

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

**Grecia Yuniet Jáuregui Espadín**

**Código 20121845**

Lima – Perú

Diciembre del 2018



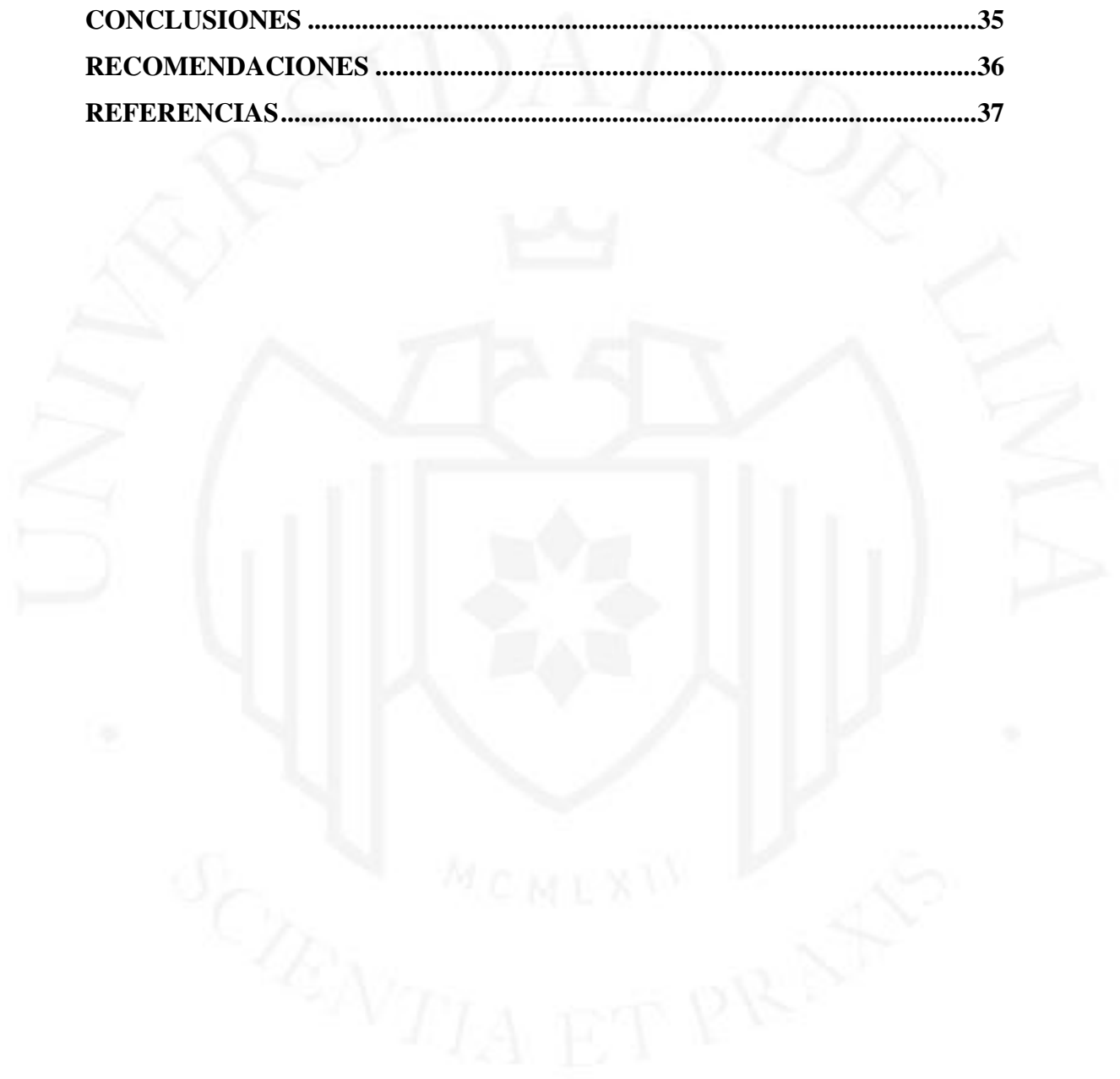


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA  
DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO  
AL MERCADO PERUANO DE UNA  
EMPRESA DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Cadena de Valor.....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	9
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST.....	12
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	13
1.2.3 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.....	22
2.4 Matriz FODA.....	23
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	25
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN .....	26
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de negocio y Funcionales.....	26
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	30

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	31
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de control para la empresa .....	33
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	34
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>37</b>

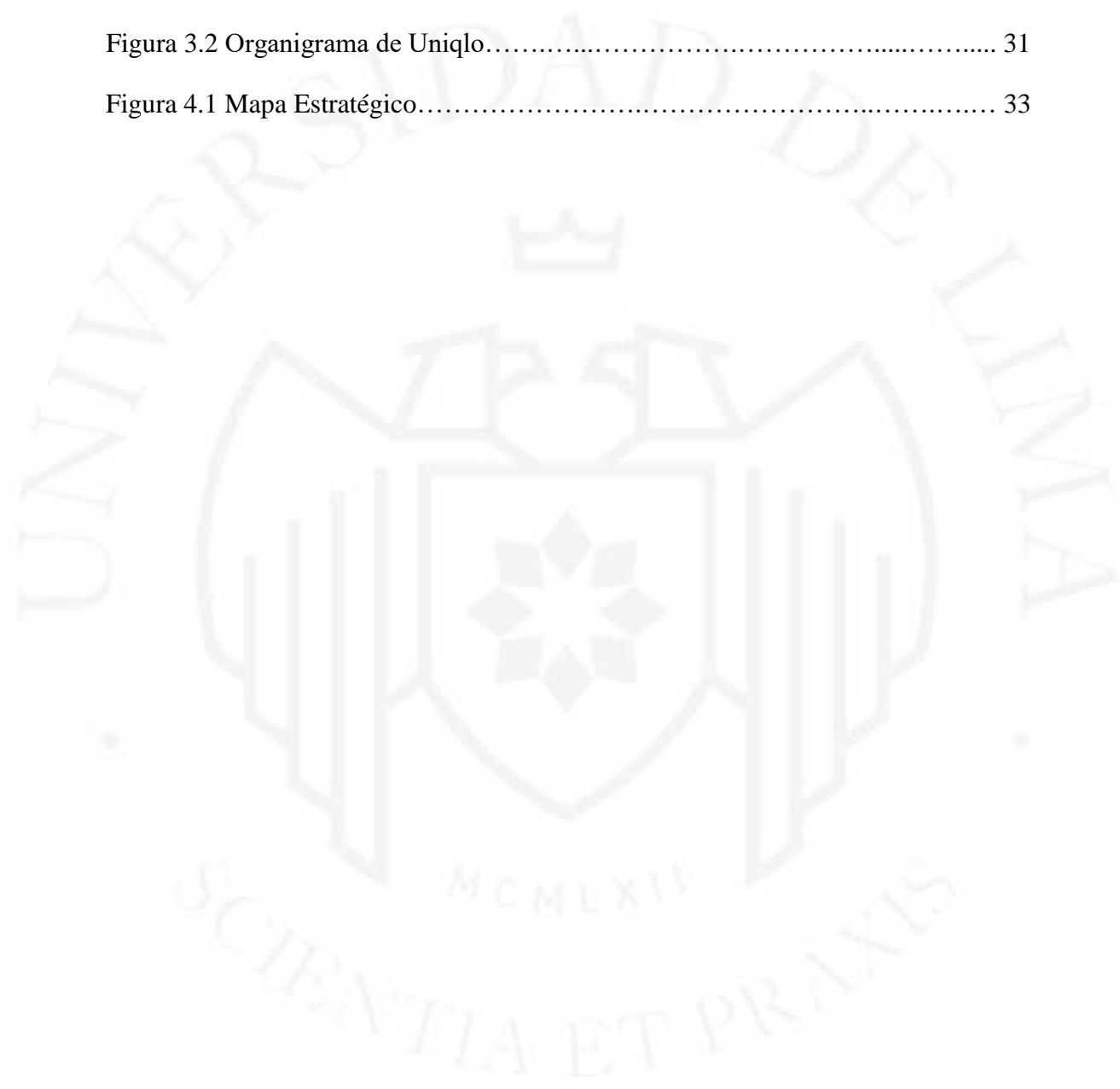


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Canvas.....	2
Tabla 1.2 Cadena de Valor.....	4
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva.....	6
Tabla 1.4 Fortalezas y Debilidades.....	10
Tabla 1.5 Análisis Pest.....	12
Tabla 1.6 Rivalidad entre empresas competidoras.....	14
Tabla 1.7 Ingreso de competidores potenciales.....	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz de la estrategia genérica.....	22
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	23
Tabla 2.5 Objetivos.....	25
Tabla 2.6 Estrategias.....	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Estructura Organizacional.....	30
Figura 3.2 Organigrama de Uniqlo.....	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	33



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es aplicado a la empresa Fast Retailing, que compete en la industria Fast Fashion a nivel global. La información para realizar este trabajo fue extraída de Harvard Business School, “Fast Retailing Group”, cuyo autor es Hirotaka Takeuchi.

La compañía japonesa cuenta con unidades estratégicas de negocio alrededor del mundo como Uniqlo, Theory, Comptoir Des Cottonniers, Princesse Tam Tam y GU. Su principal marca es Uniqlo, ya que tiene mayor presencia y posicionamiento internacional.

La empresa tiene más de treinta años en el mercado, lo cual le permite contar con un importante know how. Cabe destacar que esta ofrece productos de calidad y diferenciados, pues invierte en centros de innovación y desarrollo, alrededor del mundo, lo que permite crear y desarrollar una gama de diseños para sus marcas de acuerdo a las necesidades de sus clientes y la sociedad.

El objetivo del trabajo de investigación es proponer un plan estratégico para el ingreso de Fast Retailing a Perú con la marca Uniqlo. Esta competiría en la industria Fast Fashion junto a Zara, H&M y Forever 21, quienes son los principales competidores en el mercado peruano.

Perú es un mercado que está en desarrollo y crecimiento en la industria Fast Fashion, lo cual es una oportunidad para Fast Retailing; por ello, es importante que al ingresar a la industria como competidor brinde variedad de productos de calidad en sus tiendas, asimismo buen servicio y desarrolle el canal online. Este medio, internacionalmente, representa el 6% de las ventas totales, es necesario dar énfasis en este canal, pues está en crecimiento en el mercado peruano, ya que brinda una compra rápida y práctica.

Por otro lado, la empresa con la marca Uniqlo, no solo debe centrarse en inaugurar tiendas en Lima, sino también en provincias. Se debe realizar un desarrollo de mercado a ciudades con potencial crecimiento, a través de ello se obtendría una mayor cobertura de mercado en el país.



# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Para realizar el análisis del Modelo de Negocio de Fast Retailing se utilizará el Modelo de Canvas. Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, esta es una herramienta que permite definir las bases en las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir este modelo es dividirlo en nueve módulos que permitirán, a la empresa japonesa, generar estrategias orientadas en las estructuras, procesos y sistemas de la organización (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Tabla 1.1

Modelo de Canvas

Asociaciones Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones a largo plazo con proveedores, tanto de materia prima como fábricas.</li> <li>▪ Fast Retailing ha realizado Joint Ventures con potentes empresas alrededor del mundo, para lograr ingresar a mercados extranjeros.</li> <li>▪ Ha realizado alianzas estratégicas con diseñadores reconocidos en el mercado, para diseñar y crear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y diseño</li> <li>▪ Logística</li> <li>▪ Producción</li> <li>▪ Distribución</li> <li>▪ Ventas y Marketing</li> <li>▪ Servicio Post Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta diferenciación en sus productos.</li> <li>▪ Brinda una gran gama de productos de alta calidad.</li> <li>▪ Calidad en el servicio en tienda.</li> <li>▪ Prendas diseñadas acorde a las necesidades de sus clientes y /o preferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentan con centro de servicio al cliente, en el que se recibe comentarios y con ello ayuda a saber las necesidades y preferencial de los clientes y a través de ello se conoce al cliente</li> <li>▪ Captación de clientes, mediante anuncios o periódicos.</li> <li>▪ Realizan proyectos de responsabilidad social, la empresa se centra en las necesidades de la sociedad, por ello ha desarrollado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNIQLO: Dirigida a personas de 20-60 años que buscan prendas básicas de buena calidad y bajo precio.</li> <li>▪ Theory: Enfocada en mujeres contemporáneas que buscan prendas de alta calidad y un estilo sofisticado.</li> <li>▪ CDC: Dirigida a mujeres, principalmente a madres; ofrece moda femenina</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

<p>nuevas líneas de ropa para todas las marcas de Fast Retailing. Estos diseños hacen que se diferencie de sus competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con alianzas con deportistas famosos como Roger Federer desde julio de este año, él se ha vuelto imagen de la marca UNIQLO, con ello se promociona las distintas gamas de productos de la empresa (Arana, 2018).</li> </ul>	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know How de la empresa, más de 30 años en la industria.</li> <li>▪ Personal idóneo en los puestos de trabajo.</li> <li>▪ Centro de I+D en New York, Tokio, Paris y Milán.</li> <li>▪ Centro de servicio al cliente en donde se recibe comentarios y eso ayuda a que la empresa se perfeccione constantemente.</li> </ul>		<p>programas de reciclado, contratar a personal discapacitado, y ello ayuda a brindar una mejor imagen de la empresa.</p> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con más de 1,600 tiendas en total, incluye UNIQLO, THEORY, CDC, PTT y GU.</li> <li>▪ Fast Retailing cuenta con plataformas web para sus UEN, en donde se puede comprar online.</li> </ul>	<p>elegante e informal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PTT: Enfocada en mujeres; ofrece lencería de colores vivos y trajes de baño</li> <li>▪ GU: Dirigida a personas que desean conseguir prendas al precio más bajo.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costo de materia prima: Economía de escala</p> <p>Costos de producción</p> <p>Gastos de ventas, administrativos: personal, publicidad, tecnología.</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>La principal fuente de ingreso de Fast Retailing es la marca UNIQLO y luego el resto de las UEN y Joint ventures. Estos últimos años UNIQLO Internacional, representa aproximadamente el 51% de las ventas totales de UNIQLO (Comptoir Des Cotonniers, 2018).</p>		

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010)

Elaboración Propia

### 1.1.2 Cadena de Valor

Según Hill, Jones y Schilling, la Cadena de Valor se refiere a que una empresa cuenta con actividades primarias que se relacionan con la conversión de la materia prima a producto terminado, y actividades de apoyo que brindan valor y diferenciación a un producto, lo cual permite una disminución en la estructura de costes y el aumento de la utilidad (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Tabla 1.2

Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO					
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA			GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cuenta con un campus de 1.155 m2 en donde se encuentran oficinas, sala de descanso, biblioteca, entre otros. (Fortaleza)</li> <li>✓ Se cuenta con un total de 944 tiendas UNIQLO alrededor del mundo. (Fortaleza)</li> <li>✓ Cuenta con Centros de Innovación y Desarrollo en New York, Tokio, Paris y Milán. (Fortaleza)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fast Retailing se centra en sus colaboradores, ellos están capacitados para brindar un servicio de calidad a sus clientes y con ello satisfacer largamente sus expectativas. (Fortaleza)</li> <li>✓ UNIQLO promociona a sus nuevos empleados en tienda, luego estos tienen una línea de carrera hasta convertirse en dueño de una franquicia, con ello se motiva a sus colaboradores a ser mejores cada día. (Fortaleza)</li> <li>✓ Se creó el FRMIC, que forma a futuros líderes para el desarrollo e implementación de ideas innovadoras. FRMIC cuenta con el Programa M, Programa SAP y el Desafío Individual. Con estos programas Fast Retailing ha potenciado las habilidades de sus colaboradores. (Fortaleza)</li> <li>✓ Fast Retailing contrata personal con alguna discapacidad, lo cual le permite ser reconocida por programas de responsabilidad social empresarial. (Fortaleza).</li> </ul>		
ACUERDOS			I+D		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fast Retailing cuenta con Joint Ventures con potentes compañías extranjeras, lo cual ha permitido que se realice negocios en nuevos mercados. (Fortaleza)</li> <li>✓ La empresa realiza Joint Venture con comunidades en Bangladés, con ello los habitantes pueden mejorar su calidad de vida a través de la producción y venta de prendas. (Fortaleza)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fast Retailing ha invertido en Centros de Innovación y Desarrollo en New York, Tokio, Paris y Milán. En estos Centros desarrollan nuevos productos, diseñan su propia ropa. Esto permiten que UNIQLO se convierta en una marca internacional. (Fortaleza)</li> </ul>		
ACTIVIDADES PRIMARIAS					
PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	LOGÍSTICA	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN Y CONROL DE CALIDAD	VENTAS Y MARKETING	SERVICIO POST VENTA

(continúa)

(continuación)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNIQLO cuenta con centros de I+D en donde se desarrollan nuevos productos. (Fortaleza)</li> <li>• La empresa tiene alianzas estratégicas con diseñadores de ropa reconocidos, lo cual permite obtener diseños y línea de ropa exclusivos (Fortaleza).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa adquiere materia prima de alta calidad a bajo coste, mediante negociaciones directas con fabricantes en todo el mundo. (Fortaleza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa mantiene acuerdos duraderos con unas 80 compañías asiáticas. (Fortaleza)</li> <li>• Aprovisionamiento asiático al 100% (Fortaleza)</li> <li>• Cuenta con supervisores (takumis) que inspeccionan la calidad de producción. (Fortaleza)</li> <li>• Cuenta con especialistas que ofrecen asistencia técnica sobre el mantenimiento del de la calidad. (Fortalezas)</li> <li>• No cuenta con alianzas con fábricas en otras partes del mundo, lo cual hace que haya una demora en el abastecimiento de sus tiendas. (Debilidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tiempos de distribución son lentos, en comparación con sus competidores (Rodríguez, 2017). (Debilidad)</li> <li>• UNIQLO cuenta con un departamento de control de inventario, para saber los tiempos exactos en los que se debe abastecer las tiendas. Estas se abastecen semanalmente (Fast Retailing, Modelo de negocio de Uniqlo, 2018) (Fortaleza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área comercial se encarga de determinar el volumen de prendas para cada campaña y ajustar la producción en función de la demanda (Riaño, 2014)</li> <li>• Tasa de crecimiento de ventas superiores a años anteriores, principalmente UNIQLO Internacional. (Fortaleza)</li> <li>• Restricción de la gama de productos, solo se permite un precio por artículo, con ello el precio de venta al público disminuye. (Fortaleza)</li> <li>• Extenso presupuesto publicitario. (Fortaleza)</li> <li>• Inserción de los periódicos para promover los artículos en promoción. (Fortaleza)</li> <li>• Calidad de servicio en las tiendas, personal atento, jovial e informado, que trabaja en equipo. (Fortaleza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNIQLO cuenta con un Centro de Atención al cliente, en donde se recibe comentarios y eso ayuda a que la empresa se perfeccione cada año. (Fortaleza)</li> <li>• Las tiendas cuentan con una política de devolución. (Fortaleza)</li> </ul>
---	---	---	--	--	---

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración Propia

### 1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Según Hill, Jones y Schilling, una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es superior que la del promedio de otras empresas que compiten en la misma industria y por los mismos clientes (Hill et al., 2015).

Tabla 1.3

#### Ventaja Competitiva

	<b>CALIDAD SUPERIOR</b>	<b>EFICIENCIA SUPERIOR</b>	<b>INNOVACIÓN SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>
<b>FAST RETAILING</b>	El Grupo Fast Retailing demuestra una calidad superior, ya que para ellos la calidad es un factor diferenciador. La empresa vende ropa informal a un precio asequible, pero primero está la calidad de las prendas que venden, para esto utilizan los mejores materiales para la fabricación de sus líneas de ropa, alrededor del mundo.	Fast Retailing determinó que la utilización del modelo SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), permitiría obtener procesos de negocios, desde la planificación hasta las operaciones en las tiendas. Este modelo es perfeccionado continuamente para que pueda ser más eficaz y efectivo.	La empresa ha invertido en centros de I+D en New York, Tokio, París y Milán, en estos lugares se desarrolla productos, ya sea diseños, líneas de ropa, entre otros, para que, con ello, se pueda desarrollar una estructura global.	La compañía siempre se enfoca en las necesidades de sus clientes y en el de la sociedad, brindándoles productos de calidad, diseños de prenda exclusivas, buen servicio en tienda, asimismo un buen servicio post venta, en el que pueden dejar comentarios de su experiencia de compra, entre otro. Con esto, la empresa busca tener un contacto cercano con sus clientes y mejorar la satisfacción de estos.

(continúa)

(continuación)

	<b>CALIDAD SUPERIOR</b>	<b>EFICIENCIA SUPERIOR</b>	<b>INNOVACIÓN SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>
<b>UNIQLO</b>	<p>UNIQLO brinda a sus clientes productos de calidad, ya que son elaborados con los mejores materiales del mundo. Asimismo, ofrece un servicio de calidad en sus tiendas alrededor del mundo. En estas un cliente puede encontrar a un personal atento, joven, que trabaja en equipo y está informado para poder ayudar en cualquier momento.</p>	<p>UNIQLO utiliza el modelo de SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), que está en constante desarrollo y perfeccionamiento para lograr una mejor eficiencia. Este modelo engloba la adquisición de materia prima en todo el mundo al mejor costo, así como mejoras en sus procesos productivos, incorporando personal altamente capacitado, para obtener un buen control de calidad.</p>	<p>La empresa creó un centro de I+D en New York, para que UNIQLO se convierta en una marca internacional, posteriormente se incorporó centros parecidos en París, Tokio y Milán, en estos lugares se desarrollan nuevos productos que permiten convertir a UNIQLO en una marca global y reconocida por sus diseños.</p>	<p>La empresa creó un centro de I+D en New York, para que UNIQLO se convierta en una marca internacional, posteriormente se incorporó centros parecidos en París, Tokio y Milán, en estos lugares se desarrollan nuevos productos que permiten convertir a UNIQLO en una marca global y reconocida por sus diseños.</p>
<b>THEORY</b>	<p>Theory brinda una calidad superior a sus clientes, puesto que el material que se utiliza para la elaboración de las prendas son telas italianas de la más alta calidad y tienen un estilo sofisticado.</p>	<p>En la marca Theory, Fast Retailing utiliza el modelo SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), este modelo permite que se pueda obtener un mejor proceso de negocio, desde la planificación hasta las operaciones en las tiendas.</p>	<p>Theory siempre está reinventando el concepto de ropa de trabajo, moda contemporánea, proponiendo nuevos diseños, líneas de ropa o colecciones de prendas básicas de la más alta calidad, esto hace que las prendas sean duraderas y no pasen de moda (Zas, 2016).</p>	<p>Theory brinda a sus clientes prendas que se ajustan a sus necesidades y a las exigencias contemporáneas, según sus diseños, materiales, lo que ha permitido que esta marca se vuelva famosa y pueda satisfacer las expectativas de su público objetivo.</p>

(continúa)

(continuación)

