cliente	Aseguramiento de calidad óptima en todos sus productos.	Indicador de calidad percibida	Número de quejas anuales de clientes por país relacionadas con la calidad de producto	Que el número de quejas registradas por consumidores en cada país donde opera sea menor a 1000 en el 2019
	Aumentar el grado de satisfacción del cliente mediante la gestión de una experiencia agradable.	Satisfacción del cliente	1 - (Número de quejas de clientes/ Número de quejas de clientes del año anterior) x 100	Que el número de quejas totales de clientes disminuya en 10% en el 2019
P. de procesos	Aumentar presencia en nuevos mercados y penetrar en mercados existentes	Cuota de mercado	Ventas de la empresa / Ventas de la industria	Alcanzar una cuota de mercado del 40% a nivel mundial en el 2020
	Gestión de la innovación activa como pilar importante de su ventaja competitiva	Innovación en productos	(Número de productos nuevos anuales/ Numero de productos nuevos del año anterior) -1	Que el número de productos nuevos crezca en 10% en el 2019
	Crecimiento de presencia en medios web y generación de interacciones.	Ratio de conversión	(Número de conversiones x 100) / Número de visitas a la página web	Aumentar la presencia web reflejada en un ratio de conversión mayor a 1 en el 2019
P. de clientes satisfechos	Mejorar la motivación y satisfacción de los clientes internos.	Clima laboral	Encuesta sobre satisfacción con el clima laboral	Obtener resultados satisfactorios en la encuesta de clima laboral del 80% de los colaboradores en el 2019
		Ratio de promoción de personal	Número de empleados promovidos / Número total de empleados	Lograr por lo menos un 10% de empleados promovidos en el 2019

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Fast Retailing es un grupo con gran potencial, no solo por el crecimiento de la industria, sino por su propuesta de valor única y difícil de alcanzar. Ellos logran diferenciarse de sus competidores mediante la oferta de prendas de vestir con excelencia de calidad y alto grado de innovación por uso de tecnologías y materiales de primer nivel, pero con precios asequibles, gracias al logro de economías de escala.

Esta combinación ideal, se logra porque en vez de generar una gran cantidad de productos nuevos para distintos estilos de vida, FR se enfoca en prendas simples, y para todo público con el objetivo que producir en grandes cantidades y comprar insumos a granel, obteniendo ventajas en costos. Todo esto se ve reflejado en los resultados de su matriz EFI, obteniendo un puntaje de 2,95 puntos. El nivel de ventaja competitiva alcanzado por FR, da pie a una rápida expansión alrededor del mundo.

En el presente trabajo de investigación se han explorado distintos elementos clave para poder determinar la estrategia que debe seguir FR a futuro y si es factible entrar al mercado peruano.

A través de las distintas matrices y análisis se observa que Perú es un país emergente y de tercer mundo, tiene gran potencial a nivel mundial por el crecimiento exponencial de su industria y por un aumento en el poder adquisitivo. Es por esta razón que desde hace un par de años muchas compañías retail han decidido apostar por este mercado. Esto también se ve reflejado en la matriz EFE, logrando un puntaje de 3,02 que sustenta como las oportunidades superan en peso a las amenazas presentes.

El Perú tiene un mercado bastante complejo, sin embargo, si FR quiere continuar expandiéndose y cumplir sus ambiciosos objetivos, debe incursionar en nuevos territorios y mercados distintos a los actuales. Entrar a Perú significa poner un pie en la región Latinoamericana, para luego seguir avanzando, es el inicio a una nueva ventana de oportunidades. Esta no es una tarea sencilla, es clave seguir trabajando en mejorar los procesos y operaciones para poder ofrecer mayor valor al cliente.

Finalmente, mediante la propuesta de rediseño de UENs por región geográfica, se espera lograr nuevas sinergias en procesos y canales, para poder adaptarse mejor a los

requerimientos de cada mercado, sin dejar de lado el enfoque holístico y la alineación de estrategias en equipos multifuncionales de trabajo, para crear mayor valor en conjunto.



## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones generales para el grupo FR, se debe tomar conciencia de las importantes ventajas competitivas que poseen, para aplicarlas y comunicarlas de manera eficiente y así ganar mayor cuota de mercado y posicionamiento.

Asimismo, FR debe estar siempre atento a su entorno para poder identificar las nuevas oportunidades, así como a las posibles amenazas, que le permitan elaborar un plan de acción proactivo. Si el objetivo de FR es seguir creciendo en ventas y presencia internacional, se recomienda un constante análisis de mercados potenciales para poder identificar las mejores oportunidades disponibles para seguir creciendo.

