

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

Ana Paula Sarmiento Fernandez

Código 20131256

Lima – Perú

Noviembre de 2018



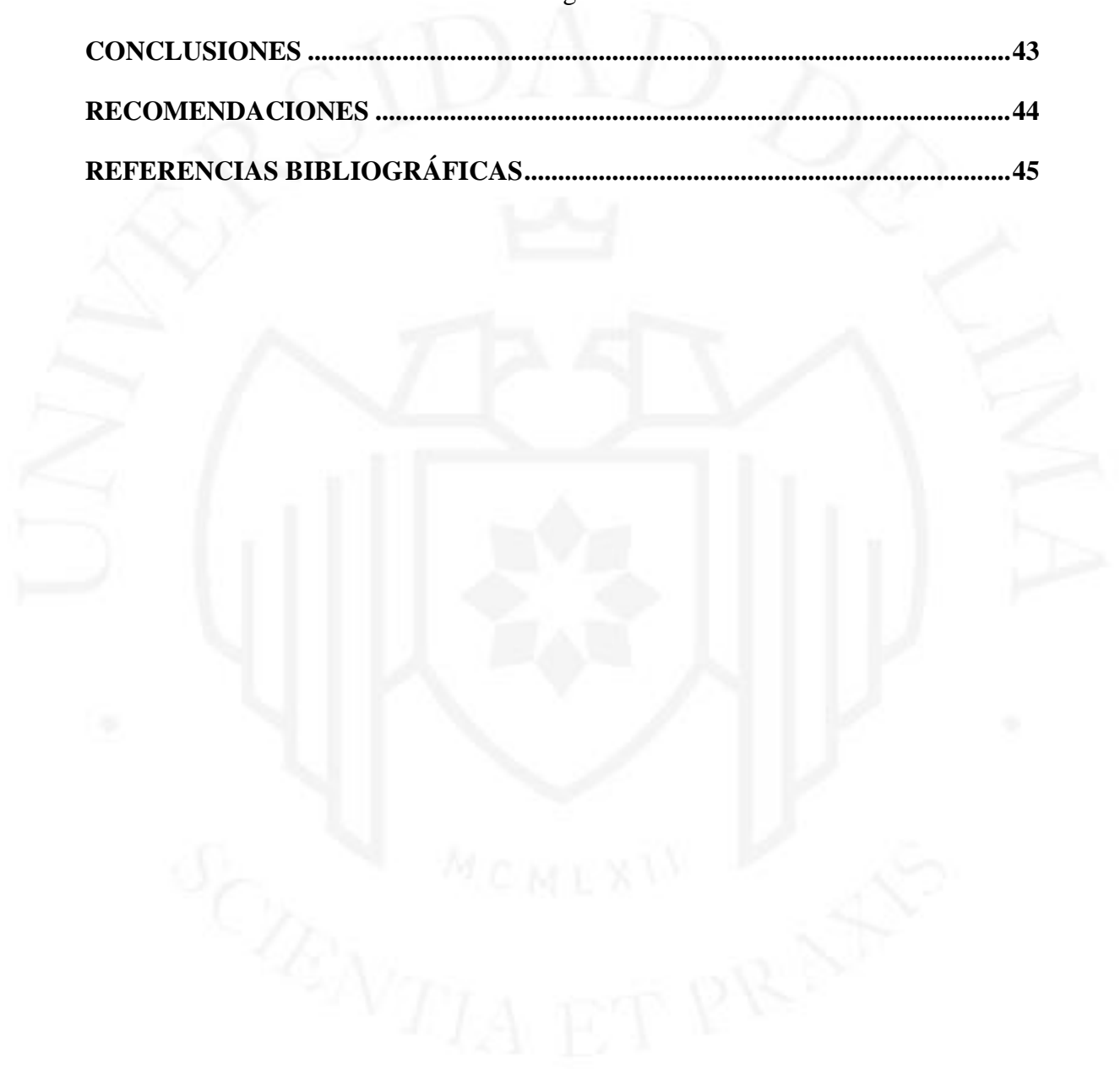


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. Diagnóstico interno.....	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2. Análisis de cadena de valor.....	8
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	12
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	13
1.2. Diagnóstico externo	15
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	15
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	24
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	24
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	24
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas	25
2.4. Matriz FODA.....	27
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	28
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	30
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	31
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	31
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
3.1. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	36

