

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

**Nicole Colmenares Garcia**

**Código 20110329**

Lima – Perú  
Noviembre del 2018





**CASE STUDY: PROPOSAL FOR A  
STRATEGIC PLAN FOR ENTERING THE  
PERUVIAN MARKET OF A FAST FASHION  
SECTOR COMPANY**

# TABLA DE CONTENIDO

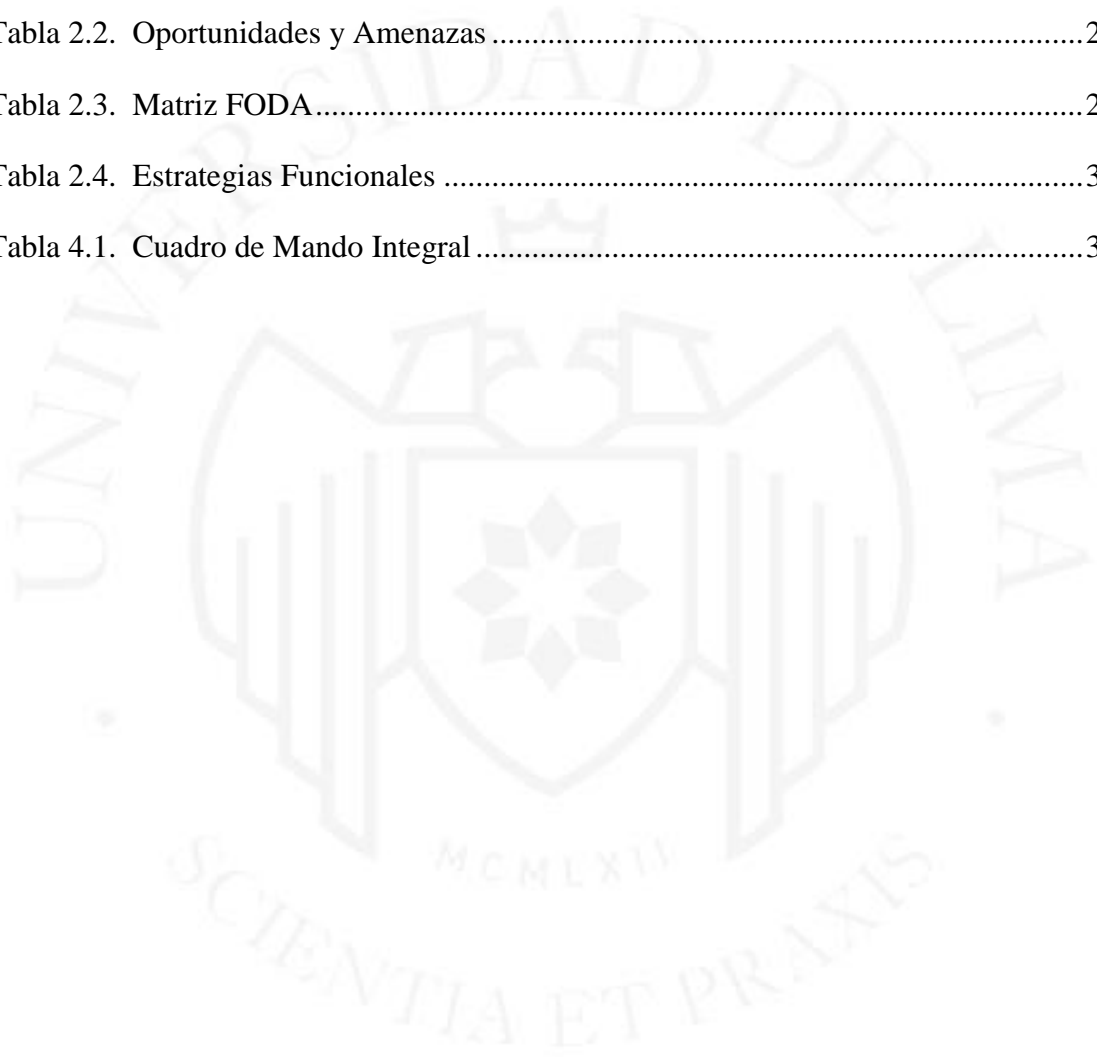
|  |             |
|--|-------------|
| <b>RESUMEN .....</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>IX</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>   | <b>2</b>    |
| 1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO .....   | 2           |
| 1.1.1. Análisis del modelo de Negocio. ....  | 2           |
| 1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....   | 4           |
| 1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). ....       | 7           |
| 1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .... | 9           |
| 1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....  | 11          |
| 1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores). ....                                 | 11          |
| 1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial. ....  | 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. ....  | 21          |
| 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento). ....  | 22          |
| 2.4. Matriz FODA (Sustento). ....  | 23          |
| 2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas. ....  | 26          |
| 2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....   | 27          |
| 2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....  | 28          |
| 2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales. ....                  | 28          |
| <b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>   | <b>32</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento). .....                  | 32        |
| 3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....                                 | 33        |
| <b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>  | <b>35</b> |
| 4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa. ....   | 35        |
| 4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas)..... | 36        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>38</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>39</b> |



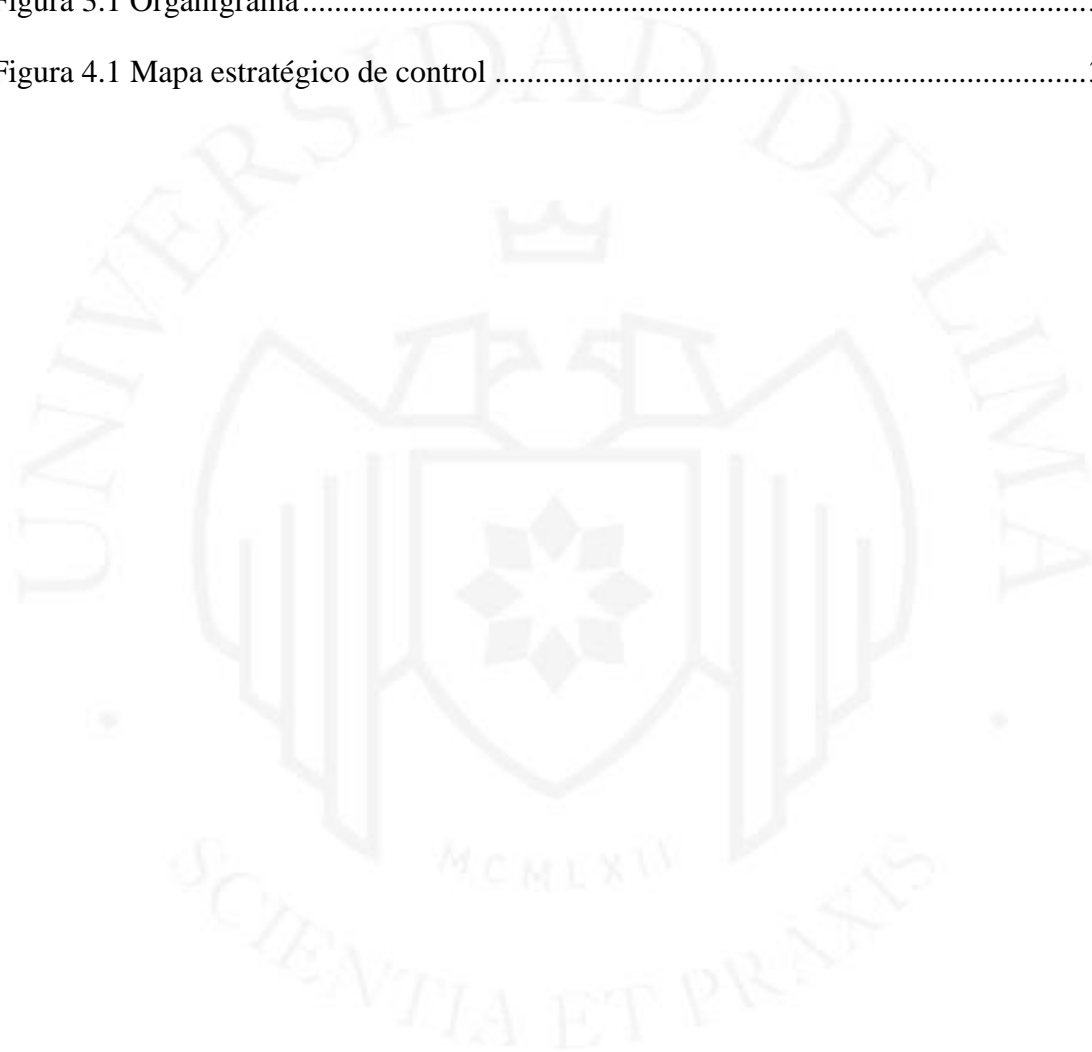
## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1.1. Fortalezas y debilidades..... | 10 |
| Tabla 1.2. Análisis PEST.....            | 11 |
| Tabla 2.1. Fortalezas y Debilidades..... | 20 |
| Tabla 2.2. Oportunidades y Amenazas..... | 21 |
| Tabla 2.3. Matriz FODA.....              | 24 |
| Tabla 2.4. Estrategias Funcionales.....  | 30 |
| Tabla 4.1. Cuadro de Mando Integral..... | 36 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 Rivalidad del sector retail.....     | 14 |
| Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas..... | 22 |
| Figura 3.1 Organigrama.....                     | 32 |
| Figura 4.1 Mapa estratégico de control .....    | 35 |



## RESUMEN

El presente caso de investigación está enfocado en el desarrollo de un plan estratégico para el ingreso de la empresa Fast Retailing al mercado peruano.

Fast Retailing es uno de los gigantes de la moda y del fast fashion en el mundo. Compete con los grupos Inditex y H&M, donde ubica el tercer lugar. Su objetivo es convertirse en el retailer número uno del mundo, y para lograrlo pone como su foco principal a su marca UNIQLO.

Perú sigue considerándose como destino atractivo para las inversiones extranjeras y tiene como objetivo ampliar los acuerdos de libre comercio para los siguientes años, escenario que favorece la entrada de Fast Retailing a este mercado. Asimismo, la tendencia de consumo y características del público peruano también son oportunidades para la empresa.

El desarrollo consta de cuatro grandes capítulos donde se analizan las estrategias: el diagnóstico, formulación, implementación y control. En cuanto al tipo de estudio, se realizó una investigación cualitativa con técnicas de recolección de datos como documentos e informes publicados. El tipo de alcance es descriptivo, donde se describieron los principales datos encontrados como fuente para el análisis.

La investigación concluye que la misión de Fast Retailing está centrada en satisfacer a sus clientes y brindarles el mejor servicio, la ventaja competitiva se centra en el liderazgo en costos y la diferenciación, y que tiene especial preocupación por el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

En cuanto a su ingreso a Perú; se propone que ingrese con su marca UNIQLO, la misma que tendría que hacer frente a sus rivales ya establecidos en la industria fast fashion del país, donde se presenta una rivalidad alta. Por lo anterior, se sugiere aplicar una estrategia global con la cual disminuirá costos y llegará al cliente con precios asequibles. Ingresar al país a través de subsidiarias, lo que le permitirá tener control sobre sus operaciones y aplicar una estrategia de diversificación no relacionada en cuanto a su estrategia de negocios.