	<b>CALIDAD SUPERIOR</b>	<b>EFICIENCIA SUPERIOR</b>	<b>INNOVACIÓN SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>
<b>COMPTOIR DES COTONNIERS</b>	Otorga a sus clientes productos de lujo de alta calidad, brindan colecciones de ropa atemporales, diseñados en Francia. Las telas con los que se confeccionan las prendas son de calidad (Comptoir Des Cottonniers, 2018)	Se enfoca en sus tiendas en Europa, Japón, Corea, Estados Unidos y online, tienen una alta eficiencia en la elaboración de sus prendas, ya que estos tienen un diseño personalizado y debe cumplir con las expectativas de sus clientes. CDC se enfoca en el canal online, cuenta con una guía de tallas en su página, así como los pasos a seguir para realizar la compra, el cliente puede dar seguimiento hasta que su producto llegue conforme (Comptoir Des Cottonniers, s.f.).	Constantemente está innovando sus líneas o colecciones de ropa, en Francia cuentan con un centro de innovación y desarrollo, lo cual permite desarrollar nuevos productos enfocados en su público objetivo.	CDC se quiere centrar en atraer a un público joven y satisfacerlo mediante el uso de smartphones. Las tecnologías que utilizan son bluetooth, códigos QR, entre otros, a través del aplicativo Powa Technologies, las personas pueden comprar rápidamente y obtener sus pedidos en 48 horas, esto permite que la experiencia de compra sea más rápida (“Fast Shopping, la apuesta de Comptoir des Cottonniers por el consumidor joven”, 2014).
<b>PRINCESSE TAM TAM</b>	Princesse tam tam es una marca de lencería, ropa de baño, entre otros, enfocado en mujeres. Los diseños son elaborados al mínimo detalle, lo cual hace que la calidad en sus productos sea superior.	La elaboración de los productos son cuidados al mínimo detalle, para que obtengan una alta calidad, asimismo realizan pruebas de desgaste cada semana para probar el tiempo de duración de las prendas (Princesse Tam Tam, s.f.).	Continuamente la marca está reinventando sus prendas, ya sea en los colores, diseños, estampados, para así brindar una gama de opciones para sus clientes (Princesse Tam Tam, s.f.).	PTT tiene un Centro de Atención al Cliente en el que el 100% de los comentarios de sus clientes se considera para mejorar la calidad de sus productos y con ello cumplir con sus expectativas (Princesse Tam Tam, s.f.).

(continúa)

(continuación)

	<b>CALIDAD SUPERIOR</b>	<b>EFICIENCIA SUPERIOR</b>	<b>INNOVACIÓN SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>
<b>GU</b>	Es una marca de ropa que cuenta con prendas de vestir a un precio más asequible, la calidad de sus prendas en buena pero no superior.	Utiliza el modelo SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), para confeccionar sus productos. Asimismo, según Osamu Yunoki, Director Ejecutivo de GU, se está tratando de mejorar el rendimiento a través de la cadena de suministro e incrementar la cantidad de productos y así alcanzar una mejor presencia de la marca a nivel internacional (Comptoir Des Cottonniers, 2018)	GU ha aprovechado la tecnología para crear “tiendas de moda digital”, esta es una nueva experiencia de compra en la que se utiliza carros inteligentes, en estos el cliente puede encontrar información e imágenes de 1,000 combinaciones de equipos GU, asimismo estos vehículos muestran opiniones de clientes e información sobre los modelos de ropa (Comptoir Des Cottonniers, 2018).	Lo que busca GU es satisfacer a sus clientes brindándoles una gama de productos y mejorando el servicio a través de tiendas digitales, para que esté al alcance de su público objetivo. La implementación de los carros inteligentes permite una mayor facilidad al cliente de informarse de las nuevas colecciones de ropa, así como obtener información, lo que hace que la experiencia de compra sea diferente (Comptoir Des Cottonniers, 2018)

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

#### **1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN**

Según Hill, Jones y Schilling, las fortalezas son características positivas con las que cuenta una empresa, lo que permite desarrollar una diferenciación única frente a la competencia. Por otro lado, las debilidades son las limitaciones que nos obstaculizan a alcanzar los objetivos; por ello, es necesario erradicarlas (Hill et al., 2015).



Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FAST RETAILING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa cuenta con más de 30 años en la industria Fast Fashion, lo cual le permite contar con un Know How y experiencia en el rubro.</li> <li>▪ Cuenta con 23 Principios de Gestión que describen a la empresa y su espíritu como compañía.</li> <li>▪ La empresa adquiere materia prima de alta calidad a bajo coste.</li> <li>▪ Cuenta con Centros de Innovación y Desarrollo.</li> <li>▪ Aprovisionamiento asiático al 100%, La empresa mantiene acuerdos con unas 80 compañías, ubicadas principalmente en China</li> <li>▪ Cuenta con supervisores (takumis) que inspeccionan la calidad de producción.</li> <li>▪ Fast Retailing ha invertido en Centros de Innovación y Desarrollo.</li> <li>▪ La empresa tiene alianzas estratégicas con diseñadores de ropa.</li> <li>▪ Se creó el FRMIC, que forma a futuros líderes para el desarrollo e implementación de ideas innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los tiempos de distribución son lentos, en comparación con sus competidores (Rodriguez, 2017)</li> <li>▪ No cuenta con alianzas con fábricas en otras partes del mundo, lo cual hace que haya una demora en el abastecimiento de sus tiendas.</li> <li>▪ No cuentan con mucha experiencia en el canal Online.</li> <li>▪ No ha habido un crecimiento de ventas, lo cual ha hecho que la empresa se vuelva perezosa (Mañana, 2017).</li> </ul>
<b>UNIQLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNIQLO cuenta con un total de 944 tiendas UNIQLO alrededor del mundo.</li> <li>▪ Cuenta con economías de escala, lo cual permite reducir sus costos.</li> <li>▪ UNIQLO cuenta con tiendas amplias, ordenadas y limpias, ubicadas estratégicamente en Japón y el mundo.</li> <li>▪ Las líneas de ropa de UNIQLO tienen una relación de buena calidad y bajo precio.</li> <li>▪ Los Centros de Innovación y Desarrollo permiten a que UNIQLO se convierta en una marca internacional.</li> <li>▪ Calidad de servicio en las tiendas, personal atento, jovial e informado, que trabaja en equipo.</li> <li>▪ La marca se centra en la sociedad y sus necesidades.</li> <li>▪ UNIQLO cuenta con un Centro de Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No tiene mucha experiencia en el Canal Online.</li> <li>▪ Las fabricaciones de prendas de UNIQLO, depende al 100% de fábricas asiáticas, lo cual hace que haya una demora en el abastecimiento de las tiendas.</li> <li>▪ Los tiempos de distribución son lentos, en comparación con sus competidores (Rodriguez, 2017)</li> <li>▪ Aún no cuenta con suficientes tiendas para alcanzar a Zara, que es el líder en el mercado.</li> </ul>
<b>THEORY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca reconocida en Europa, China, Japón y Estados Unidos.</li> <li>▪ Theory brinda una calidad superior a sus clientes, para la elaboración de sus prendas utiliza materiales italianos de la más alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theory aún no ha hecho un desarrollo de mercado, no ha llegado todavía a Latinoamérica.</li> <li>▪ La marca no es muy activa en sus redes sociales, ya que no cuenta con muchos seguidores, ni</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La marca constantemente reinventa sus diseños y colecciones de ropa</li> <li>▪ El modelo SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), utilizado por la marca permite que se pueda mejorar en todos los procesos.</li> </ul>	<p>muchos comentarios o seguimiento en estos medios.</p>
<p><b>COMPTOIR DES CONTONNIERS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDC brinda a sus clientes productos de lujo de alta calidad, diseñados en Francia.</li> <li>▪ En Francia cuenta con un Centro de Innovación y Desarrollo.</li> <li>▪ CDC se enfoca en el canal Online. En su página brinda información a sus clientes de cómo comprar, tallas, etc.</li> <li>▪ La marca constantemente está innovando sus líneas o colecciones de ropa.</li> <li>▪ La marca aprovecha la tecnología para tener un mejor contacto con sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes sociales solo en francés, no cuentan con “instagram” por países.</li> <li>▪ No tienen mucha actividad en redes sociales.</li> <li>▪ CDC aún no ha hecho un desarrollo de mercado, no ha llegado todavía a Latinoamérica.</li> <li>▪ Se centra, principalmente, en el público femenino.</li> </ul>
<p><b>PRINCESSE TAM TAM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los diseños son elaborados al mínimo detalle, lo cual hace que la calidad en sus productos sea superior.</li> <li>▪ Cada semana realizan pruebas con sus prendas para medir la duración de estas, lo cual hace que sus procesos de calidad sean importantes.</li> <li>▪ Siempre PTT está innovando en sus prendas para brindar una gran gama de variedades a sus clientes.</li> <li>▪ PTT tiene un Centro de Atención al Cliente en el que el 100% de los comentarios de sus clientes se considera para mejorar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PTT maneja redes sociales, pero solo tiene una página oficial en Facebook, que está solo en francés y no tiene páginas independientes por países.</li> <li>▪ Aún tiene que hacer un desarrollo de mercado en Europa y en otros países del mundo, ya que no tiene presencia en muchos países.</li> <li>▪ No ha desarrollado líneas de ropa interior para hombre.</li> </ul>
<p><b>GU</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una marca de ropa que cuenta con prendas de vestir a un precio más asequible.</li> <li>▪ GU utiliza el modelo SPA (“minorista de tienda especializada con marca propia”), para confeccionar sus productos.</li> <li>▪ Cuenta con un canal online.</li> <li>▪ GU ha creado “tiendas de moda digital”, esta es una nueva experiencia de compra se utilizan carros inteligentes y así que el cliente esté más informado y luego pueda comprar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solo se centra en Asia.</li> <li>▪ Es una marca no muy rentable para Fast Retailing.</li> </ul>

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

### 1.2.1 Análisis PEST

Para realizar el Análisis Externo es necesario identificar las variables externas que impacten en la empresa de manera positiva o negativa. Las oportunidades ayudarán a la compañía a desarrollar el negocio, por ello se deben aprovechar; en cambio, las amenazas influirán de manera negativa por lo que se debe contrarrestar (Hill et al., 2015).

Tabla 1.5

#### Análisis Pest

<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perú ocupa el tercer lugar como mejor país para hacer negocios en la región, según el Ranking Doing Business 2018 del Banco Mundial (“Perú es el tercer país con mejor clima de negocios”, 2017). Esto es una oportunidad que permite a los inversionistas invertir en el país sin ningún problema a futuro.</li><li>• Perú ha estado en una etapa de inestabilidad política debido a la vacancia presidencial, lo que ha hecho que se perciba una situación de conflicto (“El panorama político del Perú más allá de la votación de la vacancia”, 2018). Esto es una amenaza que trae como consecuencia una preocupación por los inversionistas, ya que aún se está viviendo una etapa de inestabilidad por parte del gobierno.</li><li>• Buena relación entre Perú y Japón. El primer país con el que Japón estableció relaciones diplomáticas dentro de América Latina fue con Perú. Estos dos países son socios importantes, pues ambos impulsan el libre comercio (Vallas, 2018).</li><li>• Según, Carlos Posada, director del Instituto de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, los productos finales que provienen de China, no pagan arancel (Romainville Izaguirre, 2016). Esto es una oportunidad que permite que las empresas que quieran importar productos terminados como ropa, calzado, entre otro, no paguen aranceles.</li></ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder adquisitivo de peruanos está en crecimiento. El crecimiento del consumo en el Perú se ha incrementado a lo largo de los años. El sector socioeconómico C concentra la mayor cantidad de población y el poder adquisitivo ha crecido, lo cual es una oportunidad para las empresas (“Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales”, 2018).</li><li>• El Banco Mundial de Reserva del Perú, asegura que para el 2019, la economía peruana crecería en un 4% (“Economía peruana proyecta crecimiento de 3,8% en 2018”, 2018). Ello conlleva a que el país seguirá creciendo y desarrollándose, asimismo el poder adquisitivo de las personas mejores, lo cual es una oportunidad.</li><li>• Migración de venezolanos tendrá un efecto positivo en el PBI de Perú, en los cuatro años posteriores (“Migración: ¿Cómo afecta la llegada de inmigrantes las economías?”, 2018).</li></ul>