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	37
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	40
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	40
4.2. Desarrollo de Cuadro de Mando Integral	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades Fast Retailing, UNIQLO y Marcas Globales	14
Tabla 1.2 Análisis PEST	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 Matriz Estrategias Genéricas	26
Tabla 2.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	27
Tabla 2.5 Elementos de la misión	29
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral Fast Retailing.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor Fast Retailing.....	9
Figura 3.1 Organigrama Fast Retailing.....	36
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control Fast Retailing.....	40



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector retail en el mercado peruano se encuentra en crecimiento, a pesar de que el país se encuentre en una coyuntura política desfavorable. Este crecimiento es impulsado principalmente por las tiendas de ropa por departamento y por un fenómeno reciente en el país, el ingreso de las cadenas de moda rápida. Por otro lado, los centros comerciales se encuentran en fase de expansión, buscando cubrir territorios desatendidos tanto en la capital como al interior, en provincia. Todo este contexto convierte al mercado peruano en una opción interesante para invertir para las grandes marcas internacionales que aún no han ingresado.

Es así como este caso tiene el propósito de analizar y proponer un plan estratégico para Fast Retailing, la tercera empresa del sector indumentaria retail a nivel mundial (después de H&M e Inditex), con el objetivo de su próximo ingreso en 2019 a Perú y consolidar así su ingreso a la región sudamericana.

Fast Retailing es una empresa de origen japonés, cuyo inicio fue el de una tienda de trajes para hombres. Más adelante, el hijo del fundador, Tadashi Yanai, tomó la posta y se convirtió en el presidente de la compañía. Yanai ve una oportunidad en el modelo SPA y lo aplica en la empresa. Este modelo, que consta de ser un minorista con tiendas especializadas que venden una marca propia, permite tener un control total sobre las actividades claves de la empresa y a su vez generar mayores eficiencias. Es gracias a este modelo que la empresa inicia su crecimiento vertiginoso, principalmente de la mano de UNIQLO, el pilar de la empresa. Asimismo, en el camino fue adquiriendo marcas internacionales que permitieron llegar a nuevos segmentos de clientes, y creó su exitosa marca GU.

Para efectos de este caso, se realizará un diagnóstico interno de la empresa, seguido por la formulación de la estrategia, la implementación de dicha estrategia y finalmente, una propuesta de control estratégico.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. Diagnóstico interno

En este capítulo se realizará el diagnóstico interno de la empresa Fast Retailing con el fin de conocer su modelo de negocio, cadena de valor, ventajas competitivas, y sus fortalezas y debilidades. Esto nos permitirá comprender de manera detallada los diferentes aspectos involucrados en el funcionamiento de la empresa.

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

El análisis del modelo de Negocio se basará en el lienzo de Osterwalder y Pigneur. A continuación, se explicarán los 9 módulos.

1.1.1.1. Segmentos de Mercado

El grupo Fast Retailing se divide en dos unidades de negocio: Marcas globales y UNIQLO. Se analizará el segmento de mercado al que se dirige cada una de las marcas del grupo.

Marcas globales

- Theory: Se trata de un Nicho de Mercado al enfocarse en el segmento de hombres y mujeres modernos que buscan prendas de estilo elegante con calidad superior, dispuestos a pagar por un producto Premium.
- Comptoir des Cottonniers (CDC): Al enfocarse en el segmento de mujeres jóvenes y adultas (de 20 años en adelante) modernas y ciudadinas que buscan prendas de calidad y lujo a un precio asequible, también se puede observar que se trata de una estrategia de segmentación de Nicho de Mercado.
- Princesse Tam.Tam: Estrategia de mercado segmentado dado que se enfoca en diferentes necesidades: mujeres que buscan ropa interior, ropa deportiva, ropa cómoda para estar por casa y ropas de baño modernas; presentando una oferta distinta para cada necesidad.

