

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


Alvaro Raúl Manco Fernández

Código **20130765**

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

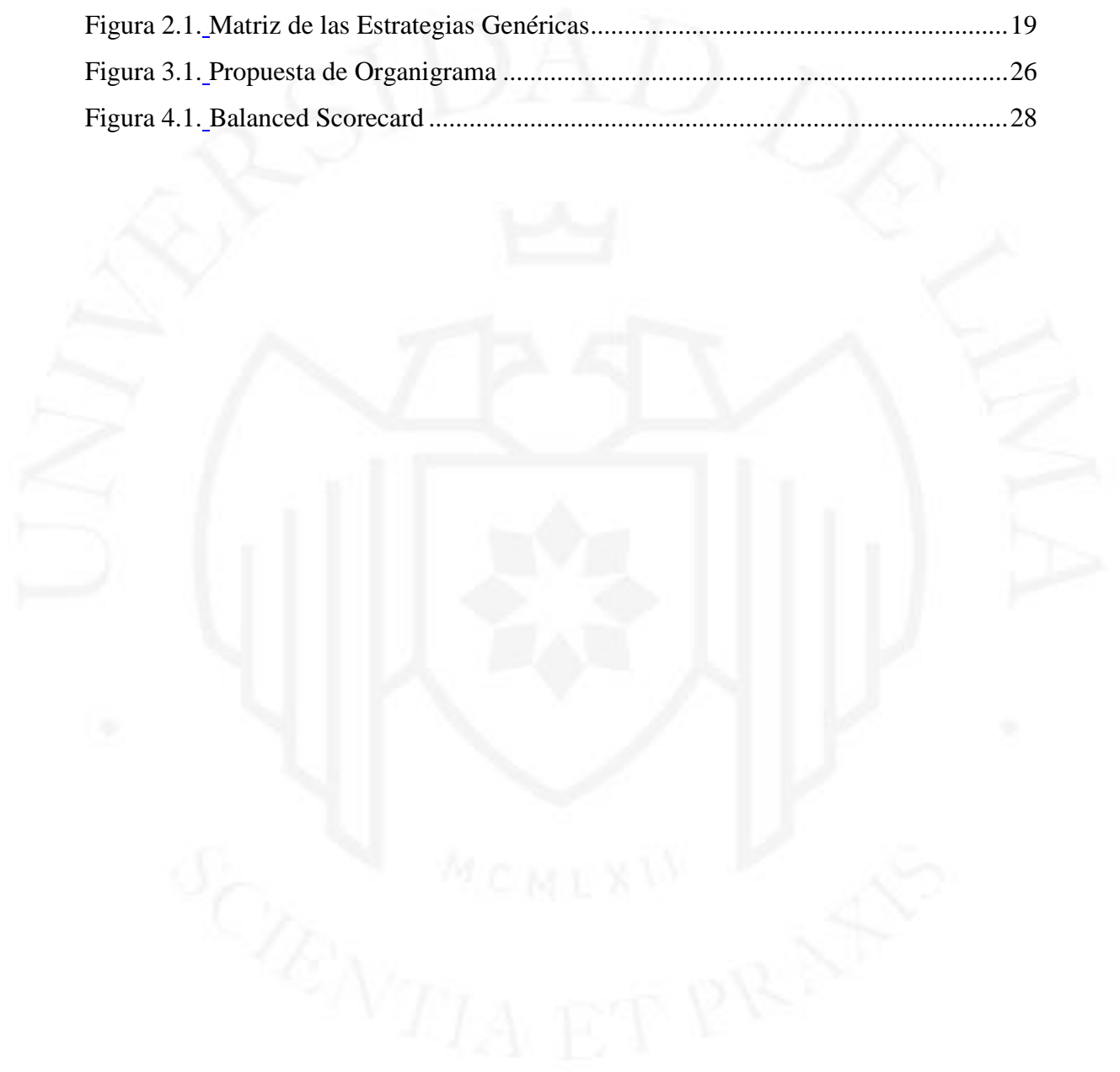
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	3
1.1 Diagnóstico Interno	3
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	4
1.1.3 Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	6
1.1.4 Determinación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	8
1.2 Diagnóstico Externo	11
1.2.1 Análisis PEST.....	11
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	14
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	15
CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	18
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
2.4 Matriz FODA.....	19
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	21
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	22
2.8 Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales..	23
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	26
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.....	27
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	28
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control.	28
4.2 Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral.	29
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Lienzo de Osterwalder	3
Tabla 1.2. Cadena de valor de Michael Porter	4
Tabla 1.3. Fortalezas y Debilidades del Grupo FR y sus UENs	9
Tabla 1.4. Análisis de escenarios futuros	13
Tabla 2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos	17
Tabla 2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	18
Tabla 2.3. Matriz FODA Cruzado	19
Tabla 4.1. Cuadro de Mando Integral	29

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.....	6
Figura 2.1. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
Figura 3.1. Propuesta de Organigrama	26
Figura 4.1. Balanced Scorecard	28



INTRODUCCION

El presente informe de caso evaluará la propuesta de ingreso al mercado peruano del Grupo Fast Retailing, una compañía perteneciente al sector de fast fashion, mediante el desarrollo de un plan estratégico.

La empresa japonesa cuenta con más de 30 años en el mercado nipón, cerca de 20 años en el mercado mundial y a paso galopante está tratando de expandir sus operaciones y conquistar en una mayor cantidad de regiones a nivel global; no obstante, debe actuar con cautela y determinar si el entorno es el adecuado para actuar.

En el primer capítulo, se analizarán los factores internos que influyen en el desempeño del Grupo y los externos que pueden ser aprovechados de manera eficaz o pueden generar riesgos para la compañía.

Internamente, se identificará el modelo de negocio implementado para generar su propuesta de valor y las actividades clave que son necesarias para que se forme con éxito. Asimismo, se determinarán las fortalezas que potencia y las debilidades sobre las que trabaja para generar las ventajas competitivas que distinguen a sus Unidades Estratégicas de Negocio y al Grupo como conjunto.

En contraste, se realizará un análisis externo del macro entorno y micro entorno que coexiste en el mercado peruano, los cuales generan ciertas oportunidades que podrían ser aprovechadas y algunas amenazas que deben ser consideradas en una posible incursión al Perú.

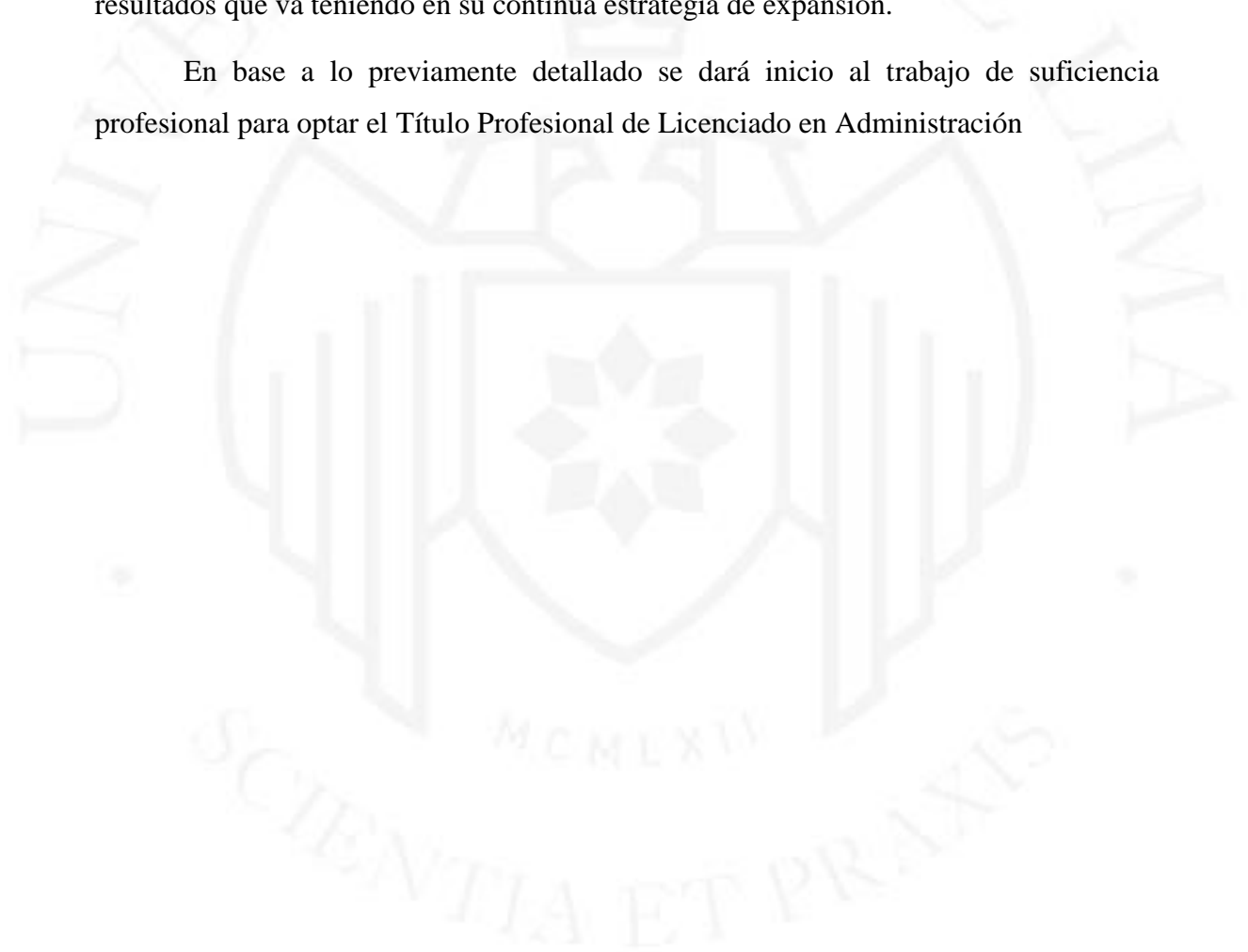
En el capítulo dos, mediante una ponderación de los factores externos e internos, se evaluará la fortaleza de la empresa en comparación a sus competidores, y la capacidad que ésta tiene para aprovechar y combatir las circunstancias del mercado. Por otro lado, se determinarán las estrategias a aplicar en una posible entrada a nuestro país de acuerdo al alcance que cada una tiene: ya sea a nivel global, corporativo de negocio o funcional.