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"><li>• El poder adquisitivo en la moda ha crecido en un 30% desde hace 5 años (Gonzalez Litman, 2017). Esto permitirá que los peruanos puedan gastar más en ropa de moda, ya que el poder adquisitivo está en alza.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El 74% de los peruanos asiste habitualmente a los Centros Comerciales (Alvarez Pecol, 2018). Esto es una oportunidad para empresas que inauguren tiendas en estos lugares, ya que la mayoría de peruanos prefiere visitar un mall y hacer compras.</li><li>• Según estudio del Instituto San Ignacio de Loyola, el 76% de compradores limeños gastará en una compra online (“El 76% de compradores limeños online planea gastar más este año”, 2018). Este es un mercado que las empresas deben desarrollar en un futuro cercano, pues las preferencias de compra cambian y se debe adaptar a estos cambios.</li><li>• El 58% de los consumidores online, mayormente compra ropa, calzado y moda (“Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular”, 2017).</li><li>• Percepción de los peruanos por asociar a los productos chinos con mala calidad o poca durabilidad, ello es una amenaza.</li><li>• Todos los años se celebra el Día del Shopping a nivel nacional, en este día el nivel de consumo aumenta, ya que los peruanos tienden a comprar varios productos. Asimismo, los centros comerciales participan de este evento y las tiendas realizan ofertas exclusivas para esta celebración (“Día del Shopping: Malls ofrecerán hasta 70% de descuentos en diversos productos”, 2018).</li></ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto de las redes sociales en los peruanos. El tiempo que la población peruana le dedica a internet ha incrementado y continuará en crecimiento, las redes sociales más utilizadas por peruanos es Facebook y Youtube. Asimismo, la utilización de smartphones continuará incorporándose en la vida de las personas (Montoya, 2017).</li><li>• Los peruanos están cambiando sus hábitos de compra, ahora buscan una mejor rapidez y practicidad a través de internet (Cavero, 2018).</li></ul>

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El análisis de las fuerzas competitivas de Porter, nos permite detectar las oportunidades y amenazas que ayudarán a la empresa a responder de manera estratégica en la industria. Estas cinco fuerzas, están conformados por la rivalidad entre empresas competidoras, riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y desarrollo potencial de productos sustitutos (Hill et al., 2015).

## Rivalidad entre empresa competidoras

Tabla 1.6

### Rivalidad entre empresas competidoras en la industria

	<b>Mercado Internacional</b>	<b>Perú</b>
<b>Estructura competitiva de la industria</b>	La estructura de la industria es consolidada, ya que son pocas empresas líderes en la industria de Fast Fashion y las que obtienen mayor participación a nivel internacional. El líder en ventas es Zara, seguido por H&M y UNIQLO. <b>Rivalidad Alta</b>	La industria es consolidada, pues son pocas empresas competidoras: Zara, H&M y Forever 21. H&M tiene de una participación de mercado de 7.5% y Zara de 5.6% en el mercado peruano (Market Share, 2018). <b>Rivalidad Alta</b>
<b>Demanda de la industria</b>	En algunos países como EE. UU el mercado está saturado, debido al crecimiento del canal online. <b>Rivalidad Alta</b>	La demanda en la industria de la moda está en crecimiento, en los últimos 5 años ha crecido en un 30% (Gonzalez Litman, 2017). <b>Rivalidad Baja</b>
<b>Diferenciación</b>	La diferenciación de los productos en la industria de Fast Fashion es alta, puesto que las empresas invierten en innovación y desarrollo de sus diseños para brindar prendas exclusivas y de calidad a sus clientes alrededor del mundo, asimismo tienen un buen control de calidad en sus productos y cuentan con personal especializado en el rubro. <b>Rivalidad Alta</b>	La diferenciación de los productos en la industria de Fast Fashion en Perú es alta, ya que las empresas invierten en el desarrollo de sus productos, tanto en diseño como calidad de la ropa. En las tiendas, se puede encontrar a personal informado, jovial, dispuesto a ayudar a los clientes a encontrar la mejor prenda, entre otros, esto permite que el servicio sea de calidad y pueda satisfacer largamente las expectativas del cliente. <b>Rivalidad Alta</b>
<b>Barreras de salida</b>	Las barreras de salida con altas, pues las empresas en esta industria invierten en innovación y desarrollo de nuevos productos, así como también en infraestructura y diseño de sus tiendas alrededor del mundo. También podría influir los apegos emocionales a la industria, ya que algunos dueños de empresas llevan muchos años en el mercado y dependen directamente de esta industria. <b>Rivalidad Alta</b>	Las barreras de salida son altas, ya que las empresas en la industria en Perú invierten en infraestructura de sus tiendas y dependen económicamente de esta industria. <b>Rivalidad Alta</b>
<b>Conclusión</b>	La rivalidad es alta, pues son pocas empresas que manejan el mercado. Asimismo, la demanda está saturada en algunos mercados internacionales, lo que hace que la rivalidad aumente.	La rivalidad es alta, ya que es una industria consolidada con productos diferenciados y barreras de salida altas; por otro lado, la demanda aún está en crecimiento.

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración Propia

## Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales

Tabla 1.7

### Ingreso de Competidores Potenciales

	<b>Mercado Internacional</b>	<b>Perú</b>
<b>Barreras de Entrada</b>	Las barreras de entrada para competidores potenciales son altas, puesto que para competir tienen que invertir en infraestructura de sus tiendas, así como también en áreas de innovación y desarrollo de productos para contar con diseños auténticos, también se tiene que contar con buenos proveedores.	Las barreras de entrada son altas, ya que las empresas que quieran entrar al mercado tendrán que invertir en infraestructura de las tiendas, instalaciones, así como también en publicidad y tecnología para que la marca sea conocida y se pueda tener un mejor contacto con el cliente.
<b>Economías de escala</b>	Las empresas en la industria cuentan con tiendas alrededor del mundo, por ello manejan grandes volúmenes de pedidos y al tener estos grandes volúmenes hace que manejen costos bajos y cuenten con economías de escala. Para una nueva empresa, en esta industria, no contar con una economía de escala, será una gran desventaja.	Las empresas pertenecientes a la industria Fast Fashion en Perú, cuentan con economías de escala, pues estos manejan grandes volúmenes de prendas al año y por ello obtiene costos bajos. Para una empresa que esté dispuesta a entrar a la industria, es necesario que cuente con economías de escala para ser competitiva.
<b>Lealtad a la marca</b>	La lealtad es alta, las empresas se centran en el producto y en sus clientes, generando tendencia de moda. Por ejemplo, Zara brinda una experiencia de compra de lujo a un precio bajo, en todas sus tiendas en España. En función de su público objetivo se diseña cada prenda. Lo cual genera lealtad de sus clientes (Samaniego, 2018).	La lealtad a la marca es media. Un cliente busca una prenda de calidad, buen diseño y busca un buen servicio en tienda, pero si este no encuentra lo que está buscando, fácilmente buscará lo que desea en la competencia. Para poder fidelizar al cliente, las empresas deben brindar en sus productos un valor agregado.
<b>Costo de cambio para el cliente</b>	El costo de cambio es medio, puesto que algunos clientes podrían cambiarse de marca de ropa, por el diseño, calidad, entre otros. Algunas marcas tienen colaboraciones con diseñadores reconocidos que crean líneas de ropa exclusivas, lo cual puede influir en la decisión de cambio de los clientes a otra marca de ropa.	El costo de cambio es medio, algunos clientes podrían cambiarse con facilidad de una marca a otra, todo dependerá del diseño de la ropa, la calidad de la prenda y de la experiencia dentro de la tienda. Si un cliente busca estos atributos y las empresas brindan estos servicios, el cliente retornará a comprar alguna prenda, pero eso no significa que no vaya a la competencia.
<b>Know How</b>	Las empresas pertenecientes a esta industria cuentan con una amplia experiencia en el rubro, ya que tiene bastantes años en el mercado y conocen bien la industria, esto les ha permitido obtener conocimientos y habilidades en la industria. Estos conocen bien a sus competidores, a sus clientes, proveedores, entre otros. Son marcas reconocidas a nivel mundial y brindan productos diferenciados por sus diseños y calidad.	

(continúa)

(continuación)

<b>Conclusión</b>	La amenaza de ingreso de competidores potenciales es relativamente baja debido a que las empresas que se encuentran en la industria manejan un Know How que han adquirido con los pasos de años, lo cual les permite tener una amplia experiencia en el mercado. Asimismo, manejan economías de escala por los grandes volúmenes de prendas que fabrican. Por otro lado, la inversión que se tiene que realizar para entrar a la industria es alta. Cabe resaltar que la lealtad a la marca y el costo de cambio son variables importantes para definir si un cliente se va a la competencia rápidamente, lo que se ha podido demostrar es que las marcas en la industria tienen productos diferenciados, por el diseño y la calidad, lo cual ha permitido que el cliente sea fiel a la marca por la experiencia que tiene al comprar una prenda en una de las marcas reconocidas.	La amenaza de ingreso de competidores potenciales a Perú es media/alta, ya que para ingresar al mercado peruano se necesita de una inversión en tiendas, instalaciones, entre otros. Por otro, las empresas manejan una economía de escala por los grandes volúmenes de fabricación de prendas. Asimismo, cuentan con un Know How que les permite analizar los mercados en los que se encuentran y brindar prendas de diseños exclusivos y de buena calidad. Actualmente en el país se encuentra Zara, H&M y Forever 21, en la industria de Fast Fashion. Estas empresas han crecido en el mercado y han adquirido clientes. Pero el costo de cambio y la lealtad a la marca es media, puesto que el cliente tendrá como preferencia una marca en particular, pero no significa que luego de hacer una compra no pueda ir a la competencia.
-------------------	--	---

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración Propia

### **Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación es bajo, puesto que el cliente final no negocia con las empresas pertenecientes a la industria de Fast Fashion en precios, también los compradores no compran grandes volúmenes de prendas. Las empresas tienen productos diferenciados, que permite a sus clientes contar con una gama de diseños acorde a sus necesidades. Las compañías son las que imponen el precio de acuerdo al diseño y características.

El poder de negociación de los compradores es bajo, lo cual representa una oportunidad.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de proveedores es bajo, ya que las empresas como Zara, H&M y Uniqlo compran grandes volúmenes de materia prima a sus proveedores, así como también trabajan con varias fábricas alrededor del mundo, las cuales fabrican sus prendas.

En el caso de Uniqlo brinda asistencia técnica a las fábricas con especialistas en el mantenimiento de la calidad. Por otro lado, según Inditex, Zara brinda programas que aseguren el bienestar del personal que trabaja en la fábrica, así como priorizar sus necesidades y realizar una mejora continua, se les brinda varios beneficios (Inditex, s.f.). Por otro, según H&M brinda condiciones de trabajo justas, seguras, legales y humanas (H&M, s.f.).

El poder de negociación de los compradores es bajo, lo cual representa una oportunidad.

### **Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

Para la ropa no hay productos sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades que esta. Pero si consideramos diferentes industrias de ropa como Fast Fashion y tiendas por departamento, estas prendas de ambas industrias, pueden sustituir y satisfacer las mismas necesidades de vestimenta. En la industria Fast Fashion, cuentan con prendas de diseños únicos que solo están por periodo de tiempo corto en el que hay una rápida rotación de mercadería; por otro lado, en las tiendas por departamento, se puede encontrar varias marcas de ropa en el que el cliente puede sustituir la compra de una marca de ropa de Fast Fashion por una de Tienda por departamento.

### **1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas**

Identificar las oportunidades y amenazas de una compañía, permitirá que la empresa puede aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y contrarrestar las amenazas que existan para que no afecte de manera negativa y obstaculice su desarrollo.