**Palabras clave:** Fast Retailing, Uniqlo, Fast Fashion, análisis.



## ABSTRACT

The present investigation case is focused on the development of a strategic plan for the Fast Retailing company to enter the peruvian market.

Fast Retailing is one of the biggest groups in the fashion and fast fashion industries worldwide. It competes with Inditex and H&M, where it ranks third. Its objective is to become the number one retailer in the world and to achieve this, its brand UNIQLO is the main focus.

Peru is still considered an attractive destination for international investors and aims to settle more Free Trade Agreements for the following years, a scenario that favors the entrance of Fast Retailing to the market. Likewise, the consumption trend and peruvian public characteristics are also opportunities for the company.

The present investigation includes four major chapters where the strategies are analyzed: the diagnosis, formulation, implementation and control. Considering the type of study, a qualitative research was carried out, using data recollection techniques such as documents and published reports. The scope type is descriptive, where the main data found was considered a source for the analysis.

The investigation concludes that the mission of Fast Retailing is focused on satisfying their costumers and providing the best service, the competitive advantage is focused on cost leadership and differentiation. Furthermore, the company cares about the growth and welfare of employees.

Regarding its entry to Peru, it's proposed to use the brand UNIQLO, so it can represent the company and face the competitors already established in the fast fashion industry in the country, where the rivalry is high. Therefore, it is suggested for the company to apply a global strategy to reduce costs, so the final price for the consumers would be affordable. Besides, entering the country through subsidiaries would allow the company to take control over the operations and apply an unrelated diversification strategy, considering business strategies.

**Keywords:** Fast Retailing, Uniqlo, Fast Fashion, analysis.

# INTRODUCCIÓN

Desde su inicio en los años 80, la industria del fast fashion ha presentado un crecimiento realmente impresionante. Pero ¿qué es el fenómeno del fast fashion? Es el cambio rápido de colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias y son vendidas a precios asequibles en tiendas del sector retail. El avance de su crecimiento se puede explicar en nuestro comportamiento: cada vez buscamos rapidez e innovación, ya que nos cansamos de lo que ya existe.

En el Perú, la llegada de estas cadenas ha hecho que las tiendas por departamento (su principal competidor) caigan en ventas. Zara, H&M y Forever 21 son algunas de las empresas que conforman esta industria, donde todas coinciden en la idea de hacer una rápida rotación de prendas para dar una respuesta rápida a sus clientes. Otra de las empresas que está revolucionando el mercado internacional es Fast Retailing, dueña de marcas como UNIQLO, GU, Comptoir des Cottonniers, Princess Tam Tam y Theory,

En agosto de este año, Fast Retailing cerró con una facturación de 2,130 060 millones de yenes y un beneficio de 154,800 millones (Modaes, 2018). Solo con ver la cifra nos damos cuenta que es el tercer gigante del mundo de la moda, después del grupo Inditex (Zara) y H&M. La empresa tiene como objetivo convertirse en el retailer número uno del mundo y para ello está enfocándose en desarrollo de UNIQLO, que cerró el 2017 con una facturación de 89,600 millones de yenes en sus tiendas internacionales (Modaes, 2018).

Fast Retailing planea ingresar al Perú el siguiente año, por ello que el presente trabajo tiene como finalidad analizar a la empresa y la creación de un plan estratégico para su ingreso. Dentro de este plan se hará una descripción del diagnóstico interno y externo de la organización actual, lo que nos permitirá conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán de soporte para la generación de estrategias; También, se evaluará el diseño organizacional y se propondrá si es necesario realizar un cambio en la estructura y por último, se desarrollarán los sistemas de control para la evaluación y seguimiento de las estrategias.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1. Diagnóstico Interno

### 1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

El modelo de negocios se refiere a la forma en la que se deben agrupar las estrategias e inversiones para generar rentabilidad y crecimiento de las utilidades superior al promedio del mercado, para así generar una ventaja competitiva (Hill, 2015).

A continuación, se desarrollará el análisis del modelo de negocio tomando como referencia el modelo Canvas.

#### a) Propuesta de valor

La propuesta de valor de Fast Retailing se centra en ofrecer al cliente ropa cómoda, de alta calidad y a precios bajos. Como organización, se preocupa mucho por la sociedad, pues considera que debe contribuir a ella y no solo ser aceptada.

#### b) Segmento de clientes

Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que buscan prendas cómodas, que sean duraderas y de bajo coste.

En el caso de Perú, se puede decir que según la lista de los estilos de vida de Arellano, los productos van dirigidos a los llamados sofisticados, hombres y mujeres con ingresos mayores que el promedio y se preocupan mucho por su imagen personal; y a las modernas, mujeres que buscan ser reconocidas en la sociedad, se preocupan por su imagen personal y están pendientes de la moda (Arellano Consultora, 2018).

#### c) Canales

Los canales de venta de las marcas de Fast Retailing están centrados en el de venta directa (tiendas físicas) y el canal online (venta por la página web).

#### d) Relación con clientes

Fast Retailing busca crear vínculos con sus clientes, que se sientan felices y regresen a sus tiendas. Es por ello, que dado que prima el autoservicio, tienen un protocolo de atención en tienda para hacer sentir al cliente con confianza y seguridad al momento de hacer sus compras.

**e) Fuente de ingreso**

Los clientes de Fast Retailing pagan un precio justo por alta calidad. En relación a los medios de pago, este puede efectuarse en efectivo o con tarjeta.

**f) Recursos clave:**

**Factor Intelectual:** Fast Retailing involucró a CEOs de otras empresas con la organización, también en el área de producción trabaja con personal con amplio conocimiento en el sector textil, los Takumis, que cumplen el papel de supervisores. Para el diseño de las prendas busca colaboración con diseñadores expertos.

**Factor Físico:** Tiendas amplias a nivel internacional, ubicadas en las mejores zonas de las ciudades. Centros de Innovación y desarrollo en países en los que se encuentran.

**Factor Humano:** Búsqueda de personal especializado y calificado. Cultura orientada al desarrollo de los colaboradores.

**Factor Económico:** Cotización en bolsa, endeudamiento y alianzas con empresas.

**g) Actividades clave**

El negocio de Fast Retailing cumple con el desarrollo de las actividades de la cadena de valor, dentro de ellas podemos mencionar como claves las siguientes:

**Producción:** tiene control de ella a través de los Takumis, se realiza de la mano de los mejores fabricantes. Esta área es la más importante porque se encarga de realizar los productos para la venta, ajustes y entregas de stock a los almacenes.

**Marketing y Ventas:** Se realiza la producción y hace promoción por campañas. Marcas y diseñadores que contribuyen en las colecciones, refuerzan la promoción de la marca.

**Investigación y desarrollo:** Investigación de tendencias, diseños y los mejores materiales para los productos.

**Abastecimiento:** Aproximadamente en 2 semanas para todas sus tiendas.

**Servicio durante y post venta:** Servicio rápido y con especial atención al cliente.

## **h) Asociaciones clave:**

### **Socios Clave**

El caso menciona que Fast Retailing entro al mercado americano gracias a la participación accionarial de Link International y gracias a Andy Rosen tuvo acceso a la base de datos del sector. Mencionado lo anterior, los socios clave de la empresa son empresas con alta presencia en el sector, fabricantes y diseñadores exclusivos. Una nota de mayo del 2017, señala que todas las compras de UNIQLO se realizan en Asia, China es su centro principal de aprovisionamiento donde tiene un aproximado de 88 socios y luego sigue Vietnam con 28 socios (Modaes, 2017).

### **Proveedores**

Búsqueda y contacto directo con fabricantes de tela de la mejor calidad del mundo. El caso nos indica que trabajan con tejidos provenientes de Indonesia, telas de Mongolia, Italia, Polonia, entre otros.

## **i) Estructura de costos**

Según el anexo 3 del caso entregado, podemos decir que la estructura de costos se maneja en base a producción, cosido y procesado, planificación de gastos y gastos de ventas, generales y administrativos. Para el caso de UNIQLO, se divide de la siguiente manera: 55% producción, cosido y procesado de materiales, el 25% destinado a gastos de ventas, generales y administrativos y el 20% de margen.

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

Michael Porter menciona en su libro Estrategia y Ventaja Competitiva que las actividades de una empresa pueden agruparse en 9 categorías, dentro de las cuales cada empresa desarrolla un número de actividades de acuerdo al sector al que pertenece y la estrategia que aplica. Las categorías pueden dividirse en 2 grupos: actividades principales relacionadas con la creación del producto o servicio, marketing y servicio post venta; y las actividades de apoyo, las que hacen posible el desarrollo de las actividades principales (Porter, 2006). Con la definición anterior, la cadena de valor del grupo Fast Retailing se explica de la siguiente manera:

a) **Actividades Primarias:**

**Logística interna:**

El proceso de logística interna, está relacionada con las actividades y el manejo de materiales de Fast Retailing para conseguir un servicio de forma efectiva. El planeamiento de las actividades, se hace en base al análisis de información que recibe de los clientes, el cual le permite proyectar la demanda para cada colección e iniciar las operaciones en coordinación con el área de producción.

Además, cabe recalcar que los Joint Venture que realiza la empresa, le permiten obtener información de calidad, como la amplia red de contactos a la que accedió gracias a Andrew Rosen con la participación en las acciones de Link International.

**Operaciones:**

Para las operaciones y específicamente en el área de producción, Fast Retailing tiene los llamados Takumis, quienes son expertos en temas textiles y se encargan de la supervisión de los procesos, de forma que estos se realicen entre los estándares adecuados y de forma eficiente.

Para la producción, se debe mencionar que Fast Retailing se abastecía de fabricantes externos debido a que no contaba con fábricas propias; sin embargo, gracias al Joint Venture que hizo con Shima Seiki, importante distribuidor de maquinarias, en Julio del presente año, abrió 2 fábricas en China y en Vietnam, donde aprovecharan su Investigación y Desarrollo de forma conjunta para el desarrollo de prendas innovadoras y de calidad (Fast Retailing, 2018).

**Logística externa:**

El área de control e inventario, es la encargada de realizar el abastecimiento a tiendas y la misma que vela por la reposición de stock en cada una de ellas. Cabe mencionar, que el tiempo que demora en diseñar un producto hasta lanzarlo a la tienda es de aproximadamente 2 semanas, a diferencia de su competencia (Zara) que logra hacer reposiciones de stock en 48 horas en todas sus tiendas (Rodríguez, 2017).