El tercer apartado, se enfocará en definir una nueva estructura organizacional con la que se podrán implementar y ejecutar de manera más eficiente las estrategias

descritas en el capítulo anterior, así como los cambios que serían necesarios poner en marcha para que la articulación de este cambio se desarrolle de forma sencilla, sin experimentar muchos problemas en el proceso y resulte en mayores beneficios para el grupo.

Finalmente, no todo radica en la planeación, organización y ejecución, sino también en el control de las operaciones. Es por ello que en el capítulo cuatro, mediante el uso de las herramientas del Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando integral se propondrán las metas y los indicadores con los cuales se realizará el monitoreo constante de las operaciones, permitiéndole al Grupo mayor visibilidad de los avances y resultados que va teniendo en su continua estrategia de expansión.

En base a lo previamente detallado se dará inicio al trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración



CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1 Diagnóstico Interno

3.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Tabla 1.1.

Lienzo de Osterwalder

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Relación con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de todas partes del mundo. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Relaciones laborales estrechas y duraderas con aprox. 80 compañías. - Joint Ventures: con Shima Seiki para optimizar y modernizar su producción; con Daifuku, para la automatización de almacenes; y con Accenture, para promover la digitalización del negocio. - Alianza estratégica sólida con Google para fortalecer sus proyectos digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y diseño de colecciones. - Aprovisionamiento de todas partes del mundo mediante negociación directa. - Manufactura bajo altos estándares de calidad. - Venta de artículos de vestir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de atención al cliente que recopila comentarios para desarrollo de productos. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Política de devolución hasta 3 meses. - Calidad del servicio de tienda (atención, limpieza y surtido) (Takeuchi, 2012, p. 11). - Abarcar el segmento digital de venta directa para captar más variedad de clientes. 	<p>Fast Retailing al ser un conglomerado de varias marcas, no tiene un segmento fijo al cual se encuentra enfocado. Se considera que el grupo realiza sus actividades dentro de un mercado segmentado en el que se busca atender la misma necesidad de vestir pero dirigiéndose a grupos específicos de clientes en los que las características de edad, género, nivel de gasto o gustos son diferentes.</p>
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más de 2000 tiendas físicas en el mundo. - Plantas de producción, centros de distribución estratégicos y centros de innovación y desarrollo. - Expertos especialistas técnicos en el sector textil (equipo Takumi) y - Personal de ventas atento, jovial e informado. - Marcas registradas (UNIQLO, Theory, GU, etc.) 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas retail físicas - Tiendas online 	

(continúa)

(continuación)

<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación y apertura de nuevas tiendas y sucursales. - Adquisición y mantenimiento de maquinaria especializada. - Inversión en investigación y desarrollo. - Compra de materia prima de alta calidad. - Inversión en el Fast Retailing Management and Innovation Center para el desarrollo de líderes. (Takeuchi, 2012, p. 13) 	<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fast Retailing recibe la mayor parte de sus ingresos por medio de la venta de prendas en su red de tiendas físicas y tienda online. - La marca UNIQLO (que comprende UNIQLO Internacional y UNIQLO Japón) representa un 82% del ingreso total de FR aproximadamente. El 18% restante lo comprenden sus marcas globales y nacionales (Grupo Fast Retailing, 2018). - La corporación se mantiene a la vanguardia con la tecnología de medios de pago para facilitar la experiencia de compra al cliente en todo momento (POS, Apple/Android Wallet, Pago sin contacto, etc.).
--	--

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010
Elaboración propia

3.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Tabla 1.2.

Cadena de valor de Michael Porter

<p>RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a los encargados de tiendas y vendedores como los actores centrales de la compañía. (Takeuchi, 2012, p. 8) - Motivación constante del empleado y línea de carrera. - Creación del Fast Retailing Management and Innovation Center para el desarrollo de jóvenes talentos. - Atracción de talento especializado (equipo Takumi, directivos con experiencia, etc.). 	<p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "...Grupo de gestión de cinco para coordinar y agilizar la toma de decisiones" (Takeuchi, 2012, p. 9). - No realiza cambios significativos en su estructura organizacional. - Gestión eficiente de los recursos. - Inglés como idioma oficial de la compañía. (Takeuchi, 2012, p. 18) 	<p>Contabilidad y finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de proyectos de inversión de tiendas y de expansión internacional. - Monitoreo constante del beneficio de explotación para visualizar el éxito de una inversión. - Control interno de indicadores de rentabilidad, liquidez y deuda de las tiendas y del grupo. - Gestión en el mercado de valores y relación con inversores.
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación directa con los proveedores de materias primas de todo el mundo. (Takeuchi, 2012, p. 7). - Selección de materias primas de alta calidad a bajo coste. - Desarrollo de economías de escala en su aprovisionamiento para transferir el ahorro de costos al cliente. 	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalización del negocio mediante la implementación de una tienda virtual. (Grupo Fast Retailing, 2015) - Desarrollo del proyecto Airake para integrar los sistemas de las tiendas la línea y virtual y optimizar la cadena de suministro. (Takada, 2012). - "Automatización de los almacenes a escala global" (Modaes, 2018, párr.2). 	

(continúa)

(continuación)

					<ul style="list-style-type: none"> - Constante actualización de los medios de pago para facilitar la experiencia de compra al cliente. - Uso de tecnologías de aprendizaje automático y reconocimiento de imágenes para evaluar las tendencias de los productos y predecir la demanda gracias a Google (Grupo Fast Retailing, 2018).
<p>Planeamiento y diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del producto basado en el cliente gracias a sus comentarios y apreciaciones recopilados en su centro de atención. - Centros de I+D donde se investiga acerca los últimos materiales y las últimas modas y tendencias (Grupo Fast Retailing, 2018) - Apoyo de diseñadores de alta costura, como Christophe Lemaire, gracias al desarrollo de alianzas estratégicas. 	<p>Logística de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riguroso control de calidad de la materia prima adquirida cuando se recepciona en las plantas. - Gestión de almacenes de materia prima en cada centro de producción (codificación, agrupación, almacenaje, etc.). - Manejo de lotes de pedidos de materia prima de acuerdo a las necesidades de producción que varían por demanda o tendencia. 	<p>Manufactura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos contractuales duraderos con aprox. 80 fábricas ubicadas principalmente en china (Takeuchi, 2012, p. 7). - Revisiones semanales a todas sus fábricas enfocadas en el control de calidad de los productos terminados. - Joint Venture con Shima Seiki para producir prendas de alto valor añadido Wholegarment (productos de punto sin costuras) y fabricación de prendas de punto de alta calidad. 	<p>Logística externa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joint Venture con Daifuku para optimizar los sistemas logísticos y automatizar los almacenes de FR, con el objetivo de entregar los productos más rápido a sus clientes. - El Departamento de Control de Inventarios mantiene el nivel óptimo de inventarios monitoreando de manera constante las ventas y stock de cada tienda. 	<p>Ventas y Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posición en el mercado como una compañía enfocada en la calidad que en el precio (Takeuchi, 2012, p. 6). - Utilización del criterio de un artículo por tsubo (3.3 m²) en cada tienda y la aplicación una norma de único precio por artículo para maximizar los beneficios (Takeuchi, 2012, p. 8) - Uso de publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos. (Takeuchi, 2012, p. 8). - Campaña de marketing exhaustiva de los productos principales por temporada en la que se anuncian las cualidades únicas y las características notables. 	<p>Servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de devolución de productos de hasta 3 meses calendario de aquellas prendas que no han satisfecho al cliente de manera adecuada. - Gestión de banco de datos gracias a la colaboración con Google en donde se obtienen insights acerca de los gustos de los clientes y tendencias de moda.