#### **Oportunidades**

- Según la Cámara de Comercio de Lima, se registró 9 Malls por inaugurar entre el 2017 y 2018, se estima un aumento en la cantidad de Centros Comerciales para los siguientes años (Reyes, 2018). Esto permitirá que en los nuevos Malls pueda haber tiendas Fast Fashion y así puedan cubrir un mayor mercado.



- El poder adquisitivo en la moda ha crecido en un 30% desde hace 5 años (Gonzalez Litman, 2017). Esto permitirá que los peruanos puedan gastar más en ropa de moda, ya que el poder adquisitivo está en alza.
- Perú es un país sólido para invertir. En la región es la segunda economía que menos daño puede tener frente a una crisis mundial (“Perú es la segunda economía en la región menos vulnerable a una crisis mundial”, 2018). Con ello, el riesgo de invertir en el país disminuye, porque la economía no es vulnerable a las crisis externas, por ello para una empresa como Fast Retailing, Perú es una gran oportunidad para invertir y entrar a un nuevo mercado.
- Según, Carlos Posada, director del Instituto de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, los productos finales que provienen de China, no pagan arancel (Romainville Izaguirre, 2016). Esto permite que las empresas que quieran importar productos terminados como ropa, calzado, entre otros.
- El 74% de los peruanos asiste habitualmente a los Centros Comerciales (Alvarez Pecol, 2018). Estos lugares son los más visitados por los peruanos, por eso es importante que Fast Retailing inaugure tiendas en Centros Comerciales, como lo ha hecho las empresas competidoras.
- Según estudio del Instituto San Ignacio de Loyola, el 76% de compradores limeños gastará en una compra online (“El 76% de compradores limeños online planea gastar”, 2018). La tecnología es un medio que está más presente en la vida diaria de los peruanos, por ello es importante que las empresas se adapten a la venta de productos por este canal. La empresa Fast Retailing debe aprovechar este canal y diseñar un buen canal online.
- El 58% de los consumidores online, mayormente compra ropa, calzado y moda (“Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular”, 2017). Este indicador es importante para que las empresas que se encuentran en el mercado y la que entrarán recién al país a competir, se adapten a este canal, ya que hay una preferencia por comprar online, lo cual hace que la experiencia de compra sea más rápida y sencilla.

## Amenazas

- Marcas de competidores, como Zara, H&M y Forever 21, conocidas en el mercado peruano. Las empresas que ingresen a esta industria tendrán que invertir en publicidad, promociones, redes sociales, etc. Para que los peruanos puedan conocer la marca y sus productos.
- Percepción de los peruanos por asociar a los productos chinos con mala calidad o poca durabilidad. Para combatir esto, se debe demostrar que los productos elaborados en China no son de mala calidad, contando con un buen control de calidad y fabricándolos con buenos materiales.
- La crisis política trae como consecuencia que haya poca inversión en el país (Lozano, 2017). Esto podría desacelerar la inversión en el país, pero a raíz de ello la economía no se verá afectada.
- Las marcas de ropa son unas de las más copiadas en el Perú (Saavedra, 2016). Para combatir esto, las instituciones peruanas deben otorgar un mayor control y normas para que la piratería no sea un impedimento para la innovación de diseños.
- Para este año, el país está viviendo un ambiente preocupante y de incertidumbre por la crisis política poco favorable, esto muestra una imagen de una nación frágil en la democracia, esto podría atraer poca inversión en el país (Reyes, 2018).
- Varios delegados de las Naciones Unidas dijeron que la Industria Fast Fashion es la segunda que más agua contamina en el mundo y una de las principales culpables del calentamiento global (“Industria de fast fashion está en una emergencia ambiental: ONU”, 2018). Esto podría traer consecuencias a la industria, por ello necesitan buscar soluciones para disminuir su impacto ambiental.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite que la empresa conozca si está preparada para afrontar las debilidades internas (David y David, 2017). Para elaborar y analizar esta matriz se ha considerado las fortalezas y debilidades del punto 1.1.4.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria.	0.13	4	0.52
La compañía mantiene acuerdo a largo plazo de exclusividad con fabricantes asiáticos.	0.12	4	0.48
UNIQLO tiene centros de innovación y desarrollo en New York, Tokio, Paris y Milán	0.1	4	0.4
Los productos de UNIQLO tienen una relación buena calidad / bajo precio	0.12	3	0.36
UNIQLO posee un Centro de Atención al Cliente, en donde recibe comentarios de sus clientes, esto les permite conocer sus necesidades.	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
Marca no conocida en el mercado peruano	0.08	1	0.08
No cuenta con alianzas con fábricas en otras partes del mundo, lo cual hace que haya una demora en el abastecimiento de sus tiendas.	0.1	1	0.1
Los tiempos de distribución son lentos, en comparación con sus competidores	0.1	1	0.1
No cuenta con mucha experiencia en el área digital.	0.07	2	0.14
No ha habido un crecimiento de ventas, lo cual ha hecho que la empresa se vuelva perezosa.	0.09	2	0.18
	<b>1</b>		<b>2.63</b>

Fuente: David F. R. y David F. R. (2017)

Elaboración propia

UNIQLO tiene un potencial competitivo por encima de la industria. Cuenta con 2.63 de puntaje, lo cual está por encima del promedio. Esto se debe a que cuenta con importantes fortalezas como el Know How que ha adquirido con el tiempo, lo cual le permite conocer el mercado y a su público objetivo, asimismo los centros de innovación y desarrollo son

lugares importantes para desarrollar nuevos productos orientados a las necesidades de sus clientes.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que la empresa conozca si está preparada para aprovechar las oportunidades del mercado y afrontar las amenazas externas (David y David, 2017).

Tabla 2.2

Matriz EFE

	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Perú es un país sólido para invertir, es la segunda economía menos vulnerable de la región	0.09	3	0.27
Se estima un crecimiento de Centros Comerciales para los siguientes años.	0.08	2	0.16
El poder adquisitivo en la moda ha crecido en un 30% desde hace 5 años	0.13	4	0.52
Preferencia de los consumidores peruanos a comprar ropa, calzado y moda online.	0.09	3	0.27
Según Ipsos, el 74% de los peruanos asiste habitualmente a Centros Comerciales	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
Marcas de los competidores conocidas en el mercado	0.12	3	0.36
Crisis política, poco favorable para los inversionistas	0.09	2	0.18
Mala reputación de productos elaborados en China	0.11	2	0.22
Gran facilidad de imitar productos de marca (piratería)	0.1	2	0.2
Preocupación de organizaciones internacionales por el impacto ambiental de las empresas Fast Fashion.	0.09	2	0.18
	<b>1</b>		<b>2.66</b>

Fuente: David F. R. y David F. R. (2017)

Elaboración propia

UNIQLO tiene un puntaje de 2.66 que está por encima del promedio, lo que le permite estar preparado para afrontar las oportunidades y amenazas en el mercado. Cabe destacar que entre las principales oportunidades se encuentra el aumento del poder adquisitivo en la moda y la preferencia de los peruanos por comprar ropa, calzado y moda online, este es un canal que la empresa debe dar énfasis para obtener mayores ventas y a la vez ser más conocido en el mercado.

### 2.3 Matriz de las estrategias genéricas

Un modelo de negocio exitoso es el resultado de cómo una empresa formula un conjunto de estrategias empresariales que van dirigidos a una diferenciación, costos y fijación de precios (Hill et al., 2015).

Tabla 2.3

Matriz de las estrategias genéricas

	<b>DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>	<b>CAPACIDADES DISTINTIVAS</b>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<p>UNIQLO es una marca diferenciada, ya que cuenta con centros de I+D en donde se crean nuevos diseños y líneas de ropa. Asimismo, las prendas son elaboradas con materiales de la más alta calidad. Por otro lado, UNIQLO se centra en la calidad de servicio en sus tiendas, brindando a sus clientes un personal jovial, informado y atento, en las tiendas se puede encontrar suelos y probadores limpios, una gran gama de materiales, entre otros. Por último, la marca se centra en las necesidades de la sociedad y busca cómo beneficiarla.</p>	<p>UNIQLO va enfocado a un mercado masivo, cuenta con líneas de ropa para mujeres, hombres y niños de todas las edades.</p> <p>El rango de edad de típicos clientes de UNIQLO es de 20 a 60 años.</p>	<p>Primero, UNIQLO cuenta con un Know How que le permite conocer el mercado y a sus clientes. El conocimiento y las experiencias que ha adquirido, hacen que la empresa sea competitiva. Segundo, se centran en la innovación y desarrollo de nuevos productos, línea de ropa o colecciones para que sean comercializados a nivel global. El desarrollo de productos basados en los comentarios de los clientes. Tercero, Alianzas estratégicas con diseñadores para desarrollar nuevas colecciones de ropa. Cuarto, el personal en tiendas está capacitado y orientado al cliente.</p>
<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>	<p>UNIQLO compra materiales de la más alta calidad a bajo costo, estos materiales, posteriormente, son confeccionados por fábricas asiáticas, las cuales producen grandes volúmenes de prendas a un menor costo. Por ello, concluimos que UNIQLO cuenta con economías de escala, pues en todos sus procesos siempre está reduciendo costos.</p>	<p>UNIQLO va dirigido a un mercado masivo, cuenta con líneas de ropa para mujeres, hombres y niños de todas las edades. El rango de edad de típicos clientes de UNIQLO es de 20 a 60 años.</p>	<p>UNIQLO adquiere los materiales, para la elaboración de las prendas, de todas partes del mundo, estos materiales son de alta calidad y los compran a bajo costo.</p> <p>Mantiene acuerdos contractuales con fábricas asiáticas, en las que tiene supervisión constante en planta, los Takumis se encargan de la asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad.</p>

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

En conclusión, UNIQLO cuenta con la estrategia de liderazgo en costos con diferenciación, ya que sus productos son de calidad y con diseños innovadores y cuentan con economías de escala, lo que permite que sus costos sean bajos.

## 2.4 Matriz FODA

Esta matriz permitirá a la empresa conocer qué estrategias utilizará para competir en la industria Fast Fashion.

Tabla 2.4

Matriz FODA

		INTERNO				
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>		1	La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria.	1	Marca UNIQLO no conocida en el mercado peruano	
		2	UNIQLO tiene centros de innovación y desarrollo en New York, Tokio, Paris y Milán	2	No ha habido un crecimiento de ventas, lo cual ha hecho que la empresa se vuelva perezosa.	
		3	Los productos de UNIQLO tienen una relación buena calidad / bajo precio	3	No cuenta con mucha experiencia en el área digital.	
		<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>EXTERNO</b>	1	El poder adquisitivo en la moda ha crecido en un 30% desde hace 5 años	<b>O1-F3</b>	Aprovechar el incremento del poder adquisitivo para brindar una amplia gama de productos, resaltando los diseños innovadores relacionados con el mercado peruano.	<b>O1-D1</b>	Invertir en publicidad, tanto tv como redes sociales para que el público objetivo conozca la marca y sus productos.
	2	Preferencia de los consumidores peruanos a comprar ropa, calzado y moda a través del canal online.	<b>O2-F1-F2</b>	Diseñar líneas de ropa que sean exclusivos para la venta en el canal online, enfocado principalmente en jóvenes, para incrementar las ventas de UNIQLO en este segmento de mercado.	<b>O2-D2-D3</b>	Enfocarse en el canal online, contratar a personal especializado que pueda manejar la plataforma, para que sea atractivo y fácil de usar.
	3	Se estima un crecimiento de Centros Comerciales para los siguientes años.	<b>O3-F1</b>	Realizar un desarrollo de mercado en Perú, en Lima y provincias. Debería dar énfasis en provincias, ya es un mercado que aún no ha sido explotado.	<b>O2-D1</b>	Inaugurar tiendas en los principales centros comerciales en Perú que se encuentre en Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo.
	<b>AMENAZAS</b>					
	1	Marcas de los competidores conocidas en el mercado	<b>F1-F3-A1</b>	Utilizar el Know How y los Centros de I+D para desarrollar nuevos productos que se diferencien de la competencia.	<b>D1-A1</b>	Diferenciar la marca con una mayor inversión en medios masivos y redes sociales.
	2	Preocupación de organizaciones internacionales por el impacto ambiental de las empresas Fast Fashion	<b>F2-A2</b>	Crear una línea de productos en una temporada específica, con materiales reciclados para reducir el impacto que sus prendas puedan ocasionar en el ambiente.	<b>A2-D2</b>	Desarrollar programas internos para que los colaboradores de UNIQLO realicen voluntariado recolectando basura, haciendo reciclaje y con ello se tomen conciencia de cuidar el medio ambiente.