- J Brands: se enfoca en el segmento de hombres y mujeres, adultos jóvenes, que buscan prendas de denim Premium y de alta calidad. Tienen un estilo de vida elevado y funcional. (Nicho de mercado)
- PLST: hombres y mujeres que buscan prendas de vestir de estilo casual y calidad superior, inspiradas por las tendencias de moda globales. Se trata de una estrategia de mercado segmentado dado que cubren un amplio rango de tallas y se enfocan en distintas necesidades.
- GU: hombres, mujeres y niños que buscan prendas de vestir con las últimas tendencias de la moda y a bajo precio. Se trata de un Mercado Masivo al enfocarse en mujeres, hombres y niños, ofreciendo las mismas categorías para cada segmento.

UNIQLO

Se dirige a un mercado masivo segmentado en hombres, mujeres, niños, niñas y bebés que buscan prendas básicas de buena calidad a un precio asequible.

1.1.1.2. Propuestas de Valor

Se analizarán las propuestas de valor de cada unidad estratégica y las marcas que las componen.

Marcas globales

- Theory: Prendas innovadoras, altamente funcionales con un diseño elegante, moderno y atemporal. Cada pieza está fabricada con las mejores telas y materiales, confeccionada a manos de expertos, brindando así una calidad superior y asegurando que se amolde perfectamente al cuerpo del cliente.
- Comptoir des Cottonniers (CDC): calidad y lujo a un precio asequible. “Nuestra oferta se compone de ropa sencilla y refinada. Recuperamos el estilo chic a la francesa apropiándonos de un look moderno y espontáneo.” (Comptoir des Cottonniers, s.f.)
- Princesse Tam.Tam: Una marca de lencería, trajes de baño, ropa deportiva y ropa de estar por casa fabricada con telas de alta calidad y diseños coloridos,

con estampados originales y modernos que permiten a la mujer sentirse libre y a gusto con ella misma.

- J Brand: Ofrece prendas denim de alta calidad, diseñando las prendas de acuerdo al estilo de vida de su consumidor: elevado, reducido y funcional. Prendas modernas y que puedan ser usadas en todo momento.
- GU: Ropa de calidad a bajo precio que da la libertad de ser uno mismo. Ofrece prendas para distintos momentos y ocasiones como ropa más formal, deportiva, casual, ropa para estar en casa; siempre en línea con las tendencias actuales de la moda.
- PLST: prendas de estilo casual, moderna e inspiradas en las tendencias de moda globales con foco especial en la calidad de las telas y su textura. La marca enriquece el estilo de vida de sus clientes a través de prendas originales y productos de marca de terceros de todo el mundo.

UNIQLO (Japón e Internacional)

Ofrece prendas de vestir y calzado básicos y universales, con foco especial en la calidad de los materiales utilizados en su fabricación a un precio asequible. La marca busca proporcionar a las personas ropa simple que facilite sus vidas (Concepto LifeWear). Ofrece innovación al desarrollar prendas con distintas tecnologías.

1.1.1.3. Canales

Se evaluará el modo en que la empresa Fast Retailing se comunica con sus clientes y ofrece su propuesta de valor. Este análisis se realizará en base a las fases del canal:

- Información: Todas las marcas comunican su propuesta de valor a sus clientes actuales y potenciales a través de su página web. Las marcas también manejan redes sociales, lo que permite un contacto más cercano de la empresa hacia su público. Se sabe que la marca UNIQLO maneja un gran presupuesto publicitario, hace uso de medios masivos como radio, periódico y televisión.
- Evaluación: A través de campañas fuertes de publicidad (sobre todo en el caso de UNIQLO) o constantemente a través de su página web, la empresa envía mensajes directos fáciles de comprender sobre su oferta, mencionando los principales puntos de su propuesta de valor, así como los cambios y

novedades sobre la misma. En tiendas también se ofrece a través de pantallas y afiches, información sobre las prendas y nuevos materiales utilizados.