Fast Retailing también hace uso de la tecnología en la logística, es por ello que desde el 2017 empezó a automatizar los procesos de su almacén en Tokio. Además, la empresa está en la búsqueda de constantes oportunidades

como la reciente alianza que tuvo con Daifuku, gracias a la cual automatizará el manejo de sistemas de todos sus almacenes (Modaes, 2018).

**Servicio Post Venta:**

Las marcas de Fast Retailing tienen un servicio de atención al cliente, donde resuelven sus dudas y apoyan en lo que el cliente requiera. Los colaboradores de tienda deben seguir un protocolo de 6 preguntas de presentación y ayuda al cliente. El tiempo de cada transacción en caja debe ser máximo de 1 min y si el cliente realiza el pago con tarjeta esta debe devolverse con ambas manos y fijando la mirada en la del cliente. Finalmente, los vendedores deben acotar a los clientes que esperan que vuelva pronto a la tienda (Modaes, 2015).

**Desarrollo de Tecnología:**

Fast Retailing busca adaptarse a los cambios tecnológicos. Por ello, establece centros de Investigación y Desarrollo en diferentes países donde tiene sus operaciones, para el desarrollo de nuevos productos y búsqueda de materias primas. La compra de maquinaria nueva y especializada para optimizar sus procesos también forma parte de esta adaptación. Asimismo, también aplica la tecnología en sus ventas con el canal online, el cual tiene como objetivo llegar al cliente de forma eficiente.

**b) Actividades de Apoyo:**

**Infraestructura:**

La organización como uno de sus factores clave. Control y supervisión de actividades, cotizaciones en bolsa, la relación con inversores y un sistema de endeudamiento financiero conformarían la infraestructura de la empresa.

**Gestión de Recursos Humanos:**

El factor humano es pieza fundamental para Fast Retailing, pues cree en los colaboradores y busca que se sientan cómodos en el centro de trabajo. Su objetivo recae en que en el futuro, estos sean dueños de franquicias. Como parte de su gestión, cumplen con una política de no discriminación y compromiso con sus empleados, la cual se basa en el respeto e inclusión, y oportunidades de desarrollo para todos. A través de su escuela interna el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), crean planes de capacitación y participación para los colaboradores, donde hacen énfasis en sus

filosofías de liderazgo llamadas Zen-in- Keiei (pensando como líderes). Además, también velan por el bienestar de los colaboradores, por ello realizan una serie de acciones para proteger su salud y bienestar. Asimismo, es importante que los colaboradores se encuentren comprometidos con las ventas de la compañía, los mismos que son reforzados a través del sistema SPA (Fast Retailing, 2018).

**Marketing y ventas:**

Esta es el área encargada de decidir los volúmenes que deben producirse en base a la demanda anual. Asimismo, promueve los productos en medios y lanza promociones por campañas, tal y como lo hizo con UNIQLO en su inicio con las publicaciones en periódicos los fines de semana.

**Compras:**

Para el proceso de compras negocia directamente con proveedores de todo el mundo. Como el caso lo indica, compra materias primas de la mejor calidad a costos bajos y realiza compras al por mayor.

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

Una estructura del negocio dividida por unidades estratégicas consiste en agrupar divisiones similares y delegar un responsable a cada una de ellas. Esta estructura permite que sea más fácil la comunicación y coordinación entre las unidades de negocio; y facilita la implementación de las estrategias (David, 2003).

Por otro lado, la ventaja competitiva se entiende como el conjunto de características que hacen a una empresa o en este caso a una unidad de negocio, diferente de otra y que permite que su rentabilidad sea superior. Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, menciona que la ventaja competitiva parte del valor que una empresa genera para sus clientes, el mismo que supera los costos de ello (Porter, 2015).

A continuación, se hará mención de la ventaja competitiva de cada una de las unidades de negocio de la empresa Fast Retailing.

- a) **Fast Retailing:** La empresa tiene 4 unidades de Negocio (UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Global Brands). A continuación se explicará la ventaja competitiva en base a los 4 ejes.



**Eficiencia Superior:** Aplican economías de escala. Tienen control de la eficiencia de los operarios.

**Calidad Superior:** Colocan a la calidad como prioridad antes que el precio. Hacen uso de insumos de alta calidad. Dueña de marcas reconocidas a nivel global.

**Innovación Superior:** De la mano de Accenture desarrollará nuevos modelos de negocios digitales de innovación, analítica de datos y operaciones digitales (“Accenture y Fast Retailing juntos en el desarrollo de servicios digitales para los consumidores”, 2015).

**Mayor Satisfacción al cliente:** Busca la satisfacción del cliente y fidelización de las marcas. Ofrece productos con los que se sientan a gusto y cómodos. **Ventaja Competitiva: Liderazgo en Costos + Diferenciación**

- b) **UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional:** Al cierre de Agosto del presente año, **UNIQLO Japón** tenía 827 tiendas mientras que la división de **UNIQLO Internacional** cerró con 1241 distribuidas en Asia del Sur, Oceanía, Europa, Corea del Sur y Norte América (Fast Retailing, 2018). Es importante mencionar que UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional conforman unidades de negocios independientes; sin embargo, para fines del análisis de la ventaja competitiva es que se está considerando como un solo UNIQLO.

**Eficiencia Superior:** Para reducir los precios de venta, aplicó la norma “un precio por artículo” (Takeuchi 2012, p. 8). Planean acortar el tiempo de diseño hasta la entrega en 13 días, el mismo tiempo que Zara (Bloomberg, 2017). **Calidad Superior:** Adquisición de telas de la más alta calidad de todas partes del mundo.

**Innovación Superior:** Creación de centros de Innovación y Desarrollo. UNIQLO quiere estandarizar todas sus operaciones, incluso hacienda uso de inteligencia artificial para predecir patrones de venta (Bloomberg, 2017).

**Mayor Respuesta al cliente:** Toman en cuenta los comentarios de los consumidores para desarrollar los productos que ellos esperan.

**Ventaja Competitiva: Liderazgo en Costos + Diferenciación**

c) **GU:** 393 tiendas al cierre de Agosto 2018.

**Eficiencia Superior:** Rápida reposición de stock cuando es requerido por la demanda. Marca de ropa de precio más bajo que aplicó el modelo SPA de UNIQLO para lanzar productos más baratos (Takeuchi, 2012, p. 9).

**Calidad Superior:** Productos de moda y alta calidad.

**Innovación Superior:** En el 2017, pilotearon una tienda de moda digital. Lanzaron aplicación móvil en Korea antes de la inauguración de su primera tienda (Fast Retailing, 2018). Compra de carros inteligentes para mejorar el servicio.

**Mayor respuesta al cliente:** Implementación de procesos que ayudan a mejorar la experiencia del cliente. Si no tienen artículos en tienda pero aún hay en stock en almacén, estos se enviarán a casa del cliente (Fast Retailing, 2018).

**Ventaja Competitiva: Liderazgo en costos**

d) **Global Brands:** compuesta por Theory, CDC y Princess Tam Tam, al cierre del 2018 tenía 984 tiendas.

**Eficiencia Superior:** Especialización en el proceso de producción.

**Calidad Superior:** Uso de materia prima de gran calidad. Pruebas de producto con clients antes de lanzamiento (Tam, 2018).

**Innovación Superior:** Estudio de diseño, elaboración y rediseño de productos. Uso de tela que evita las arrugas.

**Mayor respuesta al cliente:** Toman en cuenta la retroalimentación para elaborar los productos. Servicio personalizado.

**Ventaja Competitiva: Diferenciación**

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

Las fortalezas y debilidades se definen como aquellas actividades que pueden estar monitoreadas por la empresa y ser calificadas por su desempeño. Es importante mencionar que estas son determinadas con relación a los competidores, se encuentran en todas las áreas funcionales de la organización y su identificación es clave para el desarrollo de ella (David, 2003).

Tabla 1.1.

Fortalezas y debilidades

| NEGOCIO                              | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>FAST RETAILING</b>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del negocio (know how).</li> <li>2. Uso de economías de escala.</li> <li>3. Busca satisfacer a los clientes.</li> <li>4. Colaboraciones con diseñadores de talla mundial.</li> <li>5. Posicionamiento en Japón.</li> <li>6. Actúan bajo una política de responsabilidad social.</li> <li>7. Contacto directo con proveedores y fabricantes.</li> <li>8. Adaptación de nuevos procesos haciendo uso de tecnología.</li> <li>9. Trabaja con materia prima de la mejor calidad.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de presencia en Latinoamérica.</li> <li>2. Falta de rapidez de la reposición de stock de sus productos.</li> </ol>           |
| <b>UNIQLO JAPÓN + UNIQLO INTERN.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del modelo SPA en sus procesos.</li> <li>2. Enfoque en la calidad.</li> <li>3. Precios bajos.</li> <li>4. Productos con alta tecnología como: Airism (material para mantenernos secos), HeatTech (solución para combatir el frío) y Ultra Light Down (hace las prendas más livianas).</li> <li>5. Diseño de ropa que perdura en el tiempo.</li> <li>6. Control adecuado de su cadena de valor.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja adaptación a la moda.</li> <li>2. Mayor tiempo en entrega de colecciones a tiendas frente a la competencia.</li> </ol>        |
| <b>GU</b>                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de tecnología en sus procesos: tienda de moda digital, carritos.</li> <li>2. Colaboración con marcas como Disney, Sailor moon, Minions, etc.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web solo en idioma japonés a diferencia de las demás UEN.</li> <li>2. Falta de presencia en Latinoamérica.</li> </ol>       |
| <b>GLOBAL BRANDS</b>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prendas de alta calidad.</li> <li>2. Especialización en el desarrollo de cada producto.</li> <li>3. Toman en cuenta el 100% del feedback de los clientes en la creación de productos nuevos.</li> <li>4. Seguimiento de la moda en sus productos.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de colaboraciones con marcas para la promoción de los productos.</li> <li>2. Falta de presencia en Latinoamérica.</li> </ol> |

Fuente: Glamour (2017) y Japon and more (2017).

Elaboración propia.

## 1.2. Diagnóstico externo

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

Tabla 1.2.