Fuente: Hill y Jones, 2014

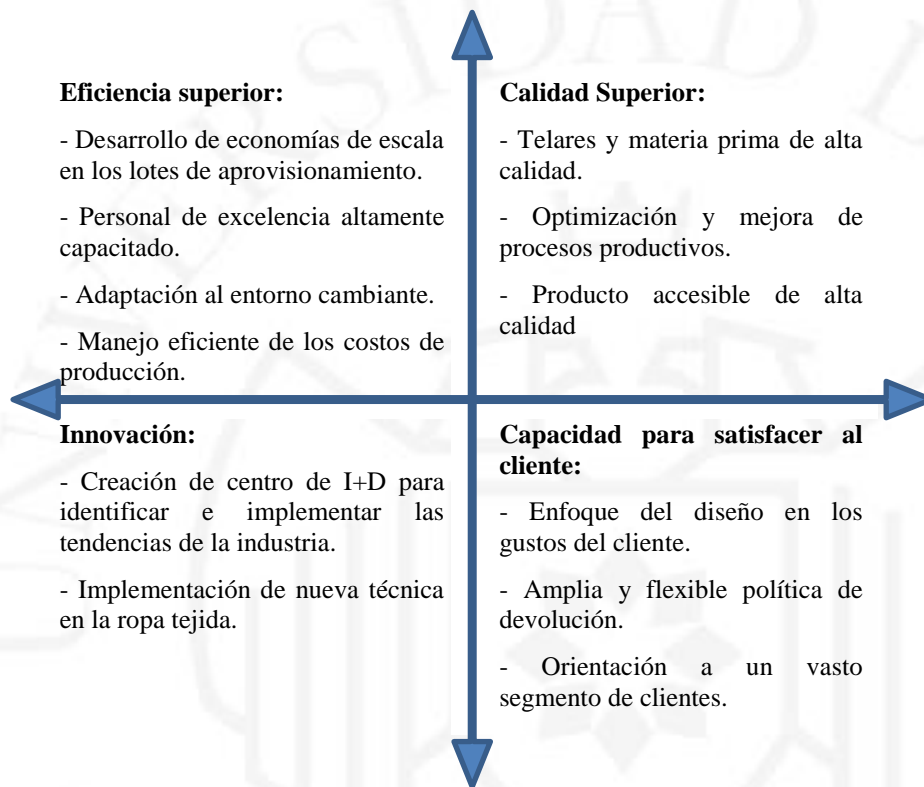
Elaboración propia

3.1.3 Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

A continuación se definirá la ventaja competitiva de Fast Retailing de acuerdo a cada uno de los cuadrantes que la componen:

Figura 3.1.

Elementos constitutivos de la ventaja competitiva



Fuente: Hill y Jones, 2014
Elaboración propia

Grupo Fast Retailing se enfoca en la producción de prendas accesibles con la más alta calidad que se puede encontrar en el mercado de Fast Fashion. Esto se evidencia en la adquisición de su materia prima de proveedores de todo el mundo, los cuales brindan telas diferenciadas y duraderas que no se encuentran fácilmente; como cachemira de Mongolia, lana elaborada para la NASA, lana de merino de Italia, etc. (Takeuchi, 2012, p. 6) Asimismo, con la incorporación de un nuevo modelo de manufactura en sus prendas tejidas, buscan añadirle valor a sus productos y mayor atractivo ante los ojos del cliente. Por otro lado, no solo se diferencian con atributos físicos; sino también al tomar en consideración las apreciaciones, gustos de sus clientes y los insights que se pueden recabar gracias a la aplicación de nuevas tecnologías de

análisis de datos. Por lo cual podemos indicar que la ventaja competitiva se encuentra enfocada en la calidad.

Fast Retailing se encuentra dividido en 4 Unidades Estratégicas de Negocio:

- UNIQLO Japón: Pilar de la compañía, contribuye un 43.5% a las ventas anual con sus 827 tiendas distribuidas a lo largo y ancho de Japón.
- UNIQLO Internacional: UEN encargada de las operaciones de la marca al rededor del mundo, contribuye un 38% y tiene operaciones en todos los continentes con sus 1,241 tiendas.
- GU: UEN que maneja la marca del mismo nombre que contribuye un 10.7% de las ventas netas del grupo, enfocada en venta de ropa casual y accesorios con sus 393 tiendas establecidas solo en Asia
- Global Brands: compuesta por las marcas Theory, J Brand, Comptoir Des Cottonniers y Princesse tam-tam contribuyen 7.6% de ventas netas del grupo con sus 984 tiendas a lo largo del mundo fuera de Japón

Para practicidad del análisis y debido a que comparten el mismo enfoque y ventaja competitiva, agruparé UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional.

- **UNIQLO:**

UNIQLO que tiene operaciones en los cinco continentes alrededor del mundo, utiliza un modelo de gestión llamado SPA en que trata de abarcar todo el control del proceso del negocio. Su ventaja competitiva se enfoca principalmente en unificar los procesos de la cadena de valor en los que el diseño, la producción y las ventas se concentran alrededor de las necesidades y gustos de los consumidores. Utilizando nuevos materiales vanguardistas y de la más alta calidad tratan de combinar el diseño simple con una comodidad universal. Por otro lado, no solo se enfoca en el cliente al brindarle productos de calidad superior, sino también ofrecerle una experiencia de compra diferenciada que implica un personal capacitado y motivado, infraestructura impecable, rápidos procesos de pago y un surtido especializado por cada tienda individual en la que es necesario que el mix de productos se adapte a las necesidades, cultura y clima de las localidades en donde se encuentran establecidos, optimizando los espacios asignados, reduciendo inventarios innecesarios y elevando la rentabilidad. (Takeuchi, 2012, p. 11; Fast Retailing, 2018)

- **GU:**

La ventaja competitiva de GU se enfoca principalmente en la innovación dentro de la experiencia de compra, ya que en sus tiendas cuenta con pantallas interactivas en las que al acercarte a puntos específicos el software te sugiere de manera automática hasta 1000 combinaciones diferentes de atuendos y ciertas sugerencias de compra de acuerdo a un perfil interactivo. Asimismo, en estos carritos inteligentes implementados con esta tecnología se podrá verificar el stock que se tiene disponible en la tienda y de ser el caso que haya una faltante el cliente podrá adquirir y enviarse el producto. Finalmente, todas las tiendas de GU cuentan con un sistema de cajas de autoservicio que agiliza el pago de los productos (Fast Retailing, 2018). Cabe resaltar que esta marca comercializa sus prendas a un precio reducido y también aplica el modelo de negocio SPA mediante el cual se controla y ejecuta la planificación y diseño de los productos, la producción, distribución, venta y postventa, tomando como pilar la información obtenida del software interactivo de los carritos inteligentes.

- **Global Brands:**

Como se mencionó previamente, esta UEN está conformada por las marcas Theory, J Brand, Comptoir Des Cottonniers (CDC) y Princesse tam-tam (PIT). “Las marcas globales se iniciaron mediante el modelo de negocio tradicional en el sector textil, que consistía en actuar como un mayorista suministrando mercancía a grandes almacenes y otras tiendas” (Takeuchi, 2012, p.8). No obstante, actualmente enfocan su ventaja competitiva en la calidad superior ya que ofrecen prendas elaboradas con los materiales más selectos. Por otro lado, se enfoca también en la satisfacción del cliente ya que busca dar soluciones a las necesidades de diferentes grupos ya que CDC ofrece moda femenina elegante e informal; Theory, prendas italianas de alta calidad y estilos sofisticados; PIT, ofrece lencería de colores vivos y colecciones de traje de baño para mujeres; y J Brand, especializada en prendas de denim de calidad premium. (Grupo Fast Retailing, 2012)

3.1.4 Determinación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Continuando con el análisis, se detallarán las fortalezas y debilidades del Grupo Fast Retailing, seguido de las de cada UEN:

Tabla 1.3.