- **Compra:** Las marcas como GU, Theory, CDC, PTT, PLST y UNIQLO manejan puntos de venta propios, es decir tiendas que venden exclusivamente la marca. La marca UNIQLO maneja dos formatos de tienda: estándar y gran formato (más de 1 500 metros cuadrados). Además, algunas de ellas son vendidas en otras tiendas boutique y en tiendas por departamento, como Theory y J Brand. También se puede realizar la compra a través del canal Online (cada marca maneja su propia página web).
- **Entrega:** La entrega es inmediata, si se compra en la tienda física o puede ser enviada al domicilio del cliente al comprar de manera Online, también el cliente puede seleccionar la opción de recojo en tienda.
- **Posventa:** Se ofrece el servicio de cambios y devoluciones de prendas en caso no le queden al cliente de la manera deseada o no sean de su agrado. Algunas de las marcas globales realizan arreglos de prendas en las tiendas.

1.1.1.4. Relaciones con clientes

Algunas de las marcas globales como Theory, CDC, PTT y J Brand ofrecen una asistencia personalizada, dado que al ser marcas que se distinguen por su propuesta de calidad y diseños exclusivos necesitan de un acompañamiento por parte del vendedor.

Por otro lado, las marcas como GU y UNIQLO ofrecen en sus tiendas autoservicio, dado que sus productos no necesitan de mayor asistencia y se encuentran en proceso de digitalizar las tiendas con el fin de empoderar al consumidor, que este pueda realizar sus consultas y recibir recomendaciones a través de pantallas, realizar pagos mediante cajeros automáticos sin necesidad de personal.

1.1.1.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso principal es aquella que se percibe por la venta de activos, en este caso vendría a ser la venta de prendas de vestir, accesorios o calzado. Por otro lado, la empresa también percibe ingresos de actividades de inversión y financieras, como la venta de acciones en la bolsa de Hiroshima y Tokio.

En cuanto al giro de negocio, la comercialización de indumentaria, el mecanismo de fijación de precios que se utiliza es fijo. Esto quiere decir, según Osterwalder y Pigneur (2011), que los precios se predefinen en base a un conjunto de variables estáticas. En este caso, el precio se fija en base a las características del producto y el segmento de mercado al cual se dirige. (pág. 33)

Los métodos de pago utilizados son dinero en efectivo y tarjeta de crédito.

1.1.1.6. Recursos clave

- Físicos: Materia prima para la fabricación de las prendas de vestir, las piezas modelo que usan para montar las tiendas (tipo lego, no se considera los terrenos dado que no compran el espacio solo alquilan), redes de distribución (dado que la logística es manejada por la compañía On Hand, parte del grupo Fast Retailing).
- Intelectuales: Se tienen los resultados de las investigaciones obtenidas del centro de investigación y desarrollo. Estos se obtienen mediante el análisis de los comentarios de los clientes a través del uso del Big Data, el cual recopila información de las tiendas, redes sociales, discusiones internas de diseño de productos, inventario y condiciones de producción de las fábricas asociadas. También se tienen como recursos intelectuales las nuevas tecnologías desarrolladas y patentadas (Heattech, AIRism).

Por otro lado, se cuenta con la gestión de las marcas que maneja el grupo, la información privada de la empresa, las bases de datos de clientes, las alianzas estratégicas con Toray Industries, contratos de exclusividad con las fábricas de producción y Joint Ventures. También se manejan asociaciones y colaboraciones con diseñadores de renombre (para la creación de colecciones) y el manejo de embajadores (personalidades influyentes en el mundo, como Novak Djokovic con UNIQLO).

Finalmente, el grupo FR cuenta con una empresa llamada Wearex, cuyo giro de negocio es investigar, desarrollar e implementar soluciones digitales revolucionarias para sus marcas de indumentaria.

- Recursos Humanos: equipo de especialistas técnicos (Takumi) que proveen de capacitación y asistencia sobre el funcionamiento y mantenimiento de las plantas de fabricación a las fábricas asociadas, los miembros del centro innovación (se

encuentran en preparación para ser los próximos directores), los colaboradores en general (talento desarrollado), el equipo de vendedores (el objetivo con ellos es promoverlos hasta el punto de que adquieran una franquicia de tienda).

- Económicos: Dinero en efectivo y en cuentas bancarias para las operaciones diarias de la empresa y los puntos de venta, líneas de crédito, dinero y préstamos bancarios para inversiones en innovación y apertura de tiendas.