Análisis PEST

| FACTOR         | VARIABLE   | EVOLUCIÓN FUTURA   |             |  |         |
|----------------|--|--|-------------|--|---------|
|                |  | 12 MESES   | IMPACTO     | 1-3 AÑOS   | IMPACTO |
| POLÍTICO-LEGAL | El Perú continúa siendo un país atractivo para la inversión extranjera a pesar de la incertidumbre política y el cambio de presidente. | Dada la coyuntura política del país, se espera que continúe esta tendencia de forma positiva para el próximo año. (Aspecto Positivo) | Oportunidad | Escenario de incertidumbre política por elección de nuevo presidente. (Aspecto Negativo)                       | Amenaza |
|                | Perú tiene como objetivo contar con 27 acuerdos de libre comercio al 2025.   | Se continuará con la firma de acuerdos comerciales durante el próximo año. (Aspecto Positivo)  | Oportunidad | La firma de tratados comerciales podría estancarse debido a la situación política del país. (Aspecto Negativo) | Amenaza |
| ECONÓMICO      | El consumo peruano crecerá en 3% en el 2018.   | Para el plazo de 1 año, se espera que se mantenga el crecimiento del consumo. (Aspecto Positivo)                                     | Oportunidad | Una vez más la incertidumbre política podría hacer que esta variable se vea afectada. (Aspecto Negativo)       | Amenaza |
|                | Proyección de crecimiento del PBI de 3.5% en el segundo semestre del 2018.   | Se proyecta que mantendrá el crecimiento para el siguiente año dada la tendencia actual. (Aspecto Positivo)                          | Oportunidad | Estancamiento del crecimiento del PBI para los próximos años, por incertidumbre. (Aspecto Negativo)            | Amenaza |

(continúa)

(continuación)

|                       |   |   |             |   |             |
|-----------------------|---|---|-------------|---|-------------|
|                       | Las ventas del sector retail crecieron en 9.7% en mayo del 2018.                                    | Se planea que continúe el crecimiento a lo largo del próximo año. (Aspecto positivo)  | Oportunidad | Si se detiene el consumo por la incertidumbre política, es probable que disminuya la demanda del sector. (Aspecto Negativo) | Amenaza     |
| <b>SOCIO-CULTURAL</b> | Avance de prácticas para una moda sostenible en el Perú.  | Se buscará establecer las políticas de moda sostenible en el corto plazo. Las empresas de moda rápida en un año no se ajustarán a ellas. (Aspecto Negativo) | Amenaza     | En el mediano plazo las empresas ya serían conscientes de estas regulaciones y empezarán a ajustarse. (Aspecto Positivo)    | Oportunidad |
|                       | En el 2018, habrá un incremento de la población joven entre 20 y 39 años.                           | Para el siguiente año, se espera que continúe el incremento de la población joven. (Aspecto Positivo)   | Oportunidad | Seguirá la tendencia en los próximos años. (Aspecto Positivo)   | Oportunidad |
|                       | Aumento de 60% de mujeres parte de la PEA.  | El porcentaje de mujeres que formarán parte de la población económicamente activa seguirá su tendencia creciente. (Aspecto Positivo)                        | Oportunidad | Tendencia continúa en crecimiento dado el aumento demográfico. (Aspecto Positivo)   | Oportunidad |
|                       | La industria del Fast Fashion considerada como “emergencia medioambiental” según informe de la ONU. | Aplicación de regulaciones para el cuidado del medio ambiente en la fabricación de ropa. (Aspecto Negativo)   | Amenaza     | Empresas de la industria del Fast Fashion reaccionarán ante medidas impuestas por la ONU. (Aspecto Positivo)                | Oportunidad |
|                       | Perú se encuentra en el puesto 113 de 137 países en desarrollo de innovación.                       | Perú abajo en el ranking. En 1 año no es probable que suba de posición. (Aspecto Negativo)  | Amenaza     | Con los avances tecnológicos se espera que pueda haber un salto en la posición. (Aspecto Positivo)                          | Oportunidad |

(continúa)

(continuación)

|                    |   |  |             |  |             |
|--------------------|---|--|-------------|--|-------------|
| <b>TECNOLÓGICO</b> | Aumento de 30.2% de las compras online en el 2018.  | Tendencia de los consumidores a hacer compras online es creciente. (Aspecto Positivo)                    | Oportunidad | Se espera que esta tendencia siga creciendo y las empresas tienen ya sistemas para responder. (Aspecto Positivo) | Oportunidad |
|                    | Se tiene previsto que las marcas ultra fast fashion ingresen a Perú con internet como su principal canal de ventas. | Las tiendas de fast fashion aún no están preparadas para hacer frente a estas marcas. (Aspecto Negativo) | Amenaza     | Ingreso de estas marcas le quitarían clientes al sector fast fashion.  | Amenaza     |

Fuente: Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales (2018); Fassion (2018); El e-commerce en Perú crecerá 30.2% en el 2018 (2018); Moda sostenible: diseños que cuidan el medio ambiente (2018); ONU considera que la industria fast fashion es de “emergencia medioambiental” (2018); Perú concretaría 27 acuerdos de libre comercio al 2025 (2017); Perú: PBI crecerá 3.5% durante el segundo semestre del 2018 (2018); Polanco (2018); Standard & Poor’s: Perú se mantiene como mercado atractivo para inversiones (2018); Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/3200 millones y World Economic Forum (2017).

Elaboración propia.

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

Hill & Jones en su libro Administración estratégica: teoría y casos, explica la diferencia entre industria y sector. Cuando hablamos de sector nos referimos a un grupo de industrias que tienen algún tipo de relación entre sí (Hill, 2015).

Por otro lado, al hablar de industria se hace referencia al grupo de compañías que ofrecen productos y servicios para satisfacer las mismas necesidades de los clientes (Hill, 2015).

Con la definición anterior, se ubica a Fast Retailing dentro del Sector Retail y en la industria del Fast Fashion o Moda Rápida. A continuación, se analizarán las fuerzas competitivas del sector industrial según el modelo de Michael Porter:

#### a) Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria

##### 1. Estructura de la industria: Consolidada – Rivalidad alta

Figura 1.1

Rivalidad del sector retail



Passport

© Euromonitor International 2018

Fuente: Euromonitor (2018)

En el cuadro anterior se observa el porcentaje de ventas correspondiente al sector retail en el Perú en el 2017; en el que vemos que H&M y Zara que pertenecen a la industria de fast fashion están en la tercera y quinta posición correspondientemente. Esto significa que dentro de esa industria son 3 (aunque no aparezca Forever 21 en

la lista, pero que están posicionadas en la mente del consumidor) que dominan el mercado, por lo cual se puede afirmar que la industria es consolidada.

**2. Crecimiento de la demanda: alta – rivalidad baja**

La demanda por la industria de fast fashion está en actual crecimiento en el país. Hay una mayor preocupación de los consumidores por la apariencia personal y por seguir las tendencias actuales de la moda, además el hecho de que las prendas roten en poco tiempo implica que los consumidores visiten más seguido las tiendas y sientan la necesidad de comprarlas porque luego es probable que ya no encuentren stock (Xicota, 2018) .

**3. Barreras de salida: altas – rivalidad alta**

La inversión en insumos, producción y pago de liquidaciones, son algunos de los factores que hacen que las barreras de salida sean altas. También se puede mencionar que Fast Retailing depende de solo esta industria para generar sus utilidades, lo cual haría que sea más difícil salir del mercado.

**4. Condiciones de cambio: bajo – rivalidad alta**

El costo de cambio para los clientes de esta industria es bajo. Esto significa que los clientes buscan los productos que necesitan en las tiendas, de no encontrarlos se van a buscarlo a otras sin perder algo a cambio, incluso hasta podrían encontrar mejores ofertas o prendas iguales a mejores precios.

**5. Diferenciación del producto/servicio: baja- rivalidad alta**

Las prendas de vestir que ofrecen las compañías de la industria son similares entre sí, incluso están ubicadas en zonas similares. Incluso se puede decir que está relacionado con el costo de cambio ya que los consumidores cuando buscan un producto se pasean por las tiendas que tengan cerca hasta encontrar la mejor opción para ellos.

**Con el análisis anterior, se concluye que la rivalidad de la industria se presenta alta.**



**b) Amenaza de ingreso de potenciales competidores: baja.**

La industria del Fast Fashion se encuentra consolidada. El posicionamiento de las marcas y los espacios que ocupan en los centros comerciales en el Perú, hace que sea complicado hacer frente al Fast Fashion. Meche Correa vocera y fundadora de la Alianza de diseñadores de Perú (fundada en el 2017), mencionó lo siguiente en relación a las preferencias del consumidor peruano: *“Al consumidor local le llama la atención las marcas internacionales y se deja deslumbrar por los precios y las propuestas de grandes grupos como Zara o Forever21”* (Modaes, 2017)

También, comentó que con esta Alianza de diseñadores buscarán reforzar la marca Perú, los diseños y calidad, sin luchar contra la industria de Fast Fashion por el contrario empezarán a competir en un segmento más alto.

Las economías de escala, la lealtad a la marca de los consumidores y las ventajas que las compañías de la industria tienen en el mercado, hace que la amenaza de ingreso de potenciales competidores sea baja.

**c) Poder de negociación con los clientes: alto.**

Las empresas que se encuentran en la industria de Fast Fashion, venden directamente a los usuarios finales. En este caso los clientes son quienes eligen la tienda donde van a realizar sus compras de acuerdo a sus gustos y necesidades. Si bien estos no incurren en compras al por mayor, los ingresos que provienen de ellos son bastante significativos para la industria.

**d) Poder de negociación con los proveedores: alto.**

Las compañías que forman parte de la industria de Fast Fashion trabajan directamente con proveedores de insumos para la confección de cada una de sus prendas. En este caso, el poder de negociación con ellos es alto, lo que significa una amenaza dado que a las compañías se les haría muy difícil trabajar y establecer relaciones con proveedores diferentes a los que están acostumbrados; el costo de ello implicaría estar expuestos a errores y fallas. Para las compañías, también sería un reto convertirse en sus propios proveedores, pues es necesaria experiencia y una fuerte inversión.

**e) Amenaza de productos sustitutos: bajo.**

En la industria de la moda rápida es difícil encontrar productos que sustituyan la oferta. El consumidor peruano está en la búsqueda de prendas alineadas a las tendencias de la moda a precios bajos. Se debe mencionar que dentro de los productos que se podría identificar como parecidos a los de la industria estarían las prendas de diseñador que tienen alto valor en el mercado, por lo tanto no es una opción para considerarlas como sustitutos.

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

Las oportunidades y amenazas están relacionadas con aquellos sucesos del entorno que pueden ser aprovechados para que la empresa mejore o signifiquen un daño en el largo plazo. Estos hechos son imposibles de ser controlados por la empresa y su identificación es necesaria para proponer estrategias que contribuyan a la mejora de beneficios o que realicen acciones correctivas que reduzcan el impacto de las amenazas (Hill, 2009).

**a) Oportunidades:**

**1. Perú sigue considerándose como atractivo para inversiones extranjeras:**

En una entrevista del sitio web América Economía realizada a Livia Honsel, analista de Standard & Poor's señaló que la incertidumbre de los últimos meses en la política no ha reflejado un impacto significativo en la inversión extranjera y por ello Perú continúa siendo un país atractivo, además de reconocer la seguridad que se brinda a los inversionistas y la continuidad de políticas económicas (América Economía, 2018). Por lo anterior esta variable es considerada como una oportunidad para Fast Retailing.

**2. Perú tiene como objetivo contar con 27 acuerdos de libre comercio al año 2025.** Los tratados de libre comercio son favorables para las importaciones de donde provendría la mercadería de Fast Retailing para su ingreso al mercado peruano. Gracias a los acuerdos de libre comercio los aranceles disminuyen, por ello representa una oportunidad a ser aprovechada.