Fortalezas y Debilidades del Grupo FR y sus UENs

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del negocio mediante el modelo SPA. - Joint Venture con la empresa Accenture para la digitalización del Negocio. - Almacenes automatizados de rápida gestión gracias a la Joint Venture con Daifuku. - Actualización de los procesos productivos. - Liquidez y relaciones estrechas con proveedores para generar economías de escala. - Motivación y constante desarrollo del talento (fuerza de ventas). - Implementación de centros de I+D ubicados en zonas estratégicas en el mundo. - Establecimiento de un idioma estándar para la comunicación. - Enfoque en el crecimiento orgánico mediante la apertura de tiendas y franquicias. - Vasto conocimiento del cliente gracias a TI especializada en análisis de datos. - Esfuerzos de RSE gracias a la iniciativa de reciclaje de sus productos y contratación de personas con discapacidad. - Adquisición de materia prima de calidad gracias a alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento de nuevos mercados internacionales puede resultar en pérdidas al momento de adaptarse. - Centralización en exceso de la toma de decisiones. - Diversificación del negocio en terrenos no conocidos (ej.: agricultura) - Cierres excesivos de tiendas, no se exige en evaluar el entorno. - Planes de expansión demasiado ambiciosos fuera de la realidad de la compañía. - Personal veterano establece muchas trabas organizacionales por pensamientos conservadores. - Muchos contrastes interculturales pueden generar deficiencias en las operaciones. - Pocos esfuerzos de fidelización de los clientes.
UNIQLO Japón	<ul style="list-style-type: none"> - Marca localmente reconocida con más de 34 años en el mercado. - Reconocimiento por productos de calidad a precios accesibles. - Tiendas de gran concepto que permiten la gran exposición de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de tiendas a lo largo del país puede reducir la visibilidad real de los resultados individuales. - Pocos esfuerzos de fidelización de los clientes. - Centralización de toma de decisiones.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de control de inventarios que elimina las roturas de stock. - Equipo Takumi especializado en el mantenimiento de maquinaria de producción. - Gestión del negocio mediante el modelo SPA. - Capacidad de aprovisionamiento mundial. - Enfoque total en el consumidor para el diseño y elaboración de prendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva apertura de tiendas sin una adecuada evaluación previa. Mensualmente se abren 3 tiendas y se cierran 2 alrededor del mundo.
UNIQLO Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Marca mundialmente reconocida con más de 20 años en el mercado internacional. - Adaptación al consumidor local, a sus costumbres y necesidades climatológicas. - Productos de alta calidad con innovadores materiales y diseños diferenciados. - Capacidad de aprovisionamiento mundial. - Gestión del negocio mediante el modelo SPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento de mercados extranjeros podría generar pérdidas. - Diferencias entre culturas puede crear roces internos o incomodidades con los locales. - Objetivos muy ambiciosos al expandirse de manera muy acelerada.
GU	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerencias de compra en tiempo real de acuerdo a las preferencias de clientes. - Diseño y lanzamiento de nuevas prendas durante la puesta en marcha de una temporada. - Uso de plataforma interactiva permite recaudar información de los gustos y tendencias - Autoservicio en todo el proceso de compra de producto. Desde la asesoría hasta el pago - Oferta de productos a bajo precio con insumos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente pronóstico de demanda evidenciado en faltantes de inventario. - Mucha dependencia a la tecnología. - Elevada inversión para puesta en marcha de tiendas nuevas.
Global Brands	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de materiales de alta calidad y cuidadosamente evaluados antes de su uso. - Gran cantidad de tiendas físicas alrededor del mundo. - Implementa el modelo tradicional de la industria textil que consiste en actuar como mayorista. - Con su variedad de marcas brinda soluciones a diversas necesidades. - Adaptación a los mercados locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El enfoque a diferentes segmentos puede canibalizar las otras marcas globales. - No genera muchas ventas significativas a pesar del tamaño de sus operaciones. - Choque entre culturas por fusiones y adquisiciones de nuevas marcas.

Elaboración propia

3.2 Diagnóstico Externo

3.2.1 Análisis PEST

➤ Factores Económicos

- Consumo en el Perú crecerá un 3% en el 2018, influenciado por tendencias locales. (Gestión, 2018)
- Desaceleración de las tiendas por departamento dentro del sector. (Salas, 2018)
- El dólar se ha apreciado un 3.03% en lo que va del 2018, a diferencia del año anterior que sufrió una baja promedio anual de un 3.54%. (Reuters, 2018)
- El sector retail crecerá entre 7% y 9% a comparación del año pasado gracias al comercio interno y dado que contribuyen a la generación del empleo formal en el sector comercial. (Redacción EC, 2018)
- “Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se han identificado 15 proyectos relacionados a nuevos centros comerciales, que demandará una inversión de US\$1.055 mill. para los próximos cuatros años.” (Redacción EC, 2018, párr. 2)
- Buena recepción de los centros comerciales a cadenas de fast fashion extranjeras gracias al otorgamiento de condiciones comerciales especiales. (Salas, 2018)
- Banco Mundial proyectó el crecimiento del PBI del Perú a 3.5% para el 2018 el cual mantiene también para el siguiente periodo. (Redacción Gestión, 2018)

➤ Factor Social-Cultural

- Reducción de los precios por estacionamientos favorece al incremento de asistencia a centros comerciales.
- Tendencia al mayor uso de tarjetas de crédito potenciadas por las grandes tiendas por departamento al poder acceder a mayores beneficios. (Salas, 2018)
- La frecuencia de compra en el sector retail se ha incrementado a casi 300 veces, según el estudio realizado por InRetail en el 2017. (Gestión, 2018)
- Creación de festividades como el Día del Shopping que busca incentivar las visitas, el consumo de productos y servicios de los centros comerciales gracias a actividades familiares para los asistentes.

- Ingreso del slow fashion al mercado, el cual se concentra en la reducción de huella ecológica con la utilización de materiales responsables y la reducción desperdicios, así como una mayor responsabilidad con la carga de trabajo a su fuerza laboral. (Scofield, 2018)
- El impacto ambiental de la moda rápida se ve en la contaminación del agua, el uso de productos químicos y tintes tóxicos y la sobreproducción de telas insostenibles. (Scofield, 2018)
- Mayores esfuerzos para atraer visitantes de centros laborales cercanos a los centros comerciales. (Salas, 2018)

➤ **Dimensión Tecnológica**

- Incursión de start-ups y otros jugadores del sector retail en el e-commerce. (Salas, 2018)
- Uso de tecnología de análisis de datos y big data para poder aprovechar al máximo las estrategias de marketing digital en el fast fashion. (Perú Retail, 2018)
- Pagos con medios electrónicos se incrementaron en un 60% gracias a la implementación de bancas móviles más amigables y billeteras móviles. (Perú 21, 2018)
- “El concepto omnicanal se multiplicará en las ventas en línea; conocer y probar productos, o verificar precios y características en dispositivos móviles antes de comprar.” (Redacción EC, 2018, párr. 3)

➤ **Factores Políticos-Legales**

- “Dificultad para obtener una licencia de funcionamiento municipal en donde los procedimientos, plazos y costos son heterogéneos y tediosos, ocasionando demoras en los planes de inversión” (Redacción EC, 2018, párr. 13)
- Aplazamientos y retrasos en entrega de licencias de construcción municipales para nuevos proyectos de centros comerciales. (Redacción EC, 2018)
- Aprobación de Ley de regulación de estacionamientos que genera una reducción en la recaudación de centros comerciales, cuyo déficit podría ser trasladado a los alquileres de espacios en malls. (Hurtado de Mendoza, 2018)
- Incertidumbre política por elecciones municipales provinciales, regionales y distritales y el referéndum político

- Indeterminación de alza o mantenimiento de tasas de cálculo de tributos municipales (impuesto predial y arbitrios).

Tabla 1.4.

Análisis de escenarios futuros

	Evolución Futura					
	12 Meses	Impacto	1-3 Años	Impacto	3-5 Años	Impacto
Factores Económicos - Incremento de consumo masivo en el Perú. - Desaceleración de las tiendas por departamento dentro del sector retail. - Apreciación del dólar - Inversión de 15 proyectos relacionados a nuevos centros comerciales - Condiciones comerciales especiales.	O	P	O	P	O	P
Factor Social-Cultural - Reducción de los precios por estacionamientos - Tendencia al mayor uso de tarjetas de crédito - La frecuencia de compra: 300 veces - Creación de festividades como el Día del Shopping - Ingreso del slow fashion al mercado - Esfuerzos para atraer a trabajadores de oficinas	O	P	O	P	A	N
Dimensión Tecnológica - Incursión en el e-commerce. - Uso de tecnología big data. - Incremento de pagos con medios electrónicos. - Uso del concepto omnicanal	A	N	A	N	O	P
Factores Políticos-Legales - Dificultad para obtener una licencia de funcionamiento. - Demoras en entrega de licencias de construcción. - Ley de regulación de estacionamientos. - Incertidumbre política por elecciones y referéndum. - Indeterminación de tasas de cálculo de tributos municipales.	A	N	A	N	O	P

Nota: O=Oportunidad / A=Amenaza / P=Positivo / N=Negativo

Elaboración Propia

3.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

En éste acápite se analizarán las fuerzas competitivas de la industria de fast fashion mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter:

- **Rivalidad de los competidores**

Dentro de la industria del fast fashion existe una rivalidad entre los competidores actuales alta debido a que, en primer lugar, la estructura de la industria es consolidada ya que el mercado se encuentra distribuido entre 4 empresas principales (Zara, H&M, Forever21 y Mango); en segundo lugar, el costo de cambio es bajo ya que la mayoría de tiendas ofrece lo mismo en sus escaparates lo que denota una baja diferenciación de los productos que no va más allá de los diseños; y finalmente, las barreras de salida son altas debido a que se necesita una elevada inversión y gestiones para establecer tiendas, se maneja mucho capital humano y se podría deteriorar la marca.