Fuente: David F. R. y David F. R. (2017)

Elaboración Propia

## **2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas**

### **Visión**

La visión de Fast Retailing es: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiando el mundo” (Takeuchi, 2011).

### **Misión**

La misión de Fast Retailing es: “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (Takeuchi, 2011).

Asimismo, la empresa considera dentro de su misión: “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la necesidad” (Takeuchi, 2011).

Sustento: Fast Retailing quiere revolucionar la forma de vestir con diseños innovadores y de alta calidad y con ello cambiar al mundo. Siempre ha buscado centrarse en las necesidades de la sociedad y adaptarse a los nuevos cambios. La visión está dirigida a lo que quiere alcanzar como compañía que es revolucionando la forma de vestir de las personas alrededor del mundo. Por otro lado, la misión de la empresa está relacionada con el impacto que tendrán sus clientes al comprar sus productos. Asimismo, hace énfasis en que la empresa gira entorno a la sociedad y mediante actividades corporativas como es la responsabilidad social ayude e impacte significativamente en esta.

### **Políticas**

UNIQLO cuenta con políticas de privacidad, devolución de prendas, políticas de productos, políticas de divulgación de información.

Fast Retailing con UNIQLO se comprometen a respetar la privacidad de los clientes que visitan el sitio web. No se vende a terceros la información dada a la página web, ya que se protege los datos. Asimismo, se garantiza que se cumpla con las normas y procedimientos, con la finalidad de conservar de forma segura la información. (UNIQLO, 2018). En las políticas de devoluciones, el cliente podrá devolver cualquier producto adquirido en la página web hasta 30 días después de la compra. No se aceptan devoluciones de ropa interior, ni ropa de baño que no se encuentren con su embalaje original (UNIQLO, 2015).

Fast Retailing cuenta con un Comité de Divulgación, que se encarga de proteger las filtraciones de información que puedan afectar los precios de las acciones (Fast

Retailing, 2009). Fast Retailing, mediante UNIQLO, restringió la variedad de productos, aplicó una norma de un precio por artículo para disminuir el precio de venta al público (Takeuchi, 2011).

Sustento: Mediante estas políticas, Fast Retailing brinda un mejor servicio a sus clientes, brindando protección y facilidades de compra.

## 2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Considerando el ingreso de Uniqlo al mercado peruano en el año 2019, se ha determinado los siguientes objetivos:

Tabla 2.5

### Objetivos

<p><b>OBJETIVOS GLOBALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los ingresos en casi un 70% a 3 billones de yenes al cierre del 2021 (“La marca japonesa que quiere 'robar' el trono de Zara en el mundo”, 2017).</li> <li>• Incrementar las ventas en un 10% en el mercado nacional y en un 20% en el mercado internacional para UNIQLO, para finales del 2019.</li> <li>• Aumentar en 10% las ventas en la global brands para finales del 2019.</li> <li>• Disminuir los tiempos de reposición de stock de todas las tiendas a una semana, para finales del 2019.</li> <li>• Mejorar la marca empleadora de Fast Retailing para el 2020.</li> <li>• Disminuir la dependencia de la producción en Asia, obteniendo alianzas con otras fábricas alrededor del mundo para finales del 2024.</li> <li>• Lanzar la línea de UNIQLO HOME en Asia y Europa para finales del 2021.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad en un 5% para finales del 2019, mejorando las capacidades de gestión para alcanzar altos niveles de eficacia y dividendos (Takeuchi, 2011).</li> <li>• Incrementar en un 30% las ventas online, para finales del 2019, ya que actualmente solo representa el 6% de las ventas totales (Pantalioni, 2017).</li> <li>• Aumentar el ROE en un 3% para finales del 2019.</li> </ul>
<p><b>OBJETIVOS PERÚ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al mercado latinoamericano, principalmente en países que cuenten con una economía sólida, como Perú, Colombia y Chile para el 2019, entrando en estos mercados con al menos una tienda.</li> <li>• Alcanzar una participación de mercado en la industria de un 10% para finales del 2021.</li> <li>• Incrementar las ventas en un 15% para UNIQLO Perú para finales del 2020.</li> <li>• Realizar al menos tres alianzas estratégicas con influencers y/o personas famosas peruanas para el 2019.</li> <li>• Abrir 3 tiendas en Centros Comerciales de Lima, principalmente en el cono norte y cono sur para finales del 2020.</li> <li>• Pertenecer al Great Place to Work en Perú para el 2022.</li> <li>• Realizar alianzas con entidades sin fines de lucro u ONG's para que los colaboradores puedan realizar actividades de voluntariado y responsabilidad social.</li> </ul>

Elaboración propia



## 2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Se debería redefinir la UEN UNIQLO, incorporando una nueva línea de productos llamada UNIQLO HOME, en el que se ofrecerá productos para el hogar, ya sea para la sala, comedor, habitaciones y aseo personal. Enfocándose en el diseño y en precios asequibles. Es un mercado nuevo y en crecimiento. UNIQLO cuenta con centros de innovación y desarrollo, en el que podrá implementar una nueva categoría de diseños, pero para artículos de hogar. Con ello, se busca que pueda llegar a nuevos mercados, brindando nueva gama de productos.

Por otro lado, UNIQLO vende accesorios para complementar las prendas que vende. En esta línea de productos debe agregar la venta de billeteras, ya que no las vende y es un accesorio que muchas personas requieren, asimismo debería incorporar la venta de relojes y colonias, que son productos que atraen a los clientes.

Para Princesse Tam Tam, se centra poco en el diseño de ropa interior para Hombre y niños. Debería crear una nueva marca para hombres, en el que ofrezca ropa interior, ropa de baño, pijamas y así abarcaría un mayor el mercado.

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

Tabla 2.6

Estrategias

ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategia Global:</b> La empresa cuenta con una estrategia global, pues tiene una alta presión por reducir costos. UNIQLO cuenta con economías de escala, lo cual le permite adquirir los materiales y fabricar las prendas a un mejor costo, ya que manejan grandes volúmenes de prendas para distribuir las a nivel internacional. Por otro lado, la presión por adaptarse al mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración horizontal:</b> Fast Retailing, en un futuro, debería comprar a un potencial competidor en el mercado peruano como es Topitop, este es una empresa posicionada en el mercado peruano que sigue ganando participación, la cual diseña y confecciona sus propios modelos de ropa y también exporta a otros países. Esta adquisición le permitiría a Fast Retailing obtener un mayor mercado en Perú y contar con una fábrica propia en Latinoamérica en la que puede confeccionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de Mercado:</b> UNIQLO debe realizar un desarrollo de mercado en países que aún no ha entrado, principalmente, en Latinoamérica. A comparación de sus principales competidores como Zara y H&amp;M, UNIQLO todavía no ha ingresado a Suramérica. Algunos países como Perú cuentan con crecimiento económico, lo cual favorece a las inversiones. Por otro lado, si ingresa a Perú, es necesario que no solo se centre en Lima, sino también en provincia como Trujillo, Arequipa, Cusco,</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

<p>es baja, UNIQLO no diseña prendas exclusivamente para un país, sino diseña sus líneas de ropa a nivel global acorde a los gustos de sus clientes.</p>	<p>también parte de sus prendas para distribuirlas a nivel global.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Diversificación relacionada:</b> UNIQLO vende accesorios chalinas, gorros, carteras, entre otros, pero no venden billeteras ni colonias, lo cual deberían incorporar en dentro de los productos que comercializa, ya que son accesorios que comparten con el outfit de sus clientes. Deben diseñar estos accesorios tanto para mujeres y hombres. UNIQLO tiene que entrar al mercado ofreciendo una buena variedad de accesorios, lo que permitirá que sus clientes puedan contar con diferentes opciones.</li><li>• <b>Outsourcing:</b> Cuando ingrese a Perú UNIQLO es importante que realice un outsourcing para el delivery de sus productos que han sido comprados por el canal online. Actualmente, en el país no está disponible la compra online de sus principales competidores, por ello UNIQLO debe ingresar al país con sus tiendas físicas y online y ofrecer a sus clientes un delivery por sus compras.</li></ul>	<p>que son ciudades grandes, en las cuales puede obtener un mayor mercado y venta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollo de Productos:</b> UNIQLO cuenta con centros de innovación y desarrollo en donde desarrollan nuevos productos, pero estos son diseños que se comercializarán a nivel internacional. UNIQLO debería diseñar algunas líneas enfocadas en los países en los que se encuentra, así otorgaría una mayor diferenciación de sus prendas. Para su ingreso a Perú, deberían diseñar prendas enfocadas en la cultura o tradicionales del país, así como incluir algunos materiales como lana de alpaca o vicuña, lo cual haría que sus clientes se sientan más identificados.</li><li>• <b>Alianzas Estratégicas:</b> UNIQLO debería realizar alianzas estratégicas con influencers peruanos, quienes son personas que cuentan con un gran número de seguidores en redes sociales como Cinnamon Style, quién también maneja una revista digital de moda, la cual puede promocionar a la marca y sus líneas de productos.</li></ul>
--	--	--

Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

### Estrategias Funcionales - Marketing

- Incrementar las ventas, entrando a nuevos mercados con potencial crecimiento en la industria.
- UNIQLO a penas ingrese a Perú tiene que invertir en publicidad, ya que es una marca nueva y no conocida en el mercado. Esta inversión se debe hacer en medios de comunicación masivos y redes sociales.
- Para atraer a clientes se debe realizar promociones en todos sus productos, dar descuentos en toda la tienda.

- UNIQLO debe realizar alianzas estratégicas con influencers peruanos, quienes son personas que cuentan con un gran número de seguidores en redes sociales como Cinnamon Style, quién también maneja una revista digital de moda, la cual puede promocionar a la marca y sus líneas de productos, a través de estos medios.
- Se debe crear UNIQLO Perú en redes sociales y se debe tener un buen manejo de este, para obtener un mejor contacto con sus clientes, respondiendo a los comentarios que estos puedan dar a las publicaciones, incentivándolos a comprar.
- Crear una app para UNIQLO y que esté disponible también en Perú, en el cliente pueda visualizar la gama de prendas, así como comprar por la app, recomendar a amigos, dar comentarios, entre otros, con esto lo que se busca es obtener un mejor acercamiento con el cliente y conocer sus gustos y preferencias.
- Crear un Programa de Fidelización para incrementar las ventas, principalmente, por el canal online. Este tiene como objetivo beneficiar a los clientes que prefieren comprar en UNIQLO.

#### **Estrategias Funcionales - Recursos Humanos**

- UNIQLO debe encontrar personal jovial, extrovertido que cuente con habilidades blandas como escucha asertiva, comunicación efectiva, inteligencia emocional, proactivo, servicial, que trabaje en equipo, ya que estos se encuentran en contacto directo con los clientes y de ellos depende la percepción de servicio que pueda concluir el cliente.
- Contratar personal joven con experiencia en los puestos de alto nivel, así Fast Retailing podrá obtener una visión y forma de trabajo diferente.
- Programar capacitaciones constantemente a los colaboradores, para que estén informados de las nuevas tendencias de moda, diseños, colecciones, entre otros. Asimismo, brindar capacitaciones de habilidades blandas y su importancia, para así brindar un mejor servicio al cliente.
- Motivar a los colaboradores reconociéndolos por su buena labor y desempeño, brindándoles un buen clima laboral, esto se refiere a que las empresas debes brindar a sus colaboradores un buen y agradable ambiente o entorno de trabajo, valorando al trabajador, fomentar la empatía entre los colaboradores, al ponerse en el lugar de la otra persona se podrá comprender y comunicarse mejor, incentivar el trabajo en

equipo y el respeto mutuo, entre otros. Al contar con un buen clima laboral, impactará de manera positiva en estos e influenciará en su desempeño laboral.