- 3. El consumo peruano crecerá en 3% en el 2018.** Esta variable es una oportunidad Fast Retailing ya que este crecimiento se proyectaría hasta el siguiente año, en el que ingresaría al mercado peruano. Mayor consumo implica mayor ingreso para la empresa.
- 4. Proyección de crecimiento del PBI de 3.5% en el segundo semestre del 2018.** Representa una oportunidad, porque al haber un crecimiento en el PBI significa que la tasa de desempleo va a reducirse y aumentará el ingreso por persona, el que dispondría para hacer compras en la compañía.
- 5. Las ventas del sector retail crecieron en 9.7% en mayo del 2018.** Se espera que las ventas aumenten en el último semestre del año y que continúen. La cifra estuvo impulsada por la cercanía del mundial Rusia 2018, pero también gracias a la apertura de locales que crecieron en un 27%, pasando de 3547 tiendas a 4525 en el plazo de un año (Gestión, 2018). Este es un escenario favorable para el ingreso de Fast Retailing ya que se planea seguir con la apertura de locales en los próximos años.
- 6. Incremento de la población joven entre 20 y 39 años.** Los jóvenes son quienes están pendientes de la moda y actualizados con los cambios a nivel global. Por ello, representa una oportunidad para Fast Retailing ya que este grupo forma parte del segmento a los que llegan con sus prendas.
- 7. Aumento de 60% de mujeres parte de la PEA.** Las mujeres tienden a preocuparse más por su apariencia que los hombres, por ello el que formen parte de la población económicamente activa significa que van a tener ingresos para invertir en ellas, lo que representa una oportunidad para generar ingresos a la compañía.
- 8. Aumento de 30.2% de las compras online en el 2018.** La sociedad está buscando ser más práctica y el desarrollo de la tecnología influye en la forma en que realizan sus actividades diarias. El acceso a internet, el uso de tarjetas y la facilidad de que no tengan que salir de casa hace que las compras online aumenten. Dada la tendencia actual se espera que esta siga en crecimiento, lo cual es algo que Fast Retailing puede aprovechar ya que tiene un sistema de ventas online en los países donde ya se encuentra.

**b) Amenazas:**

**1. Avance de prácticas para una moda sostenible en el Perú**

Se busca promover la moda sostenible o eco-amigable en el Perú, lo cual representa una amenaza para Fast Retailing porque pertenece a la industria del fast fashion; sin embargo, el tiempo que tome promover estas prácticas podría aprovecharse para mejorar sus procesos.

**2. La industria fast fashion considerada como “emergencia medioambiental”**

**según informe de la ONU.** Esta variable representa una amenaza ya que hará que consumidores a nivel mundial se preocupen más por los procesos productivos y materiales que usan en la elaboración de las prendas que compren. Nuevamente Fast Retailing tiene la oportunidad de hacer frente a ello con la implementación de procesos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

**3. Perú se encuentra en el puesto 113 de 137 países en desarrollo de la innovación.** Es considerada como una amenaza, ya que se ve al país como un ambiente que no contribuirá al desarrollo tecnológico en cuanto a procesos e investigación.

**4. Se tiene previsto que las marcas ultra fast fashion ingresen a Perú con internet como su principal canal de ventas.** El ingreso de estas marcas podría hacer que un porcentaje de los consumidores del fast fashion migren a ella, ya que entrará con venta online y las reposiciones de colecciones se darán en menor tiempo que el de las compañías de la industria.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

La matriz de evaluación del factor interno proporciona información para evaluar las fortalezas y debilidades en las distintas áreas de la organización y a la vez identificar la relación de entre ellas (David, 2003).

Tabla 2.1.

Fortalezas y Debilidades

| FACTORES INTERNOS   | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |      |              |                |
| 1. Conocimiento del negocio (know how).                         | 0.07 | 4            | 0.28           |
| 2. Uso de economías de escala.                                  | 0.07 | 4            | 0.28           |
| 3. Busca satisfacer a los clientes.                             | 0.05 | 4            | 0.2            |
| 4. Colaboraciones con diseñadores de talla mundial.             | 0.03 | 3            | 0.09           |
| 5. Posicionamiento en Japón.                                    | 0.03 | 4            | 0.12           |
| 6. Actúan bajo una política de responsabilidad social.          | 0.03 | 3            | 0.09           |
| 7. Contacto directo con proveedores y fabricantes.              | 0.05 | 4            | 0.2            |
| 8. Adaptación de nuevos procesos haciendo uso de la tecnología. | 0.04 | 4            | 0.16           |
| 9. Trabaja con materia prima de la mejor calidad.               | 0.04 | 4            | 0.16           |
| 10. Implementación del modelo SPA en los procesos.              | 0.06 | 4            | 0.24           |
| 11. Enfoque en la calidad.                                      | 0.05 | 4            | 0.2            |
| 12. Precios bajos.  | 0.06 | 4            | 0.24           |
| 13. Diseño de ropa que perdura en el tiempo.                    | 0.05 | 3            | 0.15           |
| 14. Control adecuado de su cadena de valor.                     | 0.05 | 4            | 0.2            |
| 15. Colaboración con marcas como Disney.                        | 0.01 | 3            | 0.03           |
| 16. Especialización en el desarrollo de cada producto.          | 0.04 | 3            | 0.12           |
| 17. Toman en cuenta el 100% del feedback de los clientes.       | 0.05 | 3            | 0.15           |
| 18. Seguimiento de la moda en los productos.                    | 0.02 | 3            | 0.06           |
| <b>DEBILIDADES</b>  |      |              |                |

(continúa)

(continuación)

|   |          |   |            |
|---|----------|---|------------|
| 1. Falta de presencia en Latioamérica.                              | 0.05     | 1 | 0.05       |
| 2. Baja adaptación a la moda.                                       | 0.05     | 2 | 0.1        |
| 3. Mayor tiempo en entrega de colecciones a tiendas.                | 0.06     | 1 | 0.06       |
| 4. Página web solo en idioma japonés.                               | 0.02     | 2 | 0.04       |
| 5. Falta de colaboración con marcas para la promoción de productos. | 0.02     | 2 | 0.04       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> |   | <b>3.3</b> |

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

Como se puede apreciar el puntaje obtenido en la matriz EFE es de 3.3 superior al puntaje promedio 2.5, esto nos indica que Fast Retailing tiene una sólida posición interna. El resultado nos ayudará a formular estrategias que permitan reforzar los procesos internos. Las fortalezas que priman en la matriz son el conocimiento del negocio y el uso de economías de escala.

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

La matriz de evaluación del factor externo es aquella que permite evaluar y ver de forma integrada la información del entorno externo: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (David, 2003).

Tabla 2.2.

Oportunidades y Amenazas

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO  | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |      |              |                |
| 1. Perú continúa siendo atractivo para invertir.                              | 0.1  | 4            | 0.4            |
| 2. Perú tiene como objetivo contar con 27 acuerdos de libre comercio.         | 0.05 | 4            | 0.2            |
| 3. El consumo peruano crecerá en 3% en el 2018.                               | 0.06 | 3            | 0.18           |
| 4. Proyección de crecimiento del PBI de 3.5% en el segundo semestre del 2018. | 0.05 | 2            | 0.1            |
| 5. Crecimiento de las ventas del sector retail en 9.7% en mayo del 2018.      | 0.1  | 4            | 0.4            |
| 6. Incremento de la población joven de 20 y 39 años.                          | 0.08 | 4            | 0.32           |
| 7. Aumento del 60% de mujeres en la PEA.                                      | 0.08 | 4            | 0.32           |
| 8. Aumento de 30.2% de compras online.  | 0.09 | 4            | 0.36           |
| <b>AMENAZAS</b>   |      |              |                |

(continúa)

(continuación)

|  |          |   |             |
|--|----------|---|-------------|
| 1. Avance de políticas para una moda sostenible en el Perú.                      | 0.08     | 1 | 0.08        |
| 2. ONU considera la industria Fast Fashion en emergencia medioambiental.         | 0.12     | 3 | 0.36        |
| 3. Perú se encuentra en el puesto 113 de 137 países en desarrollo de innovación. | 0.05     | 1 | 0.05        |
| 4. Ingreso de marcas ultra fashion al Perú.                                      | 0.14     | 2 | 0.28        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |   | <b>3.05</b> |

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

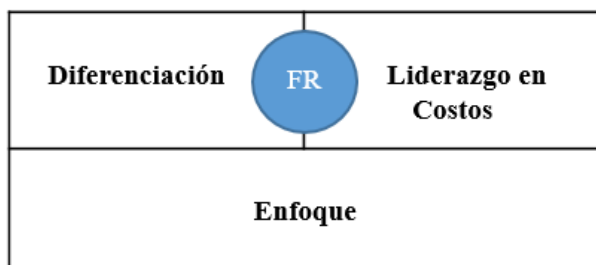
El puntaje obtenido en la matriz EFE nos indica que Fast Retailing está preparada para hacer frente a las amenazas aprovechando las oportunidades del entorno en el Perú.

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

Fred David menciona en su libro Conceptos de administración estratégica que las estrategias son aquellas que permiten que una empresa alcance una ventaja competitiva a través de tres enfoques diferentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costos está relacionado con la producción a bajo costo y que satisfaga las necesidades de aquellos consumidores sensibles al precio; por otro lado, la diferenciación se refiere a la elaboración de productos únicos en el mercado y que van dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio; por último, el enfoque hace referencia a la satisfacción de grupos pequeños de consumidores con la elaboración de productos o servicios (David, 2003).

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas



Fuente: Porter (2006)

Elaboración Propia

La estrategia genérica que aplica Fast Retailing es la de **liderazgo en costos + diferenciación**, esto se debe a que hacen uso de economías de escala para disminuir los costos en el proceso productivo y así ofrecer a menor precio sus productos que van dirigidos a todo un sector industrial. El factor diferenciador de Fast Retailing se centra en la calidad e innovación de sus productos; por otro lado, la segmentación de la empresa nos indica que cada una de sus marcas va dirigida a segmentos diferentes de mercado; y finalmente, dentro de las habilidades y capacidades distintivas podemos mencionar que destacan en Investigación y Desarrollo, pues establecen centros especializados en diferentes países. La tecnología que aplican en el desarrollo de productos e implementación de procesos también es importante que se mencione junto a la venta y comercialización, ya que cuentan con una amplia demanda en el mercado.

#### **2.4. Matriz FODA (Sustento).**

Una matriz FODA nos permite crear 4 tipos de estrategias. Las estrategias FO que hacen uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; estrategias DO, donde se planea una mejora en las debilidades internas de la compañía a través del aprovechamiento de las oportunidades externas; estrategias FA, que usan las fortalezas de la empresa para hacer frente a las amenazas del entorno externo y por último las estrategias DA que son formas de defensa para reducir las debilidades internas y a su vez hacer frente a las amenazas externas (David, 2003).