- **Competidores potenciales**

Respecto al ingreso de competidores potenciales a la industria, la amenaza es baja ya que existen fuertes barreras de ingreso. Esto se sustenta con el hecho que la inversión para establecerse en el mercado peruano es elevada; asimismo, las barreras legales también lo son ya que las municipalidades exigen muchas formalidades al respecto. Por otro lado, las marcas actuales manejan un know how difícil de imitar relacionado al cambio semanal de productos expuestos, en combinación con precios bajos y la tecnología utilizada para mejorar la experiencia de compra. Bajo la misma línea, existe una constante guerra de precios basada en ofertas de liquidación y descuentos constantes, mediante estas estrategias han logrado calar en la mente de los consumidores lo que constituye una mayor barrera.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores sobre la industria es bajo, debido a que existen una gran cantidad de fabricantes de materia prima utilizada en el mercado de fast fashion; asimismo, el costo de cambio es bajo ya que en el Perú es fácil encontrar materiales como el algodón o productos sintéticos de muy buena calidad a precios competitivos. Por otro lado, debido al tamaño de las operaciones de las empresas establecidas en el mercado, son considerados como clientes importantes de

los proveedores ya que compran volúmenes inmensos de manera frecuente. Finalmente, la facilidad de integración hacia adelante es baja ya que los productores de telas no poseen el know how, la liquidez ni el tamaño de operación necesario para incursionar en el siguiente eslabón de la cadena de suministro.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los compradores es bajo ya que la industria de fast fashion los clientes son muchos y compran volúmenes reducidos. Asimismo no es posible que los clientes se integren hacia atrás ya que las empresas se dirigen al consumidor final. Finalmente, la información de los costos de producción y operación no es pública por lo que no constituye un factor para que exista un poder de negociación de los clientes.

- **Productos sustitutos**

Existe una amenaza elevada por la presencia de productos sustitutos los cuales están conformados por las tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris; tiendas de calzado y ropa como Gap, Exit, Tommy Hilfiger, etc.; concept stores en donde se comercializan prendas de diseñadores independientes; y tiendas que venden únicamente por canal digital. Estas opciones alegan ser de mayor calidad y durabilidad que las ofrecidas en las fast fashion, lo que sustenta un costo de cabio bajo; en adición, mantienen precios similares y competitivos imitando estrategias de descuento.

3.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Incremento del consumo en el país en un 3% y la frecuencia de compra.
- Los próximos proyectos de construcción de centros comerciales (15) durante el siguiente quinquenio.
- Desaceleración del crecimiento de las tiendas por departamento.
- Apreciación de la moneda americana (USD).
- Condiciones comerciales especiales para cadenas de fast fashion del extranjero.
- Uso de tecnología de análisis de datos y big data para poder conocer al cliente y adecuar estrategias de marketing digital.

- Tendencia del mayor uso de medios de pago electrónico y tarjetas de crédito.
- La reducida amenaza de ingreso de competidores potenciales a la industria resulta una oportunidad, ya que a pesar de ser el fast fashion un mercado con barreras de ingreso elevadas, Fast Retailing es capaz de vencerlas y protegerse del resto de compañías.
- No existe un poder de negociación ni de los proveedores ni de los clientes hacia la industria.

Amenazas

- Concientización del impacto ambiental que genera el fast fashion en su proceso productivo y las consecuencias del consumo de dichas prendas.
- Dificultad para obtener licencias de funcionamiento.
- Incertidumbre política por elecciones municipales provinciales, regionales y distritales y el referéndum político.
- Indeterminación de alza o mantenimiento de tasas de cálculo de tributos municipales (impuesto predial y arbitrios).
- Rivalidad de la industria alta debido a que el fast fashion es una industria consolidada, hay poca diferenciación y el costo de cambio es elevado.
- Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado.
- Desarrollo de plataformas de e-commerce para tiendas por departamento.

CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

4.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Modelo de negocio SPA	0.09	4	0.36
2. Joint Venture para digitalizar el negocio	0.12	4	0.48
3. Actualización de proceso productivo	0.09	3	0.27
4. Implementación de centro de I+D	0.06	3	0.18
5. Automatización de almacenes	0.07	3	0.21
6. Crecimiento orgánico	0.05	3	0.15
7. Uso de TI para análisis de datos	0.06	4	0.24
8. Capacidad para generara economías de escala	0.15	4	0.6
9. Iniciativas de RSE	0.03	3	0.09
Debilidades			
1. Poco conocimiento de nuevos mercados	0.08	1	0.08
2. Centralización de la toma de decisiones	0.04	2	0.08
3. Cierres excesivos de tiendas	0.03	2	0.06
4. Planes de expansión muy ambiciosos	0.06	1	0.06
5. Pocos esfuerzos para fidelizar clientes	0.07	1	0.07
	1.00		2.93

Elaboración propia

Luego de desarrollar la matriz EFI, se observa que se obtiene una puntuación de 2.93, lo que denota una superioridad respecto al promedio del mercado y sus competidores. Las fortalezas que Fast Retailing preparan a la compañía a enfrentar la coyuntura de la industria y le otorga un valor agregado para luchar y vencer a su competencia. No obstante, sus debilidades no deben ser ignoradas, sobretudo el poco conocimiento de mercados nuevos puede jugarle en contra en su posible entrada al Perú.

4.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Incremento del consumo en 3%	0.1	4	0.4
2. Proyectos de construcción de centros comerciales	0.09	2	0.18
3. Desaceleración de tiendas por departamento	0.13	4	0.52
4. Condiciones comerciales especiales	0.08	2	0.16
5. Mayor uso de medios de pago electrónico y TC	0.06	4	0.24
6. Baja amenaza de ingreso de nuevos competidores	0.06	3	0.18
7. Bajo poder de negociación de los proveedores	0.04	3	0.12
8. Bajo poder de negociación de los clientes	0.01	1	0.01
9. Apreciación de la moneda americana	0.02	1	0.02
Amenazas			
1. Conciencia del impacto ambiental de los fast fashion	0.07	3	0.21
2. Dificultad para obtener licencias de funcionamiento	0.05	1	0.05
3. Incertidumbre política por elecciones y referendum	0.03	1	0.03
4. Indeterminación de tributos municipales	0.02	2	0.04
5. Rivalidad de la industria alta.	0.11	4	0.44
6. Gran cantidad de productos sustitutos	0.08	4	0.32
7. Desarrollo de plataformas de e-commerce	0.05	2	0.1
	1.00		3.02

Elaboración propia

El resultado de la ponderación de la matriz EFE cuyo resultado es 3.02 arroja que Fast Retailing es capaz de aprovechar de manera adecuada las oportunidades de la industria y combatir de manera eficiente algunas amenazas. Es claro que el grupo tiene un amplio mercado en donde desenvolverse y ofertar sus productos diferenciados gracias al incremento del consumo en un 3% y la desaceleración de las tiendas por departamento; no obstante, debe protegerse de la gran cantidad de productos sustitutos ya que existen consumidores que aún guardan mucha fidelidad a las tiendas independientes. Por otro lado, gracias a las altas barreras de entrada, no existiría un riesgo de ingreso de nuevos competidores; sin embargo debe realizar esfuerzos y potenciar sus fortalezas para luchar contra la rivalidad que existe en la industria. Finalmente, no es posible combatir las trabas burocráticas ni la incertidumbre por los tributos municipales, por lo tanto Fast Retailing debe aprovechar de manera eficiente las condiciones comerciales especiales que se ofrecen en el Perú y sus centros comerciales.

4.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.

Figura 4.1.

Matriz de las Estrategias Genéricas

		Ventaja percibida por el cliente	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo Estratégico	Sector Industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento particular	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Hill y Jones, 2014

Elaboración propia

La estrategia genérica del Grupo Fast Retailing es la de diferenciación ya que en todo momento mediante el uso de materia prima de alta calidad y diseños innovadores enfocados en los gustos del cliente trata de generar una oferta única dentro de la industria del fast fashion. Asimismo, gracias a la variedad de marcas con las que cuenta, es capaz de dirigirse a diferentes segmentos de mercado de manera sobresaliente, adaptando sus productos a las necesidades de los grupos de acuerdo a su género, estilo de vida o el clima con el que conviven. Finalmente cuenta con competencias distintivas como el desarrollo de herramientas tecnológicas para el análisis de sus consumidores y un mayor conocimiento del mercado; así como centros de I+D que le permiten estar un paso delante de las tendencias mundiales; y capacidades de aprovisionamiento estratégico, tanto en la gestión para elegir de manera certera a sus proveedores, como en el alcance de sus operaciones para poder generar economías de escala, lo que determina cierta tendencia a abaratar costos.

4.4 Matriz FODA.

Tabla 2.3.