- UNIQLO debe brindar algunos beneficios a sus colaboradores como descuentos en los productos, para que ellos puedan comprar también a la empresa y utilizar esa ropa en el trabajo.
- El área de Recursos Humanos debe fomentar la realización de feedback o retroalimentación constantemente, de jefe a subordinado y viceversa, con ello se podrá determinar y analizar planes de mejora en las labores de cada colaborador y con esto mejorar el desempeño, la comunicación y el trabajo en equipo en cada área y así obtener mejores resultados.

### **Estrategias Funcionales - Operaciones**

- Aplicar la estrategia Just in Time para obtener una buena administración de los canales de distribución, así producir las cantidades necesarias y reducir el tiempo de abastecimiento de las tiendas.
- Aplicar un Benchmarking de Inditex para mejorar el tiempo de abastecimiento de sus tiendas, alrededor del mundo. Inditex cuenta con una buena distribución, esto permite abastecer sus tiendas en 48 horas (Rodríguez, 2017). Por eso, es necesario realizar un benchmarking de esta empresa para mejorar los tiempos.
- Tercerizar el servicio de delivery para las compras online en Perú y con ello solo centrarse en la venta de productos en las tiendas físicas y online.
- Mantener relaciones a largo plazo con fábricas asiáticas y proveedores. Asimismo, incorporar nuevas alianzas con fábricas en otras partes del mundo, para así contar con un backup en el abastecimiento de las tiendas.

### **Estrategias Funcionales - Finanzas**

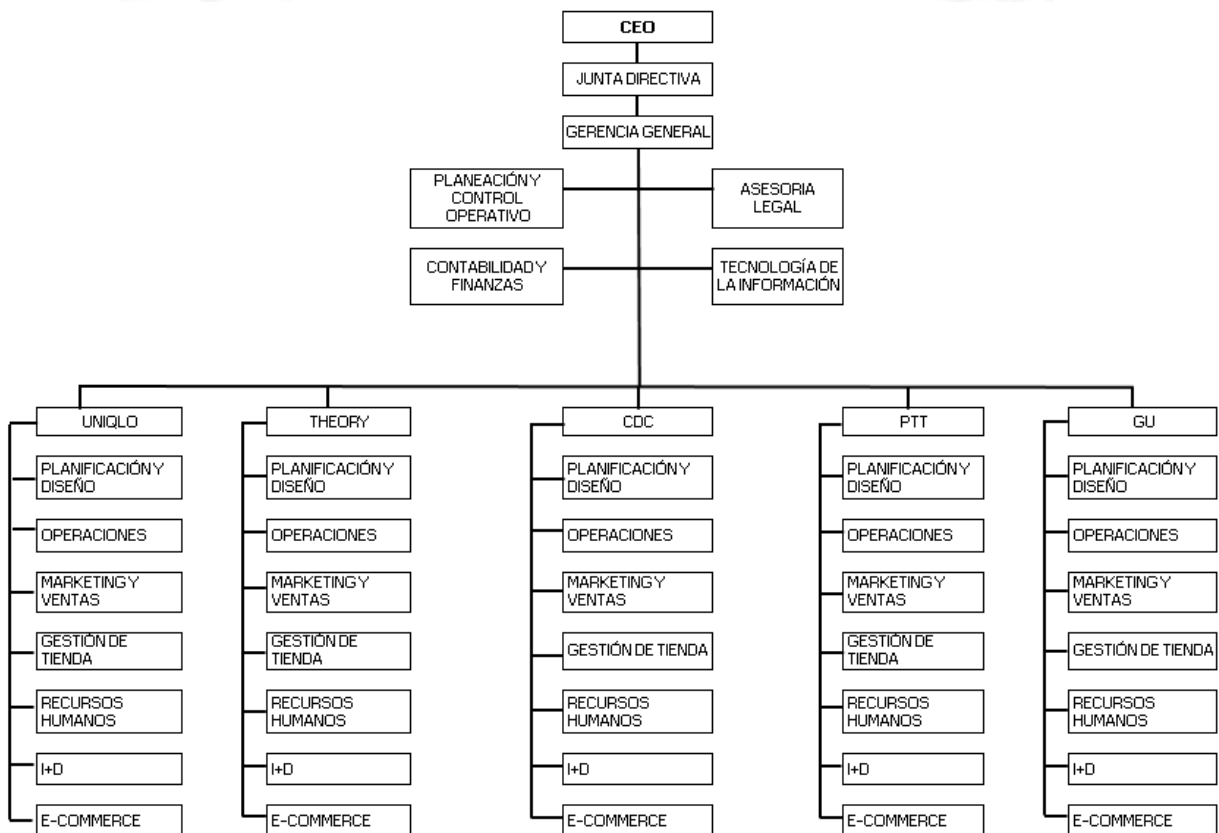
- Análisis anual de la rentabilidad de la empresa por UEN.
- Emplear mayor número de ratios financieros referentes al tema de endeudamiento, para poder evaluar cuánto es su apalancamiento y si se está realizando de forma adecuada.
- Anualmente se debe contratar a un auditor para que revise todos los estados financieros realizados por el contador en Perú.

# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

## 3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Figura 3.1

Estructura Organizacional

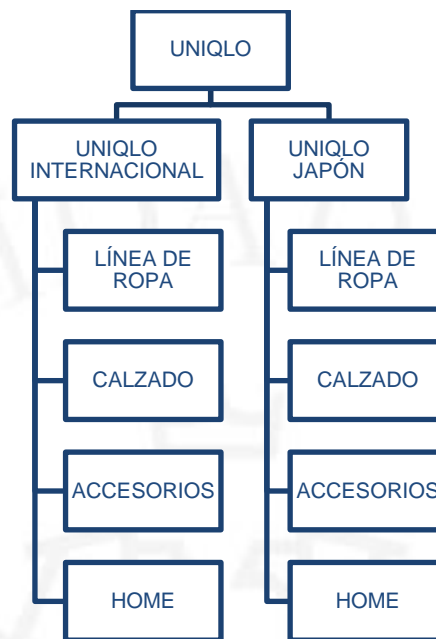


Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa se debe rediseñar, considerando una departamentalización por división o Unidad Estratégica de Negocios y funcional, puesto que la empresa gira entorno a sus UEN en todo el mundo y cada unidad cuenta con áreas funcionales. Para esta estructura se ha agregado, dentro de las áreas funcionales, el área E-COMMERCE, pues Fast Retailing maneja el canal online para todas sus UEN, este canal aún está en crecimiento, por eso que es importante añadir esta área, con ello se podrá centrar en el diseño y control de la plataforma para cada UEN.

Figura 3.2

Organigrama de Uniqlo



Elaboración propia

En la estructura organizacional de UNIQLO, se ha agregado una nueva línea de productos que es “HOME”, en la cual se ofrecerán productos enfocados en el hogar, ya sea dormitorios, baños, sala y comedor. Esta nueva línea será de la marca UNIQLO, ya que es la marca principal de Fast Retailing y se venderá tanto en UNIQLO JAPÓN como UNIQLO INTERNACIONAL.

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

- Fast Retailing debe incorporar nuevas alianzas con fábricas que estén fuera de Asia, para que los tiempos de abastecimiento de sus tiendas sean menores. Actualmente, el tiempo en promedio en reponer stocks en sus tiendas es alrededor de dos semanas en comparación a su principal competidora Zara, que solo tarda 48 horas en abastecer todas sus tiendas.
- Enfocarse en ingresar a países latinoamericanos con potencial crecimiento en la industria y mercados no explorados por la empresa.

- UNIQLO no solo debe enfocarse en diarios y revistas para hacer publicidad y dar a conocer sus productos, si no también debe centrarse, principalmente, en redes sociales, ya que este medio es masivo y está al alcance de todos.
- Adaptarse a los cambios de las redes y reconocer que las personas están más conectadas e informadas para así utilizar el marketing digital como oportunidad.
- No solo enfocarse en contratar, en los puestos de alto nivel, a personal veterano que tienen un estilo de trabajo ya definido y les cuesta adaptarse. Es necesario contratar personal joven que esté dispuesto a adaptarse.
- No solo centrarse en fábricas asiáticas, pues, hasta el momento, se depende solo de este continente. Se debería contar con un backup en otra parte del mundo.
- Crear un Programa de Fidelización para incrementar las ventas, principalmente, por el canal online. Este tiene como objetivo beneficiar a los clientes que prefieren comprar en UNIQLO. Es importante crear la aplicación, pues mediante esta app, el cliente podrá acceder a las ventajas. El programa consiste en que el cliente maneje la APP de UNIQLO para dar seguimiento a sus beneficios, a través de la cuenta que se cree en la aplicación el cliente podrá saber qué beneficios tiene por las compras que haga en la tienda física y online. El programa se basa en el que el cliente por cada 100 soles de compra podrá avanzar en niveles creados por la empresa, en total son 10 niveles. Por cada nivel concluido obtendrá descuentos en su siguiente compra, producto de regalo que complemente su outfit, y, por último, cuando se llegue al nivel 10, el cliente podrá llevarse el outfit que el elija al combinar diferentes diseños de UNIQLO.
- Para brindar una mejor experiencia de compra online, se debe incorporar en la plataforma un nuevo servicio que es el de personalizar tu propia prenda. El cliente podrá diseñar su ropa a la medida, a este se le brindará opciones de polos, camisas y jeans, así como colores, estampados u otros accesorios en el que el cliente podrá agregar y personalizar sus prendas. Este servicio será exclusivo para el canal online.