1.1.1.7. Actividades clave

Se han dividido las actividades clave en aquellas relacionadas a la producción, resolución de problemas y soporte.

- Producción: Innovación y desarrollo, diseño de prendas, fabricación por medio de plantas asociadas (control absoluto de FR), control de calidad y la venta de los productos.
- Resolución de problemas: capacitación en atención al cliente (call center), recepción del feedback de los clientes para realizar las posteriores mejoras en los productos.
- Soporte: asistencia técnica en fábricas asociadas (Takumi), gestión de la página web de cada marca y la prestación de servicios que se hace por medio de la misma (venta de productos, resolución de dudas del cliente). Gestión de las plataformas informáticas a través de las cuales se manejan las operaciones de la empresa.

1.1.1.8. Asociaciones clave

En cuanto a las asociaciones clave se tienen los contratos de exclusividad con las fábricas de producción de la indumentaria, se encuentran principalmente en China y las demás en Vietnam, Indonesia, Bangladesh y recientemente en Turquía. También cuentan con alianzas estratégicas, como la formada con Toray Industries para el desarrollo de la tecnología Heattech, y con diseñadores de alto renombre para la co creación de colecciones, como con Jil Sander y su colección +J para UNIQLO.

Mantienen una relación cercana con los proveedores de la materia prima, a quienes seleccionan cuidadosamente, dado que buscan materiales de alta calidad. Por otro lado, deben mantener una relación muy cercana con los vendedores que llegan a tener franquicias de las tiendas, para asegurar un correcto manejo de la misma, así como de los niveles de venta.

Finalmente, una asociación clave para el grupo fue cuando se invirtió en Link International y gracias a su fundador Andrew Rosen pudo ingresar al mercado estadounidense y acceder a su red de contactos en el sector textil.

1.1.1.9. Estructura de costos

El grupo maneja una estructura de costos con enfoque en el costo, esto se puede observar ya que externaliza una actividad clave de su negocio, la fabricación de indumentaria, con el fin de reducir costos; los puntos de venta los alquila (lo que significa un ahorro al no comprar los inmuebles), y las compras de materia prima las hace con 18 meses de anticipación y centraliza sus compras.

- Costos fijos: alquileres, manutención de tiendas, sueldos de colaboradores de oficina, almacenamiento (dado que se sabe que tiene almacenamiento propio en sus oficinas de Tokio para la marca UNIQLO, se asume que sus otras marcas trabajan con almacenamiento externo).
- Costos variables: costo de venta (incluye materia prima, flete de importación de la materia prima, producción), publicidad, comisiones de vendedor, distribución.

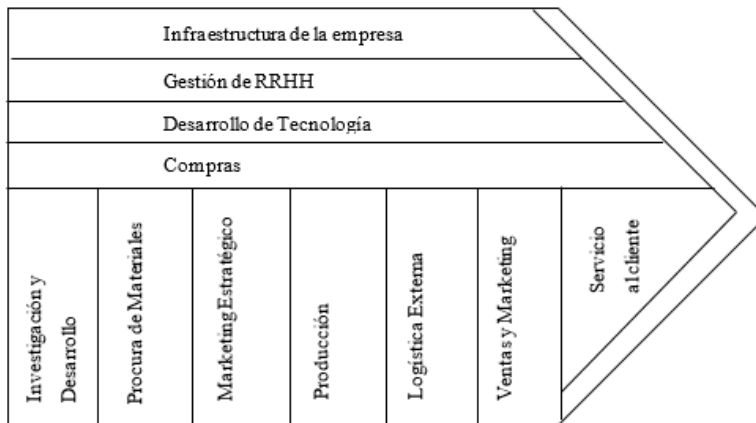
1.1.2. Análisis de cadena de valor

La empresa aplica el modelo SPA, este consta de asumir “el control del proceso de negocio en su totalidad desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda.” (Takeuchi, 2012) Asimismo, según el Reporte de Sostenibilidad de FR (2018), su principal objetivo

es el de establecer una cadena suministro responsable, con mejores condiciones de trabajo y menor impacto medio ambiental, espera que sus socios se adhieran a ello. (pág. 23)

Figura 1.1

Cadena de Valor Fast Retailing



Fuente: Porter, M. E. (2015)

Elaboración propia

1.1.2.1. Actividades clave

A continuación, se explicarán las actividades primarias de la cadena de valor.