Matriz FODA Cruzado

	F	D
	1. Modelo de negocio SPA 2. Joint Venture para digitalizar el negocio 3. Implementación de centro de I+D 4. Crecimiento orgánico	1. Poco conocimiento de nuevos mercados 2. Centralización de la toma de decisiones 3. Planes de expansión muy ambiciosos

(continúa)

(continuación)

	5. Capacidad para generar economías de escala 6. Iniciativas de RSE 7. Adquisición de MP de calidad	4. Pocos esfuerzos para fidelizar clientes 5. Gran cantidad de contrastes culturales.
O 1. Incremento del consumo en 3% 2. Proyectos de construcción de centros comerciales 3. Desaceleración de tiendas por departamento 4. Condiciones comerciales especiales 5. Baja amenaza de ingreso de nuevos competidores 6. Bajo poder de negociación de los proveedores 7. Apreciación de la moneda americana 8. Uso del big data	- Implementación de estrategia de desarrollo de mercado incursionando en el mercado peruano. (F5 + F6 + O1 + O3 + O7) - Establecer alianzas estratégicas y contratos de exclusividad con proveedores locales (F6 + F8 + O6) - Estrategia funcional comercial de inversión e implementación de tiendas UNIQLO en centros comerciales (F1 + F5 + O2 + O4 + O5)	- Estrategias de penetración del mercado una vez establecidos en el Perú para fidelizar clientes. (D4 + O8) - Estrategia funcional de marketing mediante un estudio de mercado para conocer el perfil del consumidor y las condiciones del mercado. (D1 + D3 + O1 + O3 + O8)
A 1. Conciencia del impacto ambiental de los fast fashion 2. Dificultad para obtener licencias de funcionamiento 3. Indeterminación de tributos municipales 4. Rivalidad de la industria alta. 5. Gran cantidad de productos sustitutos 6. Desarrollo de plataformas de e-commerce	- Desarrollo de productos amigables con el medio ambiente. (F3 + F7 + A1 + A4) - Estrategia funcional del área de sistemas para implementar una plataforma de e-commerce. (F2 + F3 + A6) - Estrategias de penetración para exponer los atributos de los productos actuales (F1 + F3 + F8 + A4 + A5)	- Establecimiento de sucursal regional para tratar temas de alto riesgo. (D1 + D3 + A2 + A3) - Estrategia funcional de RRHH en la que se capacita y motiva al empleado mediante el empoderamiento y mayores beneficios (D5 + A4)

Elaboración propia

4.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.

- **Visión:**

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”
(Takeuchi, 2012, p. 23)

Considero que la visión desarrollada es adecuada ya que expresa lo que el Grupo Fast Retailing busca convertirse con su progresivo avance dentro de la industria del fast fashion. Asimismo, se expresa de forma atemporal y es más cualitativa que cuantitativa ya que se enfoca en la influencia que puede llegar a tener en su entorno. Por otro lado, es ambiciosa e inspiradora, pero realista ya que poco a poco está revolucionando la industria de la moda.

- **Misión:**

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)

Al visualizar la misión de la empresa, es evidente que trata de determinar su razón de existencia en el mercado y el mundo. Manteniendo aquella línea, tratan de ser totalmente explícitos y amplios con las emociones que busca transmitir para/con el cliente. Asimismo, busca ser flexible ya que no se reprime en el objetivo principal de generar un cambio en la industria del fast fashion y trata de involucrar a la mayoría de partes interesadas.

- **Políticas:**

- ✓ Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
- ✓ Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- ✓ Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- ✓ Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- ✓ Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
- ✓ Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad.

4.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- ✓ Generar un crecimiento anual de 30% de las ventas netas manteniendo la tendencia de crecimiento del grupo en operaciones internacionales.
- ✓ Mantener el incremento del ratio de Same-Store Sales¹ por encima de 6% anual.

¹ Ratio que compara las ventas totales de la empresa, considerando los datos de las tiendas que permanecen operativas en dos períodos.

- ✓ Minimizar la producción de mermas a 5% en las plantas de manufactura para maximizar los beneficios.
- ✓ Desde su ingreso al Perú, implementar anualmente y como mínimo una tienda de gran formato de UNIQLO en centros comerciales estratégicos.
- ✓ Potenciar el programa Ariake para que tenga un alcance mundial en sus operaciones para el 2022.
- ✓ Implementar un programa de RSE en cada país donde Fast Retailing tenga operaciones en los próximos 3 años.
- ✓ Ingresar a 4 mercados Latinoamericanos, incluyendo Perú, durante los próximos 7 años.
- ✓ Implementar el canal de ventas en línea en Perú al 100% mostrando toda la variedad de productos con la que cuenta UNIQLO para el 2020.
- ✓ Duplicar el porcentaje de ventas en línea del total vendido para el 2021.

4.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.

Considerando la posible incursión en el mercado peruano, el Grupo Fast Retailing debería redefinir sus Unidades Estratégicas de Negocio. Dado que sus operaciones internacionales trascienden varios continentes gracias a la marca de ropa UNIQLO la cual es la responsable de al redor del 82% de las ventas anuales del Grupo, considero que las UENs deben tener una distribución regional para poder aprovechar de manera más eficiente el capital humano capacitado y talentos locales.

Asimismo, esta reorganización permitiría una mayor adaptación de los diseños y las estrategias comerciales y de marketing, así como una toma de decisiones más descentralizada que permita una fácil reacción ante los cambiantes escenarios de la industria. Finalmente, la distribución de ubicaciones permitirá que se puedan conocer más a fondo los mercados en donde se están estableciendo, mitigando riesgos, buscando constantemente nuevos mercados para expandirse y oportunidades para ser explotadas.

Las nuevas UENs estarán definidas como: FR Asia & Oceanía / FR Europa / FR Norteamérica / FR Latinoamérica.

4.8 Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.

- **Estrategias Globales**

Debido a que dentro de la industria de fast fashion existe una alta presión para reducir costos y baja para adaptarse localmente, es que el Grupo Fast Retailing se encuentra aplicando la estrategia de Estandarización Global. Mediante esta, la empresa se enfoca en reducir sus costos de producción mediante la centralización de la manufactura de bienes en sus plantas en el extranjero y comercializar un producto estandarizado pero con una propuesta de valor diferente, lo que le otorga una ventaja competitiva frente a los posibles competidores del mercado peruano.

De esta manera, Fast Retailing debe implementar una estrategia de inversión extranjera directa en el Perú con la apertura de sucursales de propiedad total (tiendas en centros comerciales) con el objetivo de aprovechar el declive de las tiendas por departamento y el incremento del consumo peruano. En un inicio, debe incursionar con la marca UNIQLO ya que es la más sólida y mejor posicionada en el extranjero porque ofrece productos accesibles de alta calidad, con diseños innovadores y un servicio al cliente de excelencia, gracias a su fuerza de venta y tiendas de gran formato.

- **Estrategias Corporativas**

A nivel corporativo, Fast Retailing debe realizar esfuerzos para ganar una mayor porción del mercado peruano. En primer lugar, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de materia prima, se buscaría aprovisionarse de telas diferenciadas y accesorios de la más alta calidad a precios competitivos, implementando economías de escala o contratos de exclusividad.

Por otro lado, es necesario que se considere el aplicar una estrategia de integración horizontal mediante la adquisición de competidores locales de menor escala como Exit cuya adquisición no solo reduciría competencia del mercado, sino también abastecería al grupo de infraestructura e insights sobre los compradores y el contexto del retail en el Perú, además de otorgarle mayor participación.

Una movida importante radicaría en implementar una diversificación relacionada con el desarrollo de un canal de ventas innovador que el fast fashion en Perú aún no se ha animado a probar: el e-commerce. Es así como sería capaz de captar un segmento desatendido de compradores digitales que buscan optimizar sus tiempos y

lucir bien. Asimismo, la apertura de esta nueva modalidad de venta le permitiría a la empresa aplicar de manera más eficiente sus fortalezas en el mercado mediante el análisis de datos respecto a las búsquedas y compras de los clientes.

Con miras al futuro, cuando el grupo ya tenga una posición establecida, se debe evaluar aplicar una estrategia de integración vertical hacia atrás en la que se aproveche la calidad y reconocimiento del algodón producido como materia prima en el Perú y se creen fábricas de producción de tela para abastecer sus plantas de manufactura alrededor del mundo abarcando un nuevo negocio dentro de la cadena de suministro, ahorrando costos.

- **Estrategias de Negocio**

Ejecutar una estrategia de desarrollo de mercado ingresando al mercado peruano dadas las oportunidades existentes y las capacidades para contrarrestar las amenazas.

Aplicar una estrategia de penetración de mercado con la aplicación de campañas de marketing para ganar mayor share of Market mediante la fidelización de clientes y un potenciamiento de sus ventas.

Implementar un desarrollo de producto mediante el uso de materia prima eco amigable en la manufactura de sus prendas, manteniendo su propuesta de valor de diseños innovadores pero con el valor agregado de reducir su impacto en el entorno.

Con miras a futuro, Fast Retailing debería considerar desarrollar una estrategia de desarrollo de mercado incursionando en la ropa de bebé considerando que la moda no solo está trascendiendo fronteras, sino también edades.

- **Estrategias Funcionales**

Desarrollo de estrategias de marketing mediante estudios de mercado para conocer mejor el perfil del consumidor, su comportamiento y las condiciones del mercado en donde se desenvolverá Fast Retailing

Estrategia funcional de RRHH en la que se capacita y motiva al empleado constantemente, siguiendo la filosofía del grupo en el que él es el centro de la organización, empoderándolo más en la toma de decisiones de sus propias tiendas y dándole mayores beneficios. Crear programas de RSE para fortalecer las relaciones publicas con las partes interesadas (clientes).