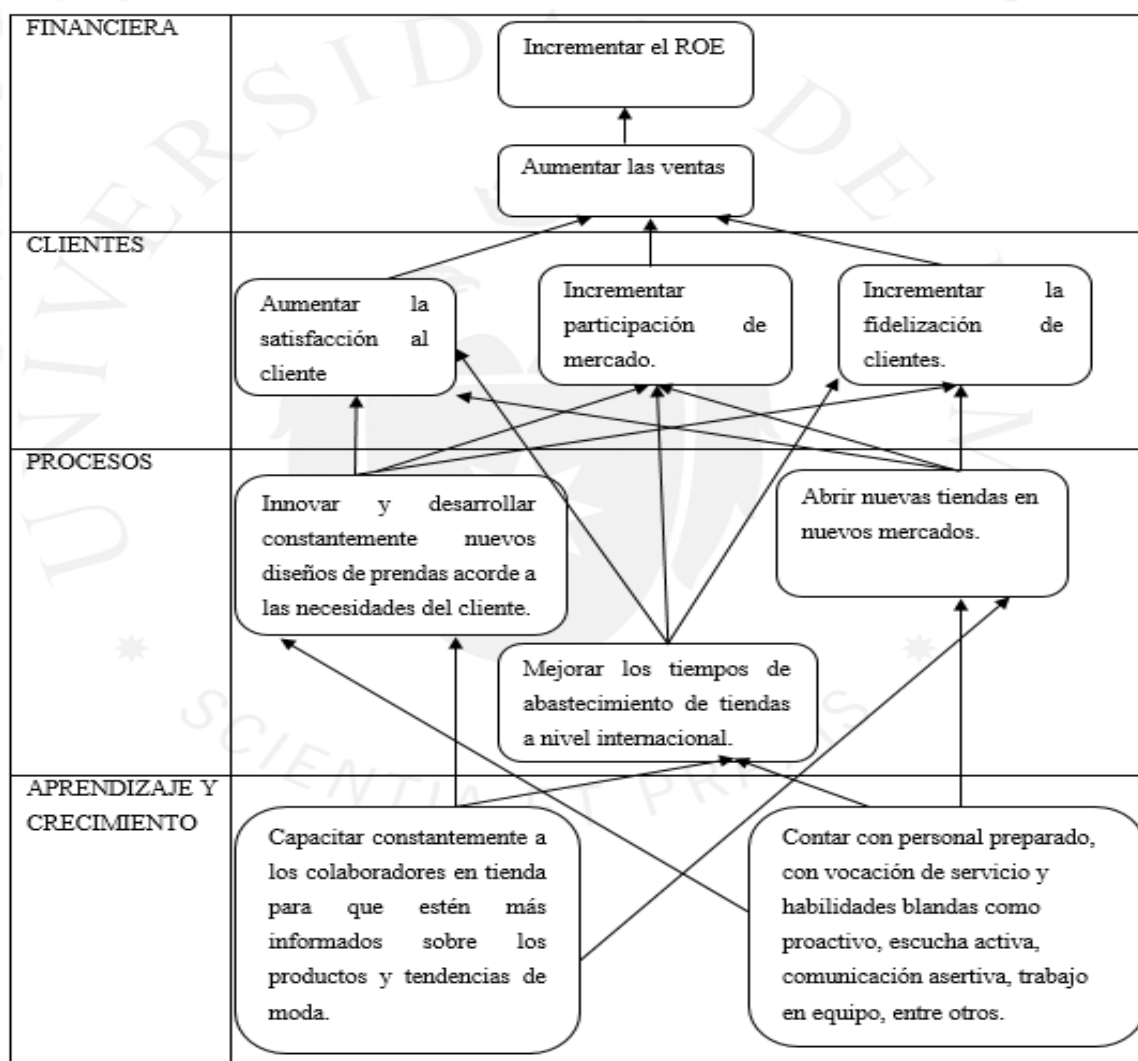
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Para la realización del mapa estratégico de control se ha considerado cuatro perspectivas que nos permitirán definir los objetivos estratégicos corporativos y la revisión de las estrategias que es importante para el aprendizaje estratégico (Kaplan y Norton, 2001).

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001)

Elaboración Propia



## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Para realizar el cuadro del Mando Integral se ha considerado los objetivos del mapa estratégico de control, punto 4.1. A través de este cuadro se identificará indicadores para cada objetivo y con ello se podrá medir y dar énfasis en estos aspectos.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PLAN DE NEGOCIO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
Plan Financiero	Perspectiva Financiera	Incrementar el ROE Incrementar la rentabilidad sobre las Ventas Incrementar la venta en el canal online	(Utilidad Neta / Patrimonio) *100 (Utilidad Neta / Ventas) *100 Ventas en el canal online / Ventas totales
Plan de Marketing	Perspectiva de Clientes	Aumentar la satisfacción al cliente Incrementar la participación de mercado Mejorar el ticket promedio de compra	# Clientes satisfechos / #Total de clientes atendidos # Total de ventas de la empresa/ # Total de ventas de la industria Ventas Totales / # Registros totales de compra
Plan de Operaciones	Perspectiva de Procesos	Disminuir el tiempo de abastecimiento de tienda Abrir nuevas tiendas en nuevos mercados	# Total de días en abastecer todas las tiendas / # Total de tiendas # Total de nuevas tiendas alrededor del mundo
Plan de RR. HH	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los colaboradores Efectividad de Contratación	# Horas de capacitación Colaboradores que mejoren sus resultados luego de la capacitación / Total de colaboradores capacitados Número de trabajadores que cumplan con la misión de la empresa / Total de trabajadores

Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001)

Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- Fast Retailing es una empresa que se encuentra en la industria Fast Fashion por más de 30 años, lo que le ha permitido obtener un Know How importante y crecer internacionalmente con sus principales marcas como UNIQLO, Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam Tam y GU. Asimismo, desarrolla productos diferenciados, pues cuenta con centros de innovación y desarrollo en el que diseñan y crean las colecciones de ropa para sus marcas.
- Fast Retailing se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes y de la sociedad, brindando prendas que puedan satisfacer largamente sus necesidades y expectativas, ya que ellos desarrollan las prendas en base a los comentarios que sus clientes puedan compartir mediante los centros de atención al cliente, esto permite que los clientes reconozcan el valor agregado que brinda Fast Retailing.
- Se puede concluir que la empresa aún no ha desarrollado el canal online, este solo representa el 6% de las ventas totales. Es esencial que mejore este canal, pues las personas utilizan este medio para hacer compras más rápidas y prácticas.
- Se puede concluir que Perú es un mercado que está en desarrollo y crecimiento en la industria Fast Fashion, lo cual es una oportunidad para Fast Retailing, es importante que al entrar a la industria como competidor brinde variedad de productos en sus tiendas, asimismo buen servicio y desarrolle el canal online.

## RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de mejorar los tiempos de abastecimiento de sus tiendas, Fast Retailing debería contar con algunas fábricas que no se encuentren en Asia. Con ello, se lograría obtener mejores tiempos de entrega y contar también con estas fábricas como apoyo, ya que la empresa depende al 100% de las fábricas asiáticas. El tiempo de abastecimiento de las tiendas es de casi dos semanas, a comparación de uno de sus principales competidores, Inditex. Lo que también debería realizar es hacer un benchmarking de la logística de Inditex y así mejorar en sus procesos.
- Fast Retailing con su principal marca UNIQLO, aún no han ingresado a mercados sudamericanos, como Perú, este tiene potencial de desarrollo en la industria Fast Fashion, por lo cual debe utilizarlo como oportunidad e ingresar a nuevos mercados, con ello se lograría incrementar las ventas y obtener una mayor participación a nivel internacional.
- UNIQLO debe mejorar la venta por el canal online, pues actualmente se ha convertido en un principal medio de compra por la facilidad y rapidez, por ello es importante que diseñe, desarrolle y mejore su página web y su app. Al entrar a Perú debe brindar este servicio, puesto que este medio aún no ha desarrollado Zara, H&M y Forever 21 en Perú, lo cual se convertiría en una ventaja para UNIQLO. Además, este canal es importante para incrementar las ventas a nivel internacional y tener un mejor contacto con sus clientes.
- Se recomienda al ingresar a Perú, no solo se centre en inaugurar tiendas en Lima, sino también en provincias, es importante que realice un desarrollo de mercado a mercados con potencial crecimiento como Trujillo, Cusco y Arequipa, principalmente. Con ello se obtendría una mayor cobertura de mercado en el país.

## REFERENCIAS

- Alvarez Pecol, J. (11 de junio de 2018). El Shopper Peruano: Compra Aquí y Allá. *Anda*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/el\\_shopper\\_peruano\\_compra\\_aqui\\_y\\_alla.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/el_shopper_peruano_compra_aqui_y_alla.pdf)
- Arana, I. (14 de julio de 2018). Roger Federer deja Nike por la japonesa Uniqlo, a razón de 300 millones. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/>
- Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular. (11 de setiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Cavero, J. (02 de mayo de 2018). ¿Nos vamos de Cybercompras?. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-05/nos\\_vamos\\_de\\_cybercompras.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-05/nos_vamos_de_cybercompras.pdf)
- Comptoir Des Cotonniers. (s.f.). Preguntas Frecuentes. Recuperado de <http://www.comptoirdescotonniers.es/faq-c1.html#livraison>
- Consumo de Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. (11 de junio de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Pearson.
- Día del Shopping: Malls ofrecerán hasta 70% de descuentos en diversos productos. (09 de setiembre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Economía peruana proyecta crecimiento de 3.8% em 2018. (07 de octubre de 2018). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/>
- El 76% de compradores limeños online planea gastar más este año. (03 de abril de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Euromonitor. (2018). *Market Share*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

- Fast Retailing. (28 de febrero de 2018). Modelo de negocio de UNIQLO. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html#pagetop>
- Fast Retailing. (25 de abril 2018). Group Companies. Recuperado <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (25 de abril de 2018). Sustainability. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/quality\\_and\\_safety.html](https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/quality_and_safety.html)
- Fast Retailing. (18 de agosto de 2009). Investor Relations . Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/policy/>
- Fast Shopping, la apuesta de Comptoir des Cottonniers por el consumidor joven. (28 de mayo de 2014). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/>
- Gonzalez Litman, T. (28 de marzo de 2017). Perú: crece la demanda interna de moda. *Fashion Network*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/>
- H&M. (s.f.). Producción. Recuperado de [https://career.hm.com/content/hmcareer/es\\_uy/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html](https://career.hm.com/content/hmcareer/es_uy/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html)
- Hendriksz, V. (12 de noviembre de 2015). ¿Cómo de realista es el objetivo de Fast Retailing para el 2020?. *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.es/>
- Hill, C. W., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.ª ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Inditex. (s.f.). El trabajador en el centro. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/el-trabajador-en-el-centro>
- Industria de fast fashion está en una emergencia ambiental: ONU. (13 de marzo de 2018). *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Harvard Business School.

- La marca japonesa que quiere robar el trono de Zara en el mundo. (16 de marzo de 2017). *El Economista*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/>
- Lozano, I. (31 de diciembre de 2017). 2018: un trayecto aún borroso para la economía por la crisis política. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/>
- Mañana, C. (05 de julio de 2017). El aterrizaje en Barcelona de Uniqlo, el gigante que planta cara a Zara. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/>
- Migración: ¿Cómo afecta la llegada de inmigrantes las economías?. (04 de agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Montoya, K. (27 de noviembre de 2017). Digitalización: Las tendencias de las que no escapará el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto
- Pantalioni, A. (20 de setiembre de 2017). El fundador de Uniqlo: Sueño con superar a Inditex, no importa cuánto tarde. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/>
- Perú es la segunda economía en la región menos vulnerable a una crisis mundial. (4 de octubre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Perú es el tercer país con mejor clima de negocios. (01 de noviembre de 2017). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/>
- Princesse Tam Tam. (s.f.). Special Offers. Recuperado de <http://www.princessetamtam.com/en/the-brand-p23.html>
- Radio Programas del Perú. (17 de marzo de 2018). El panorama político del Perú más allá de la votación de la vacancia. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/gobierno/analisis-el-panorama-politico-del-peru-mas-alla-de-la-votacion-de-la-vacancia-noticia-1111047>
- Reyes, S. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/>

- Riaño, P. (10 de marzo de 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/>
- Riesgo país de Perú se mantiene y cierra en 1.10 puntos porcentuales. (02 de octubre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Rodriguez, R. (22 de setiembre de 2017). Zara vs. Uniqlo: las cinco grandes diferencias. *Economía Digital*. Recuperado de <https://galicia.economiadigital.es/>
- Romainville Izaguirre, M. (28 de marzo de 2016). La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Saavedra, M. (05 de febrero de 2016). ¿Cuáles son las marcas más falsificadas en el país?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Samaniego, J. (31 de mayo de 2018). Sin publicidad, pero con realidad aumentada: así quiere Zara seguir liderando la moda. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/estrategia-de-zara/>
- Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- UNIQLO. (setiembre de 2015). Política de devolución. Recuperado de <https://www.uniqlo.com/es/es/company/returnpolicy.html>
- UNIQLO. (julio de 2018). Política de privacidad de UNIQLO. Recuperado de [https://www.uniqlo.com/es/es/company/privacy\\_policy.html](https://www.uniqlo.com/es/es/company/privacy_policy.html)
- Vallas, F. (14 de agosto de 2018). Japón desea profundizar relación de socio estratégico con Perú. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/>
- Zas, P. (29 de marzo de 2016). Theory una marca que amamos y que debes conocer. Recuperado de <https://elle.mx/moda/2016/03/29/theory-una-marca-que-amamos-y-que-debes-conocer/>