- Investigación y desarrollo: La primera actividad de la cadena de valor está a manos del equipo de I+D, quienes se encargan de investigar las últimas innovaciones en materiales, las tendencias de moda globales del momento, ver los cambios en los gustos y preferencias de sus clientes, e investigar sobre nuevas necesidades que necesitan ser satisfechas. A partir de ello, se deciden las telas que se comprarán para fabricar las diferentes colecciones y prendas de vestir, así como los diseños.
- Procura de materiales: La empresa negocia con los fabricantes de materia prima para satisfacer sus necesidades de materiales, al recibir el pedido el proveedor produce las cantidades acordadas y las envía a las fábricas asociadas a Fast Retailing, quienes se encargan de la producción de las prendas.
- Marketing Estratégico: la compañía cuenta con un equipo de Marketing Estratégico que tiene un rol activo en la creación de los productos, desde el

diseño hasta la producción. Ellos trabajan en conjunto con el equipo de investigación y desarrollo, el equipo de compras, y posteriormente con el equipo de producción y ventas. Crean una propuesta en conjunto con I+D sobre los nuevos productos y colecciones de estación que lanzará la compañía. Este equipo se encarga además de definir el volumen de producción de acuerdo a la demanda.

- **Producción:** la fabricación de las prendas de vestir se hace en las fábricas asociadas, estas son consideradas por la compañía como socios estratégicos y tienen una presencia importante en ellas, así como el control total sobre la producción. La empresa, actualmente, destaca alrededor de 450 colaboradores (entre los cuales se encuentran colaboradores del departamento de producción y Takumi) a las fábricas asociadas para controlar de cerca la producción, el nivel de calidad de los productos y los procesos aplicados para la fabricación.
- **Logística Externa:** Una vez fabricada la ropa esta es enviada a los almacenes, desde ellos se abastece a las tiendas correspondientes y los envíos de pedido Online. La empresa cuenta con un equipo de control de inventario, quienes se encargan de mantener el mismo a un nivel óptimo, despachando la cantidad de ropa necesaria mediante el monitoreo constante de las ventas (semanalmente).
- **Ventas y Marketing:** La actividad de ventas es realizada por el equipo comercial, los colaboradores de tienda y el equipo de E-Commerce. El grupo da prioridad a las ventas por sobre la producción, posicionando a los “encargados de tiendas y personal de ventas como los actores centrales de la compañía”. (Takeuchi, 2012) En cuanto a las actividades de Marketing, constan de la ejecución de las campañas publicitarias por temporada en las que se enfocan en presentar los productos nuevos, las diferentes características y atributos de sus prendas en medios masivos tradicionales y nuevos. Por otro lado, también se encargan de las palancas comerciales a ejecutar durante cada temporada.
- **Servicio al cliente:** se ofrece un servicio de cambios y devoluciones por si la prenda no le queda bien al cliente o este cambia de parecer sobre la prenda comprada y desea devolverla (recibe el importe de lo pagado) o cambiar por

otro ítem del mismo valor, si es de otro mayor puede pagar la diferencia o de ser menor recibir la diferencia.

1.1.2.2. Actividades de Soporte

En este apartado se tratarán las actividades de soporte, aquellas que brindan los insumos necesarios para desarrollar las actividades clave.