Luego de todo un análisis exhaustivo sobre la coyuntura del mercado peruano, sí se recomienda la entrada a este nuevo mercado, pues tiene gran potencial de crecimiento económico, cuenta con grandes oportunidades de desarrollo en el sector retail y sirve como puerta de entrada a una nueva región, Latinoamérica, donde aún no se ha incursionado, pero que poseen grandes mercados emergentes, dejando a FR un paso más cerca de lograr convertirse en el minorista de prendas de vestir número uno en el mundo.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (s.f). *Administración estratégica*. Recuperado de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Comptoir des Cottonniers. (s.f). Comptoir des Cottonniers, una identidad única. Recuperado de <http://www.comptoirdescottonniers.es/la-marque-c84.html>
- Chen, X. (13 de Abril de 2018). Inditex y sus competidores: H&M, Fast Retailing y Gap, Inc [Mensaje en un blog]. Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.ª ed.). Juárez.: Pearson
- Euromonitor. (2018). SOM Industrial Retail 2017 (%). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Europa Press. (17 de Abril de 2018). La matriz de Uniqlo gana un 7% más en su primer semestre fiscal y mejora previsiones[Mensaje en un blog]. Europa Press. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-matriz-uniqlo-gana-mas-primer-semestre-fiscal-mejora-previsiones-20180412114324.html>
- Fast Retailing. (25 de Abril de 2018). Unlocking the power of clothing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/statement.html>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). Overview of Business Segments. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (31 de Agosto de 2018). Overview. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/company/>
- Fast Retailing. (s.f). Interview with the CEO. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/interview.html>
- Hendriksz, V. (23 de Octubre de 2015). How realistic is Fast Retailing's 2020 goal?. Recuperado de <https://fashionunited.uk/news/business/how-realistic-is-fast-retailing-s-2020-goal/2015102318091>
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8.ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11.ª ed.). México D.F.: Cengage Learning
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (2.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000

- Tadashi Yanai, el japonés que convirtió una humilde sastrería en el multimillonario imperio de Uniqlo. (5 de Abril de 2018). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2122897-tadashi-yanai-el-japones-que-convirtio-una-humilde-sastreria-en-el-multimillonario-imperio-de-uniqlo%20>
- Lizán, J. (12 de Febrero de 2018). Industria retail en 2018 a nivel mundial: Un sector dinámico y vibrante. Recuperado de <http://inmobiliare.com/industria-retail-en-2018-a-nivel-mundial-un-sector-dinamico-y-vibrante/>
- López, M. (10 de Septiembre de 2018). USA: La crisis del comercio minorista en Estados Unidos llega a Europa. Recuperado de <https://www.america-retail.com/usa/usa-la-crisis-del-comercio-minorista-en-estados-unidos-llega-a-europa/>
- Lozano, H. (29 de Abril de 2018). El apocalipsis del retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especialista/apocalipsis-retail/>
- Luna, C. (21 de Marzo de 2017). Fenómeno El Niño afectará a la industria peruana. Recuperado de <https://cborrador.lamula.pe/2017/03/21/fenomeno-el-nino-afectara-a-la-industria-peruana/cristinaluna/>
- MODAES. (2 de Julio de 2018). El dueño de Uniqlo ajusta su plantilla en Francia con despidos pactados. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (s.f). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia2016/osterwalder.pdf>
- Pareja, C. (9 de Octubre de 2015). Asia, la piedra en el zapato de un gigante llamado Uniqlo. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/asia-la-piedra-en-el-zapato-de-uniqlo.html>
- Perú concretaría 27 acuerdos de libre comercio al 2025. (17 de Noviembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-concretaria-27-acuerdos-libre-comercio-2025-noticia-474653>
- Perú Retail. (16 de Agosto de 2018). Uniqlo busca potenciar sus ventas online en todo el mundo. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/uniqlo-ventas-online/>
- Radovic, K. (17 de Agosto de 2011). Theory. Recuperado de <https://www.brandingmag.com/2011/08/17/theory/>
- Reátegui, A. (4 de Enero de 2018). ¿Qué le espera al Perú? Perspectivas económicas para el 2018. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-peru-perspectivas-economicas-para-el-2018/>
- Reyes, S. (28 de Marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

Riaño, P., y Pérez, I. (3 de Mayo de 2016). El Mapa de la Moda 2016 (I): Los gigantes de la gran distribución mundial. Recuperado de <https://www.modaes.com/backstage/el-mapa-de-la-moda-2016-i-los-gigantes-de-la-gran-distribucion-mundial-es.html>

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

Takeuchi, H. (2012). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocio: <https://hbsp.harvard.edu/tu/6dcdda66>

UNIQLO. (27 de Marzo de 2012). UNIQLO'S 9th Global Flagship Store and World's Largest UNIQLO Store Opens in Ginza on March 16. Recuperado de [http://www.uniqlo.com/sg/corp/pressrelease/2012/03/uniqlos\\_9th\\_global\\_flagship\\_st.html](http://www.uniqlo.com/sg/corp/pressrelease/2012/03/uniqlos_9th_global_flagship_st.html)

Yanai, T. (s.f). *The FAST RETAILING in 2020*. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/presen080903\\_Yanai.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/presen080903_Yanai.pdf)