Tabla 2.3.

Matriz FODA

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>MATRIZ FODA</b></p>   | <p><b>FORTALEZAS (F):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del negocio (know how).</li> <li>2. Uso de economías de escala.</li> <li>3. Colaboraciones con diseñadores de talla mundial.</li> <li>4. Posicionamiento en Japón.</li> <li>5. Actúan bajo una política de responsabilidad social.</li> <li>6. Contacto directo con proveedores y fabricantes.</li> <li>7. Adaptación de nuevos procesos haciendo uso de la tecnología.</li> <li>8. Trabaja con materia prima de la mejor calidad.</li> <li>9. Implementación del modelo SPA en los procesos.</li> <li>10. Precios bajos.</li> <li>11. Diseño de ropa que perdura en el tiempo.</li> <li>12. Control adecuado de su cadena de valor.</li> <li>13. Especialización en el desarrollo de cada producto.</li> <li>14. Toman en cuenta el 100% del feedback de los clientes.</li> </ol> | <p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de presencia en Latinoamérica.</li> <li>2. Baja adaptación a la moda.</li> <li>3. Mayor tiempo en entrega de colecciones a tiendas.</li> <li>4. Página web solo en idioma japonés.</li> <li>5. Falta de colaboración con marcas para la promoción de productos.</li> </ol> |
| <p><b>OPORTUNIDADES (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perú continúa siendo atractivo para invertir.</li> <li>2. Perú tiene como objetivo contar con 27 acuerdos de libre comercio.</li> <li>3. El consumo peruano crecerá en 3% en el 2018.</li> </ol> | <p><b>F1-O1:</b> Ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO y aproveche el know how.</p> <p><b>F3-O6:</b> Difusión al público joven sobre el trabajo con los diseñadores, dado que son quienes están pendientes de los nuevos ingresos de la moda.</p>   | <p><b>D1-O2-O3:</b> Introducir sus operaciones en el mercado peruano, dado que Perú ya cuenta con un TLC con Japón.</p> <p><b>D4-O8:</b> Al ingresar al mercado peruano, podría hacer un cambio en el idioma de las</p>  |

(continúa)

(continuación)

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>4. Proyección de crecimiento del PBI de 3.5% en el segundo semestre del 2018.</p> <p>5. Crecimiento de las ventas del sector retail en 9.7% en mayo del 2018.</p> <p>6. Incremento de la población joven de 20 y 39 años.</p> <p>7. Aumento del 60% de mujeres en la PEA.</p> <p>8. Aumento de 30.2% de compras online.</p> | <p><b>F14-O8:</b> Respuestas efectivas ante consultas de los clientes, ya que habrá mayor compra por el canal online.</p>   | <p>páginas web que maneja para que el consumidor local pueda entenderla.</p>   |
| <p><b>AMENAZAS (A):</b></p> <p>1. Avance de políticas para una moda sostenible.</p> <p>2. ONU considera a la industria Fast Fashion en emergencia medioambiental.</p> <p>3. Perú se encuentra en el puesto 113 de 137 países en desarrollo de innovación.</p> <p>4. Ingreso de marcas ultra fashion al Perú.</p>               | <p><b>F5-A1:</b> Establecimiento de políticas en su plan de responsabilidad social para minimizar sus operaciones con residuos tóxicos.</p> <p><b>F7-F3:</b> Implementación de una tienda digital en Perú de la mano de técnicos e ingenieros de TI locales, de esa forma apoyaría al país en desarrollo de innovación.</p> | <p><b>D2-A4:</b> Comenzar a adaptarse a las tendencias de moda ayudaría que el impacto de ingreso de marcas ultra fashion sea menor</p> <p><b>D2-A3:</b> Adaptarse a las tendencias de la moda así impulsa al crecimiento de Perú en innovación.</p> |

Fuente: David (2003)  
Elaboración propia

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

- **Visión Propuesta:**

- *Ser reconocidos como la compañía textil número uno del mundo, comprometida con cumplir los deseos y felicidad de sus clientes, logrando ello a través de innovación y el desarrollo de una cultura responsable con la sociedad y el medio ambiente.*

La visión de Fast Retailing se centra en estar establecidos en todo el mundo, sin descuidar el enfoque en los clientes y la responsabilidad social.

- **Misión Actual:**

- 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).

- **Misión Propuesta:**

- *Satisfacer a nuestros clientes con prendas innovadoras y de alta calidad. Empoderar a nuevos líderes para que continúen con el desarrollo del negocio en el futuro mediante el desarrollo de procesos éticos y responsables.*

La misión está enfocada en la satisfacción de los clientes internos y externos, ya que para Fast Retailing es importante que los colaboradores se sientan parte del negocio para que luego puedan hacerse cargo de él. Por otro lado están los consumidores, a quienes se les busca ofrecer siempre productos que los hagan sentirse cómodos y que cumplan con altos estándares de calidad.

- **Políticas:**

1. Alcanzar los estándares óptimos de calidad en cada uno de nuestros productos.
2. Fomentar el espíritu de trabajo en equipo en cada una de las UEN y áreas de la empresa.
3. Comprometernos con nuestros clientes, la sociedad y el medio ambiente.
4. La ética debe primar en cada una de nuestras actividades.
5. Ser conscientes de los avances tecnológicos e implementarlos en nuestros procesos, programas y proyectos.

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

Según el caso, Fast Retailing planea ingresar a Perú el próximo año; para ello se propone que ingrese con UNIQLO (su UEN con mayor impacto) donde sus objetivos serían los siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad de UNIQLO Perú en 15% durante los dos primeros años.
2. Aumentar en 50% la satisfacción de los colaboradores en un plazo de 6 meses, para evitar la rotación de personal a corto plazo.
3. Lograr que el 100% de colaboradores asista a las capacitaciones mensuales durante el primer año, ayudará a mejorar los procesos de cada área.
4. Incrementar en 10% el nivel de ventas mensual de las tiendas después del sexto mes, para poder mejorar la rentabilidad.
5. Aumentar en 5% el número de clientes por mes en cada una de las tiendas durante los 18 primeros meses.
6. Incrementar en 15% el nivel de fidelización de los clientes después del primer año de actividad.
7. Lograr un nivel de satisfacción de los clientes superior a 50% dentro de los 6 primeros meses de apertura, puesto que ayudaría en la fidelización de ellos.
8. Reducir el tiempo promedio de atención al cliente en 5%, durante el primer año, ayudaría a reforzar la imagen de la marca en el mercado.
9. Reducir en 15% el tiempo promedio de reposición de stock de productos en tiendas, después del tercer mes de establecimiento.
10. Optimizar el funcionamiento de la maquinaria de producción, después del primer año de implementación.
11. Lanzar 2 colaboraciones (líneas de productos nuevos) con influencers durante el primer año de establecimiento, lo que permitirá el incremento de las ventas.
12. Retener al 90% de colaboradores en el primer año de establecimiento, ayudaría a la reducción de gastos.

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

Fast Retailing se encuentra posicionada con las cuatro UEN que se han desarrollado anteriormente (UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Global Brands). Se considera que estas UEN vienen desarrollándose de forma adecuada y con un crecimiento sostenible en el mercado es por ello que no se redefinirán.

Sin embargo; se sugiere la creación de nuevas UEN que tenga como giro de negocio la fabricación y venta de accesorios, y otra de calzado para mujeres.

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

### **a) Estrategias en el ambiente Global**

Fast Retailing destaca por ofrecer a sus clientes servicios de alta calidad y a bajos precios. Actualmente, aplica una estrategia de estandarización global. Según Hill & Jones, esta estrategia se usa cuando se tiene alta presión para bajar los costos por lo que se aplica economías de escala; y cuando no hay presión alta para responder a lo local (Hill, 2015).

Previamente se propuso que la UEN con la que entraría al mercado peruano sería UNIQLO, para ello se recomienda que también aplique una estrategia de estandarización global dado que le permitiría seguir haciendo uso de las economías de escala y no incurrir en costos de adaptación local pues el consumidor peruano tiene un comportamiento en el que está pendiente de los nuevos ingresos de la moda actual y espera encontrar en las tiendas de este tipo de industria prendas con las últimas tendencias de la moda.

Se propone que UNIQLO, ingrese al mercado peruano a través 2 métodos. A continuación, se explica el detalle:

**Subsidiarias en propiedad total:** Hill & Jones menciona en su libro Administración Estratégica que en el caso de ingreso como subsidiaria la empresa matriz estaría a cargo del 100% de las acciones. Además, Fast Retailing ha hecho uso de la tecnología para mejorar sus procesos de producción y almacenamiento, por lo cual no perdería ese control al ingresar al mercado peruano. El que ingrese

como subsidiaria, también permitiría que se especialice en producir una parte de una línea de productos determinados e intercambiarlos con otras subsidiarias. Por último, se debe mencionar que este modo de ingreso haría que Fast Retailing incurra en una serie de grandes costos (Hill, 2015).

**Joint Venture:** Otra forma de ingreso sería mediante un Joint Venture. Es importante decir que Fast Retailing ya ha realizado diferentes Joint Ventures que le han permitido hacer mejoras en sus procesos y producción. Uno de los más recientes ha sido el cuarto Joint Venture con Mitsubishi Corporation, a través del cual lanzarían y desarrollarían UNIQLO en Vietnam (Mitsubishi Corporation, 2018). Parte de las ventajas que tendría la empresa al hacer un Joint Venture con un socio peruano es el conocimiento del mercado, la cultura, idioma y sistemas políticos; otra de ellas sería el compartir los costos de desarrollo de forma que Fast Retailing no se vea perjudicada al asumir el 100%. Por otro lado, una de las desventajas está en perder el control de la tecnología que tiene desarrollada; sin embargo, este riesgo puede reducirse en la formulación del contrato entre las partes (Hill, 2009).

**b) Estrategias Corporativas:**

La propuesta de estrategias corporativas para UNIQLO con su ingreso al mercado peruano sería la siguiente:

**Estrategia Horizontal:** En un escenario de largo plazo (5 años en adelante), se propondría que UNIQLO compre a uno de sus competidores de marca local que se encuentre realizando actividades en el sector, dado que esto permitiría que amplíe su participación de mercado e impulse el desarrollo de sus ventajas competitivas, además otorgarle a la empresa mayor poder de negociación. También, esto contribuiría a que se desarrollen productos que puedan ser distribuidos a los otros mercados para la venta.

**Diversificación No Relacionada:** UNIQLO podría aplicar una estrategia de diversificación no relacionada, a través de la cual ofrecería productos diferentes a los de su giro de negocio, por ejemplo: una línea de zapatos o accesorios como lo hace su competencia. Con ello tendría una mayor participación de mercado y le daría más valor a la marca.