- **Infraestructura de la empresa:** Se cuenta con las oficinas administrativas del grupo, y los centros de innovación y desarrollo. En cuanto a la estructura organizacional, el grupo tiene como Presidente de la compañía y CEO a Tadashi Yanai y cuenta con 6 directores. Por otro lado, cuenta con una junta de 5 auditores quienes se encargan de llevar un control exhaustivo sobre el gobierno corporativo de la compañía. Además, se tienen comités autónomos con poder de toma de decisión de: Recursos Humanos, Sostenibilidad, Inversión en Tecnología, entre otros. Por otro lado, la empresa busca aplicar fuertes sistemas de control interno con el fin de asegurar que sus operaciones sean justas, legítimas y eficientes. Finalmente, en cuanto a la cultura de la empresa, esta se basa en los 23 principios de gestión en los cuales Tadashi Yanai recopiló las vivencias esenciales según su experiencia relacionadas al negocio.
- **Gestión de Recursos Humanos:** la empresa se enfoca en buscar personal talentoso con potencial de desarrollarse dentro de la misma. Además, se asegura que se tengan las condiciones de trabajo óptimas que permitan que las funciones se desarrollen con la mayor eficiencia. Cuenta con un centro de Innovación y Administración cuyo objetivo es formar a los próximos directores de la compañía, a través de programas de capacitación y un desafío personal. Fast Retailing tiene como objetivo proveer oportunidades a sus colaboradores de desarrollarse personalmente y académicamente, para ello ofrece varios programas relacionados a capacitación y entrenamiento de puestos. Por otro lado, tiene un sistema global de evaluación y remuneración. Como empresa hacen énfasis en el respeto de los derechos humanos y valoran la diversidad.
- **Desarrollo de tecnología y Sistemas de información:** El grupo a través de su empresa Wearex proporciona soluciones tecnológicas a sus empresas en el

sector retail textil con el objetivo de brindar una experiencia digital que se fusione con la experiencia de la tienda física. Por otro lado, el grupo busca tener un mayor conocimiento del cliente a través del uso de “Big data”, en donde se encuentran comentarios acerca de los productos, tendencias de compra y solicitudes enviadas al centro de servicio al cliente, esta información se analiza para predecir la demanda, realizar mejoras a los productos y descubrir nuevas necesidades de los clientes.

- Compras: La compañía logra obtener la materia prima a precios muy reducidos gracias a la negociación directa con los fabricantes y a las grandes órdenes de compra que realiza.

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

A continuación, se desarrollarán los componentes de la ventaja competitiva.

1.1.3.1. Eficiencia superior

La empresa ahorra en costos al externalizar producción y parte de su almacenamiento, al realizar negociación directa con los fabricantes y generar grandes volúmenes de compras. Apoya en la optimización de procesos en las fábricas asociadas mediante la búsqueda de procesos de producción más eficientes a mano de los Takumi y colaboradores del departamento de producción de la empresa. Según el Reporte Anual de Sostenibilidad de Fast Retailing (2018), el grupo se encuentra en una misión constante de ser un negocio sostenible, para ello tiene como prioridad reducir el desperdicio y minimizar el impacto medio ambiental resultante de sus operaciones. (pág. 10)

1.1.3.2. Calidad superior:

Fast Retailing busca que los materiales utilizados en sus prendas sean de alta calidad y durabilidad. Para lograr el nivel de calidad requerido, la empresa selecciona de manera rigurosa a sus proveedores de materia prima y colabora con ellos en todo aspecto, asegurándose que realicen sus operaciones bajo los procedimientos apropiados. Además,

mantiene lazos muy estrechos con las fábricas asociadas que realizan la manufactura de las prendas; verifica los controles de calidad aplicados en las fábricas, las condiciones de manufactura y el nivel de impacto medioambiental. El grupo mantiene altos estándares de calidad para sus prendas.

1.1.3.3. Innovación superior

El grupo desarrolla soluciones tecnológicas a través de su empresa Wearex con el fin de digitalizar el negocio retail textil y fusionar la experiencia de tienda virtual con la tienda física. Por ejemplo, hoy en día ya se han desarrollado aplicativos móviles para algunas de las marcas. Por otro lado, se innova con respecto a los materiales utilizados y la tecnología de las prendas, principalmente con la marca UNIQLO. Fast Retailing innova en la mejora de sus propios procesos y los procesos de sus fábricas asociadas.

1.1.3.4. Respuesta al cliente

La empresa utiliza Big Data para analizar tendencias de compra y comentarios de los clientes acerca de los productos, con el propósito de realizar mejoras en los productos existentes y lanzar productos que cubran nuevas necesidades. Al utilizar la información digital, la empresa puede lanzar productos al mismo momento en que aparece la demanda de los clientes, planeando y desarrollando los productos en tiempo real. UNIQLO busca satisfacer las necesidades de los clientes en cada lugar del mundo en donde tiene presencia, brindando una variedad de prendas seleccionadas específicamente según el clima, temperatura del lugar y cultura.