Estrategias funcionales de sistemas mediante el uso de scanners de código de barras de autoservicio que provean de información a los compradores y vendedores en tiempo real sobre el stock disponible de un producto en tallas y variedad de colores.

Aperturar una mayor cantidad de tiendas como estrategia comercial para poder abarcar un mayor territorio en el Perú y que los consumidores tengan una variedad de tiendas.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

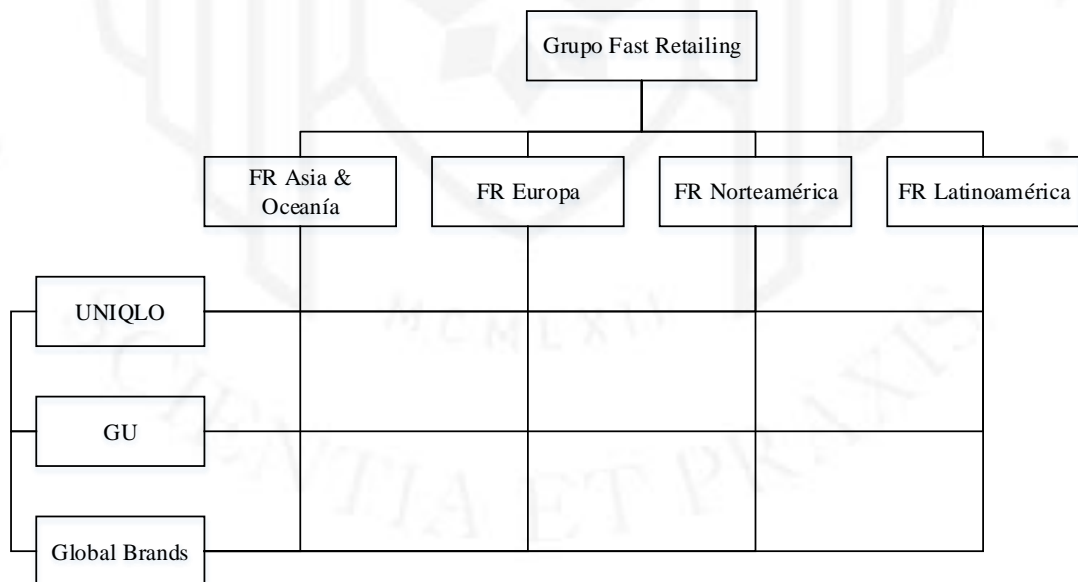
5.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

Tal como se mencionó en el apartado número 2.7., se propondrá el rediseño de la estructura organizacional del Grupo Fast Retailing. Mediante el uso de una estrategia matricial global, se definen dos dimensiones con las cuales se deben crear sinergias para generar una estrategia de marketing y de negocio que se adecua a las necesidades del consumidor. Estas son la geográfica, compuesta por cuatro regiones: Asia & Oceanía, Europa, Norteamérica y Latinoamérica; y por marcas agrupando la distribución de UNIQLO en una sola división de productos, las marcas globales y GU.

Con esta estructura se buscara adaptarse de manera más eficiente a un entorno dinámico como es la industria del fast fashion ya que el mix de márketing será más descentralizado implementando las marcas que realmente son necesarias.

Figura 5.1.

Propuesta de Organigrama



Elaboración propia

5.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.

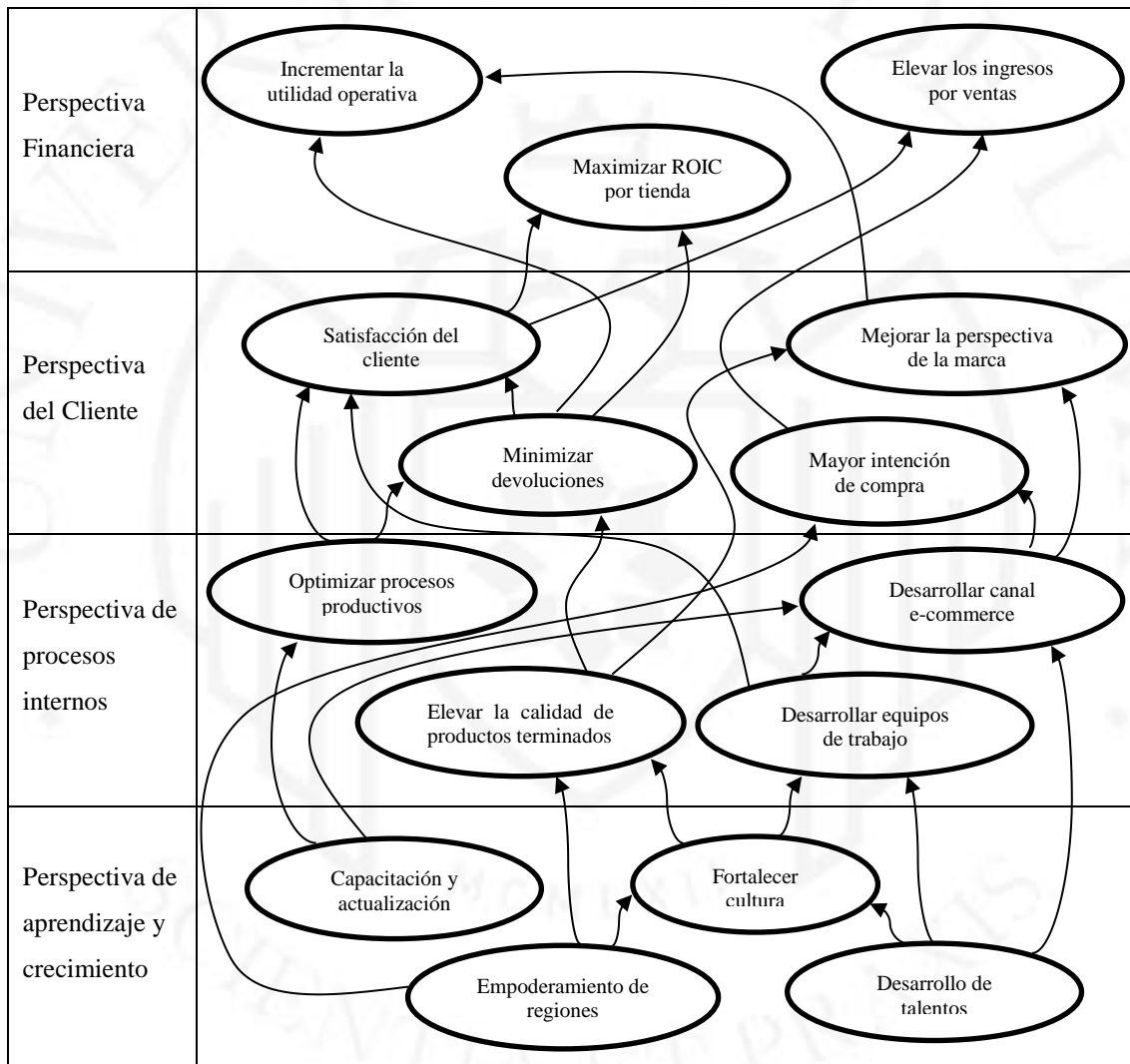
- ✓ Comunicar de manera asertiva la propuesta de valor que tendrá UNIQLO dentro de Perú para no solo dar a conocer la variedad de productos que ofrecerá en tiendas, sino también la elevada calidad con la que contará cada prenda, la identidad que transmitirá y las experiencias que se tratarán de influenciar al adquirir un producto de la marca. Asimismo, es necesario integrar esa propuesta a la cultura de los nuevos grupos de trabajo para que la información se comparta con facilidad.
- ✓ Como se comentaba previamente, se debe dar mayor autonomía a las regiones en la toma de decisiones, ya que los trabajadores de todos los niveles jerárquicos en una zona determinada son quienes pueden dar respuesta oportuna y eficiente a las circunstancias que se presentan diariamente. La centralización de las mismas en Japón no solo genera demoras sino un mayor sesgo y riesgo ante una disposición de impacto local.
- ✓ Fortalecer la cultura del Grupo mediante la implementación de políticas que faciliten el manejo de tiempos, permitiéndole a los colaboradores equilibrar su vida laboral y vida personal, motivando al personal a que se sienta comprometido con la empresa y que se sienta parte importante de la misma tenga el nivel jerárquico que tenga, maximizando así el cumplimiento de objetivos que se traducirán en mayores beneficios para el cliente y la compañía.
- ✓ Desarrollar equipos de trabajo por marcas en cada región para que el trabajo para que las estrategias de marketing se desarrollen de manera específica de acuerdo al perfil del consumidor y los gustos recopilados en sus investigaciones. Asimismo, es necesario que haya un trabajo coordinado entre dichos equipos para que el planteamiento y propuesta de valor de la marca se mantenga intacto y no exista ambigüedad y confusión para el cliente.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

6.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control.