### c) Estrategias de Negocios

**Estrategia genérica:** UNIQLO entraría al mercado peruano aplicando una estrategia de liderazgo en costos + diferenciación, como su casa matriz. Esto implicaría que sigan haciendo uso de economías de escala y se diferencien con la tecnología que aplican en el desarrollo de sus productos.

**Estrategias intensivas:** Como parte de las estrategias de negocios, se propone que aplique la estrategia de penetración de mercado cuando UNIQLO ya esté establecido en Perú. Según Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, la penetración de mercado consiste en el incremento de la participación de mercado de la empresa como resultado de mayores esfuerzos de mercadotecnia en los mercados donde ya se tiene presencia (David, 2003). Para el caso de UNIQLO, esta estrategia se podría llevar a cabo, a través de actividades de marketing como la baja de precios frente a la competencia o campañas publicitarias con influencers de moda. Otra estrategia propuesta sería la de desarrollo de mercado, la que se trata del ingreso de productos existentes a mercados nuevos. Aquí es posible referirnos al caso de la competencia como H&M que ha realizado la apertura de nuevas tiendas en provincias del país.

**Estrategia de inversión:** Cuando la demanda de UNIQLO en el Perú, se encuentre en crecimiento, con una posición competitiva fuerte se recomienda que aplique una estrategia de crecimiento, mediante la cual captaría a nuevos segmentos de mercado.

### d) Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales estarán orientadas al ingreso de UNIQLO a Perú el próximo año:

Tabla 2.4.

Estrategias Funcionales

| ÁREA             | ESTRATEGIA  | VENTAJA COMPETITIVA   |
|------------------|---|---|
| RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer reuniones de integración.</li><li>• Establecer un cronograma de capacitaciones trimestrales.</li><li>• Concursos internos por ventas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados identificados con la empresa.</li></ul> |

(continúa)

(continuación)

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar feedback por periodos programados.</li><li>• Creación de un programa de incentivos.</li><li>• Programas de comunicación interna activos.</li></ul>                                   |   |
| <b>MARKETING</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Promociones atractivas</li><li>• Penetración de mercados</li><li>• Activaciones con influencers en puntos de venta</li><li>• Comerciales televisivos con personajes del medio.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Respuesta positiva el cliente.</li><li>• Aumento de ventas.</li></ul> |
| <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación constante en diseños.</li><li>• Desarrollo de una línea con diseños peruanos solo por el periodo de 1 mes.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes identificados con la marca.</li></ul>                        |
| <b>PRODUCCIÓN</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser flexibles en el volumen de la demanda.</li><li>• Entregas rápidas de pedidos online.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia en la producción.</li></ul>                                |

Elaboración propia





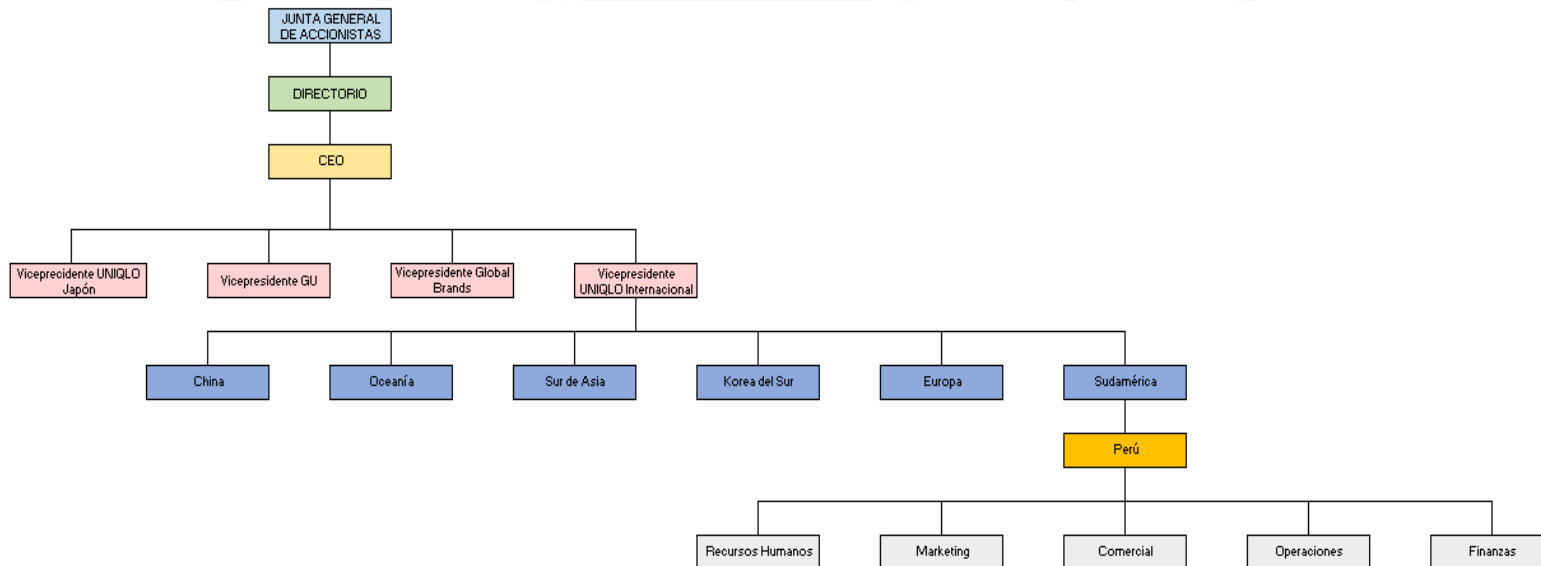
## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Se sugiere hacer un cambio en la estructura organizacional de Fast Retailing enfocado en las unidades de negocio. Este tipo de estructura permitirá que haya un mejor monitoreo y comunicación, lo que permitirá un trabajo integrado y alineado a los objetivos trazados por la unidad. Asimismo, al evaluar la entrada de UNIQLO al país se ubicó en el organigrama como parte de UNIQLO Internacional.

Figura 3.1

Organigrama



Fuente:Elaboración propia

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

Como parte de la propuesta de cambios se hará énfasis en los temas de cultura, factor humano y algunas de las áreas funcionales de UNIQLO:

#### **Cultura:**

Tal como lo menciona Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, la cultura está definida como los comportamientos que adquiere una empresa y que ha sido enseñada a los colaboradores como la forma correcta de pensar y sentir. Asimismo, la cultura está formada por los valores, creencias, símbolos, historias, etc. Para el caso de UNIQLO, se propone un escenario donde los colaboradores estén identificados con la cultura y contentos de aplicar las estrategias propuestas, lo que garantizará un fortalecimiento de ella. Los ritos, la transmisión de experiencias y vivencias de los gerentes de equipo hacia los colaboradores y las ceremonias son algunos ejemplos que UNIQLO deberá continuar implementando en la organización (David, 2003).

#### **Motivación:**

La motivación tiene una relación directa con el grado de cumplimiento de objetivos, tareas y desempeño de los colaboradores. En una empresa como UNIQLO es necesario que los gerentes y líderes de equipo motiven a sus colaboradores para lograr objetivos como el incremento de ventas y la fidelización de los clientes. Los líderes de la organización deben ser democráticos y no autoritarios, lograr que los colaboradores se sientan seguros en su ambiente de trabajo, contribuir a la mejora de habilidades de ellos a través de capacitaciones y crear un clima laboral propicio para ellos.

#### **Factor Humano:**

Este punto está relacionado con la gerencia de recursos humanos que se aplica en la organización. Como se mencionó previamente Fast Retailing tiene una consideración especial con sus colaboradores, por ello se considera que UNIQLO no es la excepción en cuanto a ello se refiere. Algunas de las sugerencias que podrían aplicarse para potenciar la mejora del desarrollo del factor humano podrían ser las siguientes:

1. Establecer una política de incentivos que mantenga contento a los colaboradores y que vaya de acuerdo a las labores desempeñadas
2. Continuar con las capacitaciones y oportunidades de desarrollo de personal.

3. Establecer un espacio de comunicación e integración cada mes entre los equipos donde se despejen dudas y se les dé la oportunidad de participar con ideas y propuestas de cambio.

Por otro lado, dentro de las áreas de la empresa se propone lo siguiente:

**Marketing:**

1. Hacer un cambio en la página web, ya que tiene una imagen seria. Este cambio implicaría volverla más amigable y con un estilo más juvenil.
2. Trabajar con personajes influyentes en los países donde están para tener mayor atención de los consumidores.
3. Realizar eventos públicos cuando se lanza una colección, ya que tendrá mayor impacto y presencia de prensa internacional.

**Operaciones:**

1. Lanzamiento de prendas un poco más adaptadas a la moda actual.

**Investigación y Desarrollo:**

1. Implementación de la app para compras online en los países donde se encuentra.

**Control**

Una vez implementadas las propuestas, será necesario realizar el control de las actividades cada cierto tiempo según la naturaleza de las operaciones del negocio. Para ello también se deberá hacer el comparativo de los resultados reales frente a los esperados y tomar medidas correctivas en caso se considere necesario (David, 2003).

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

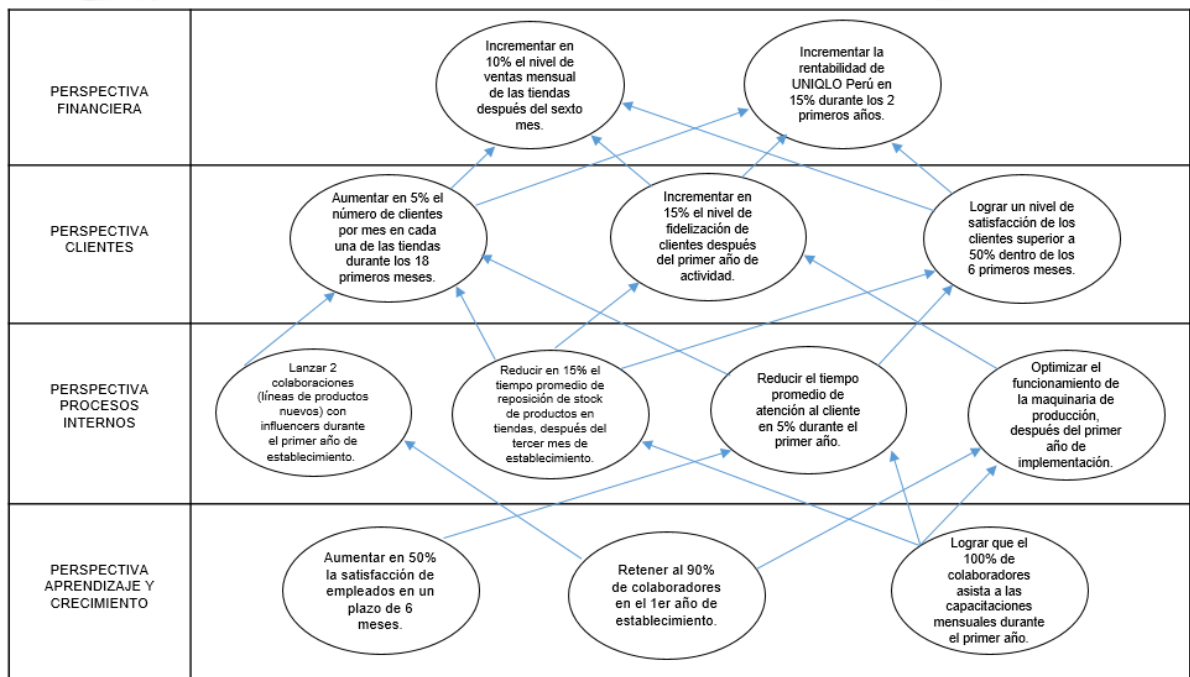
## 4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.