Figura 6.1.

Balanced Scorecard



Fuente: Hill y Jones, 2014
Elaboración propia

6.2 Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4.1.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Cuadro de Mando Integral		
		Meta	Indicador de Rendimiento	Fórmula
Financiera	Maximizar el ROIC por tienda	Obtener un ROIC superior al 10% a partir del segundo año de una tienda.	ROIC	$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital Invertido}}$
	Eleva los ingresos por ventas	Generar un crecimiento de ventas netas a doble dígito.	Incremento porcentual de las ventas	$\frac{\text{Ventas del 2018}}{\text{Ventas 2019}} - 1$
		Crecimiento de ventas de las mismas tiendas por encima de 6%	Same Store Sales	$\frac{\text{Ventas de tiendas físicas del año 1}}{\text{Ventas de las mismas tiendas en el año 2}}$
Cliente	Satisfacer las preferencias y gustos del cliente	Mantener un índice de satisfacción mayor al 80%	Índice de Satisfacción al Cliente	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total del clientes}}$ *Se alimenta en base a encuestas
	Minimizar las devoluciones	Mantener un índice de devolución menor al 3% mensual	Índice de devoluciones	$\frac{\text{Total de artículos devueltos}}{\text{Total de artículos vendidos}}$
	Mejorar la perspectiva de la marca	Lograr un share of Market mayor a 5% en los primeros 2 años de ingreso al Perú	Share of Market	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Ventas de la industria}}$ *Dentro de la industria de Retail

(continúa)

(continuación)

Procesos Internos	Optimizar los procesos productivos	Minimizar la producción de mermas a menos de 1%	Índice de Mermas	$\frac{\text{Total de Kg de merma}}{\text{Total de Kg de materia prima}}$
	Desarrollar el canal e-commerce	Alcanzar un 20% del total ventas en ventas online	Intensidad del canal online	$\frac{\text{Total de ventas del canal online}}{\text{Total de ventas}}$
	Elevar la calidad de los productos terminados	Reducir a menos de 3% el índice reproceso por no pasar control de calidad.	Índice de reproceso por calidad	$\frac{\text{Cantidad de items reprocesados}}{\text{Cantidad de items producidos}}$
Aprendizaje y desarrollo	Incrementar los cursos de actualización a los empleados.	Superar el 60% de cursos llevados por el personal	Índice de cumplimiento del plan de desarrollo	$\frac{\text{Total de trabajadores con cursos completos}}{\text{Total de trabajadores}}$
	Desarrollo de talentos	Superar las promociones horizontales y verticales	Índice de promoción del empleado	$\frac{\text{Total de promociones en el mes}}{\text{Total de trabajadores}}$

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El Grupo Fast Retailing debe de ingresar al Perú ya que el sector de fast fashion en este país se encuentra poco explotado y las oportunidades económicas y sociales que se presentan, favorecen a que desde sus inicios puedan tener buenos resultados gracias al rápido consumo de los peruanos.
- Si bien Fast Retailing ofrece un producto estandarizado alrededor del mundo, este debe concentrarse en los atributos diferenciadores de sus prendas como la calidad de sus telas y los diseños innovadores para que el consumidor local vea una nueva propuesta de valor diferente a la de Zara, H&M o Forever 21
- Dentro del sector de fast fashion en Perú, el canal de ventas online es una modalidad de venta no explotada y que puede traer grandes beneficios tal y como ocurre en el mercado extranjero y con las tiendas por departamento.
- Con el objetivo de tener un mayor control de sus operaciones en el extranjero, es necesario rediseñar la estructura organizacional con un modelo matricial global creando equipos de trabajo regionales por marca.
- La cultura de una empresa como Fast Retailing resulta determinante en la motivación de sus empleados. De esta manera, es necesario replicar sus políticas de considerar al trabajador como pieza central de la compañía para convertirlos en dueños de sus propios logros.
- Fast Retailing aprovecha su posición económica y capacidad de inversión para abrir la mayor cantidad de tiendas posibles y captar un mayor número de compradores. Esta estrategia agresiva ha resultado muy exitosa ya que mantiene una razón de 3 aperturas y 2 cierres mensuales, manteniendo elevados beneficios.

RECOMENDACIONES

Como primera acción en el mercado peruano, Fast Retailing debería implementar una tienda de la marca UNIQLO ya que, mundialmente, es la marca que tiene mayor exposición del grupo.

- Ingresar al mercado con una plataforma online que complemente la experiencia de compra. Bajo esta premisa se recomienda implementar la compra por internet, con opción de recojo en tienda; revisión de stock, para corroborar si una prenda se encuentra en otra tienda; y publicidad de nuevas tendencias, para recopilar insights del interés de los clientes.
- Desarrollar un estudio de mercado o tercerizar el servicio para conocer de manera más profunda la demanda que existe en un nuevo mercado en donde se quiera expandir, definir el perfil que tienen los consumidores potenciales y aprender de las costumbres y estilo de vida de las personas.
- Establecer un programa de ideas en la que se motive a los colaboradores de cualquier nivel jerárquico a aportar a un banco de información, planteamientos innovadores para que sean desarrollados en cualquier filial y, en contraprestación, otorgar beneficios al autor y a los que implementen las ideas.
- Utilizar telas de origen nacional como el algodón pima y lana de alpaca para contribuir a su oferta diferenciada. Asimismo, puede inspirarse en el diseño de telares incaicos y colores utilizados en nuestra cultura.
- En su ingreso al mercado, no debe bajar los precios de manera excesiva. Si bien debe utilizar descuentos para ganar terreno en una guerra de precios, debe enfocarse en posicionarse en el mercado como una marca de calidad y no de precios reducidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deslandes, M. (25 de 7 de 2018). *Fashion Network*. Recuperado de <https://bit.ly/2RdVmxY>
- Gestión. (11 de 06 de 2018). *Economía: Gestión*. Recuperado de Gestión.pe: <https://bit.ly/2B7utbh>
- Grupo Fast Retailing. (01 de 09 de 2015). *Investor Relations News*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2D3d8AD>
- Grupo Fast Retailing. (27 de 10 de 2016). *Investor Relations News*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2z0BcPS>
- Grupo Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *About Us*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2D3dQ0L>
- Grupo Fast Retailing. (20 de 07 de 2018). *Finantial Position And Business Results*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2Aoi3t0>
- Grupo Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *Group Companies*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2AoGEOw>
- Grupo Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *Group Companies*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2RlooeL>
- Grupo Fast Retailing. (11 de 10 de 2018). *Group Companies*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2CC6kc9>
- Grupo Fast Retailing. (09 de 10 de 2018). *Investor Relations News*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2R9iMUz>
- Grupo Fast Retailing. (19 de 09 de 2018). *Investor Relations News*. Recuperado de Fast Retailing Group: <https://bit.ly/2D4JwTg>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2014). *Administración Estratégica* (11 ed.). México DF: CENGAGE Learning.
- Hurtado de Mendoza, C. (17 de 04 de 2018). *El Comercio: DIA 1*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2qAqLza>
- Modaes. (09 de 10 de 2018). *Empresa*. Recuperado de Modaes Latinoamérica: <https://bit.ly/2D4rm41>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Perú Retail. (23 de 05 de 2018). *Peru Retail: Internacional*. Recuperado de Peru-Retail.com: <https://bit.ly/2s9pD5E>
- Radio Programas del Perú. (28 de 09 de 2018). *RPP: Economía*. Recuperado de RPP.pe: <https://goo.gl/AE7fUq>
- Redacción EC. (15 de 01 de 2018). *El Comercio: Mundo*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2mFWj4O>
- Redacción EC. (20 de 04 de 2018). *El Comercio: Negocios*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2qPozTE>
- Redacción EC. (24 de 09 de 2018). *El Comercio: Perú*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2z7HhKm>
- Redacción EC. (11 de 09 de 2018). *El Comercio: Perú*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2Qnqefk>
- Redacción Gestión. (05 de 10 de 2018). *Gestión: Economía*. Recuperado de Gestión.pe: <https://bit.ly/2yaxJ1R>
- Redacción Perú 21. (03 de 10 de 2018). *Perú 21: Economía*. Recuperado de Perú 21: <https://bit.ly/2AtUkI7>
- Salas Oblitas, L. (23 de 04 de 2018). *El Comercio: Economía*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2HQXJ5H>
- Salas Oblitas, L. (14 de 05 de 2018). *El Comercio: Perú*. Recuperado de El Comercio.pe: <https://bit.ly/2IKWgAY>
- Scofield, M. (29 de 08 de 2018). *ELLE*. Recuperado de ELLE: <https://bit.ly/2wyWxi4>
- Takada, M. (15 de 11 de 2017). *Tecnología y Gestión de Operaciones*. Recuperado de Harvard Business School: <https://bit.ly/2EH9ihW>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Thomson Reuters. (15 de 10 de 2018). *Gestión: Mercados*. Recuperado de Gestión.pe: <https://bit.ly/2ON6jt4>