El control estratégico permite que se evalúe si las estrategias aplicadas están funcionando de forma adecuada. También, sirve para supervisar la eficiencia en el desempeño de los colaboradores de la organización de forma que se otorguen incentivos para mantenerlos motivados y alineados con los objetivos del negocio (Hill, 2009).

A continuación, tomando como referencia los objetivos desarrollados en el 2.6 para UNIQLO Perú, se presentará el desarrollo del mapa estratégico de control.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Hill (2009)  
Elaboración propia

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

Tabla 4.1.

Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO   | INDICADOR  | PESO |
|---------------------------|--|--|------|
| FINANZAS                  | Incrementar la rentabilidad de UNIQLO Perú en 15% durante los 2 primeros años.   | ROI = U. Neta/Inversión  | 100% |
|                           | Incrementar en 10% el nivel de ventas mensual de las tiendas después del sexto mes.  | Total de ventas act./Total de ventas ant.                                    | 100% |
| CLIENTES                  | Aumentar en 5% el número de clientes por mes en cada una de las tiendas durante los 18 primeros meses.                       | % de clientes nuevos = (# Clientes nuevos/ # Clientes total)x100             | 60%  |
|                           | Incrementar en 15% el nivel de fidelización de clientes después del primer año de actividad.                                 | Ratio CRR=((# C. final – # C. nuevos)/ # C- Inicial)x 100                    | 100% |
|                           | Lograr un nivel de satisfacción de los clientes superior a 50% dentro de los 6 primeros meses.                               | Ratio NPS= %promotores - %detractores  | 95%  |
| PROCESOS INTERNOS         | Lanzar 2 colaboraciones (líneas de productos nuevos) con influencers durante el primer año de establecimiento.               | % de productos nuevos = #Productos nuevos/ #Productos total                  | 50%  |
|                           | Reducir en 15% el tiempo promedio de reposición de stock de productos en tiendas, después del tercer mes de establecimiento. | Tiempo de entrega de stock actual vs. tiempo de entrega inicial              | 100% |
|                           | Reducir el tiempo promedio de atención al cliente en 5% durante el primer año.   | Tiempo de espera en caja actual / tiempo de espera ant.                      | 95%  |
|                           | Optimizar el funcionamiento de la maquinaria de producción, después del primer año de implementación.                        | % de eficiencia en la producción   | 100% |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Aumentar en 50% la satisfacción de empleados en un plazo de 6 meses, para evitar la rotación de personal a corto plazo.      | Encuesta de clima laboral (%resultado anterior vs. % resultado actual)       | 75%  |
|                           | Retener al 90% de colaboradores en el primer año de establecimiento.   | % de retención = (# actual de colaboradores/ # inicial de colaboradores)x100 | 70%  |
|                           | Lograr que el 100% de colaboradores asista a las capacitaciones mensuales durante el primer año.                             | % de asistencia = (# de asistentes/ # total colaboradores)x100               | 75%  |

Fuente: Kaplan (2009)  
Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después del análisis realizado, se pueden mencionar las siguientes conclusiones:

1. Podemos concluir que Fast Retailing tiene como ventaja competitiva la diferenciación + liderazgo en costos. Esta ventaja le permite seguir trabajando bajo economías de escala y con la diferenciación de sus productos en cuanto al desarrollo de tecnología e innovación.
2. La misión de Fast Retailing está enfocada en la satisfacción y servicio del cliente, es por ello que invierten en centros de investigación y desarrollo, con la finalidad de desarrollar productos nuevos, de calidad y asociados a la tecnología actual.
3. El análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial nos indica que la rivalidad de la industria de fast fashion en el Perú es alta, lo que significa que las compañías que están dentro de la industria tienen que competir entre ellas para ganar mayor participación de mercado.
4. Fast Retailing tiene cuatro unidades de negocio (UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Global Brands) que se encuentran muy bien constituidas y posicionadas en los diferentes segmentos a los que se dirigen, donde destacan por su calidad y liderazgo en costos.
5. La empresa tiene especial preocupación por el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, es por ello que los motiva a través de una cultura de liderazgo con la finalidad de que en el futuro estos sean los dueños de franquicias de la empresa.
6. Fast Retailing tiene un fuerte control sobre la tecnología, lo que le ha permitido automatizar sus procesos en todos sus almacenes, lanzar nuevos formatos de venta como lo hizo con la tienda digital de GU y la app previa a la apertura de esta, así como también los carritos electrónicos de compra en tienda.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que Fast Retailing haga su ingreso al Perú con su marca UNIQLO, ya que esta se encuentra reconocida a nivel mundial y ha logrado una facturación bastante alta en los últimos años.
2. La estrategia global que debería aplicar es la global, dado que tiene una presión alta por disminuir los costos y así poder llegar al cliente con precios asequibles; además, no tiene presión para adaptarse a lo local dado que el consumidor peruano está pendiente de la llegada de prendas de moda.
3. Los métodos de ingreso recomendados para UNIQLO son: a través de subsidiarias, lo que permitirá que UNIQLO Internacional tenga el control de las operaciones en Perú, o por medio de un Joint Venture con un socio local, lo que le dará conocimiento del mercado, de políticas y de comportamiento del consumidor como principales ventajas; además de la también la posibilidad de reducir los costos por el ingreso.
4. Una de las estrategias de negocios recomendada es la diversificación no relacionada, mediante la cual UNIQLO desarrolle líneas de productos diferentes para hacer frente a la competencia y así incrementar su cuota de mercado.
5. Por último, se recomienda que Fast Retailing no haga un cambio en sus UEN, por el contrario debería crear unidades nuevas de negocio por ejemplo una enfocada a accesorios y otra a calzado para mujeres.

## REFERENCIAS

- Accenture y Fast Retailing juntos en el desarrollo de servicios digitales para los consumidores. (19 de junio de 2015). *Estrategias de inversión*. Recuperado de <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/accenture-y-fast-retailing-juntos-en-el-desarrollo-n-279300>
- Arellano Consultora. (2018). *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Bloomberg. (16 de marzo de 2017). *Pulso*. Recuperado de <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/UNIQLO-adquiere-velocidad-destronar-zara-nivel-mundial/>
- Bloomberg. (13 de marzo de 2017). *Pulso*. Recuperado de <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/UNIQLO-adquiere-velocidad-destronar-zara-nivel-mundial/>
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8 ed.). México: McGRAW-HILL.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2015). *Administración Estratégica* (11 ed.). Cengage.
- Consumo en Perú crecerá en 3% en el 2018, influenciado por las tendencias locales (11 de junio de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson.
- El e-commerce en Perú crecería en 30.2% en el 2018. (6 de abril de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>
- Euromonitor, I. (2018). *Euromonitor Internacional*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fasson, A. (24 de mayo de 2018). *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/24/la-ultima-revolucion-de-la-moda-se-llama-ultra-fast-fashion/>
- Fast Retailing. (19 de julio de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1807191300.html>
- Fast Retailing. (13 de julio de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1807131530.html>
- Fast Retailing. (24 de abril de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/priority-areas\\_employee.html](https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/priority-areas_employee.html)
- Fast Retailing. (11 de octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>



- Fast Retailing. (11 de octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Glamour. (20 de setiembre de 2017). *Glamour*. Recuperado de <https://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/UNIQLO-zara-tienda-espana/26462>
- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*.
- Japon and more (23 de octubre de 2017). *Japon and more*. Recuperado de <https://japonandmore.com/2017/10/23/gu-saca-una-nueva-linea-de-ropa-en-colaboracion-con-sailor-moon/>
- Kaplan, R. S. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mitsubishi Corporation. (30 de agosto de 2018). *Mitsubishi Corporation*. Recuperado de <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/pr/archive/2018/html/0000035642.html>
- Modaes. (2015). Uniqlo el amanecer de un imperio. (P. Riaño, Ed.) *Modaes*(15), 15. Recuperado de [https://www.modaes.es/files/000\\_2016/0001publicaciones/pdfs/revista\\_num\\_15.pdf](https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/revista_num_15.pdf)
- Modaes. (22 de junio de 2017). *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-no-atacamos-el-fast-fashion-queremos-competir-con-el/>
- Modaes. (6 de marzo de 2017). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/uniqlo-a-contracorriente-concentra-la-produccion-en-siete-paises-y-150-socios-es.html>
- Modaes. (9 de octubre de 2018). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daiifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Modaes. (11 de octubre de 2018). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-suma-y-sigue-crece-un-144-y-eleva-sus-ventas-un-314-en-2017-es.html>
- Moda sostenible: diseños que cuidan el medio ambiente. (20 de abril de 2018). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://vital.rpp.pe/vivir-bien/peru-moda-moda-sostenible-disenos-que-cuidan-el-medio-ambiente-noticia-1117703>
- ONU considera que la industria fast fashion es de emergencia medioambiental. (9 de abril de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/onu-considera-que-la-industria-fast-fashion-es-de-emergencia-medioambiental/>
- 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: PBI crecería en 3.5% durante el segundo semestre del 2018. (16 de agosto de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-pbi-csegundo-semestre-2018/>

- Polanco, M. D. (26 de febrero de 2018). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-peru-tendria-2018-mayor-repunte-los-ultimos-cinco-anos-700388.aspx>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez, R. (22 de setiembre de 2017). *Economía Digital*. Recuperado de [https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/zara-vs-uniqlo-las-cinco-grandes-diferencias\\_509415\\_102.html](https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/zara-vs-uniqlo-las-cinco-grandes-diferencias_509415_102.html)
- Standar & Poor's: Perú se mantiene como mercado atractivo para inversiones. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/standard-poors-peru-se-mantiene-como-mercado-atractivo-para-inversiones>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Tam, P. T. (2018). *Princesse Tam Tam* . Recuperado de <http://www.princessetamtam.com/fr/la-marque-p23.html>
- Ventas del sector retail crecieron en 9.7% en mayo y superaron los S/3200 millones (7 de agosto de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816>
- World Economic Forum. (abril de 2017). *World Economic Forum*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_Peru.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Peru.pdf)
- Xicota, E. (13 de junio de 2018). *LinkedIn*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/impactos-del-fast-fashion-en-el-desarrollo-per%C3%BA-ester-xicota>