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

Tras haber investigado, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa Fast Retailing, así como las propias de cada unidad estratégica de negocios.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades Fast Retailing, UNIQLO y Marcas Globales

	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	<p>Manejo integral de la cadena de valor: menores costos y poder ofrecer productos de calidad a un precio razonable.</p> <p>El uso de información digital permite entregar nuevos productos en sincronización con la demanda.</p> <p>Sus programas de responsabilidad social empresarial permiten a la empresa tener como posicionamiento el ser un grupo preocupado por el desarrollo de la sociedad.</p> <p>La empresa como grupo es flexible y se adapta al cambio, aprovecha las oportunidades que se presentan en el mercado y reacciona ante las amenazas de manera veloz.</p> <p>Canal Online desarrollado permite a la empresa comunicarse con sus clientes y ser cercanos a un bajo costo.</p> <p>Personal altamente desarrollado y capacitado, retención de talentos con gran potencial y fuerza de ventas comprometida.</p> <p>Departamentos de Innovación y desarrollo alrededor del mundo (Nueva York, Paris, Tokio, Milán)</p>	<p>La barrera del idioma y diferentes culturas, al ser una empresa que tiene oficinas y tiendas alrededor del mundo puede que estos dos factores dificulten el entendimiento.</p> <p>Dificultad para generar el mismo tráfico y expectativa de los clientes en otros mercados, estrategias de ingreso a nuevos mercados que no funcionaron.</p> <p>Constante cambio en la estructura organizacional.</p> <p>Bajas utilidades netas con respecto al nivel de ingreso, el beneficio neto es el 7% de las ventas.</p> <p>Baja rentabilidad del capital invertido debido al tipo impositivo relativamente alto. (Takeuchi, 2012)</p>
UNIQLO	<p>Presencia en el mercado internacional con gran cantidad de tiendas: Norteamérica (55 tiendas), Europa (81 tiendas) y Asia/Oceanía (1,953 tiendas). (Fast Retailing, 2018)</p> <p>Desarrollo y patentes de tecnologías para las prendas como Heatech, Airism, Blocktech, etc.</p> <p>Alianzas estratégicas con otras empresas del sector para la mejora de productos y desarrollo de tecnologías, con diseñadores renombrados y personajes de influencia.</p> <p>Joint Ventures para ingresar a nuevos mercados, permite compartir el riesgo y la inversión.</p> <p>Marca establecida internacionalmente y posicionamiento sólido (principalmente en el mercado Asiático): “calidad a precios razonables”.</p>	<p>El tiempo que UNIQLO se toma en diseñar, producir y lanzar una colección al mercado es más largo que el tiempo usual que una empresa que aplica el modelo SPA debería tomar.</p> <p>Al buscar ofrecer prendas básicas y atemporales no siguen las tendencias de moda del momento. Sus productos se basan, principalmente, en las estaciones del año.</p> <p>Al ser una marca masiva y de prendas básicas se corre el riesgo de que las personas, especialmente las mujeres, compren con menor frecuencia o dejen de comprar para no tener la misma ropa que los demás.</p> <p>La gama de productos limitada reduce la variedad de productos que podría tener la marca.</p>

(continúa)

(continuación)

<p>Marcas Globales</p>	<p>Las marcas se distinguen por la calidad en sus materiales, así como en sus diseños más exclusivos y sofisticados. A excepción de GU, cuyo diferenciador es vender la moda del momento a un bajo precio, sin embargo, su público la asocia al nivel de calidad de UNIQLO, lo que la favorece.</p> <p>Nuevo formato de tienda digitalizada para GU, genera que la experiencia en tienda sea totalmente distinta a la que ofrecen otros retailers, es divertida y memorable para sus clientes.</p> <p>La mayoría de las marcas globales también cuenta con alianzas estratégicas con diseñadores renombrados y personajes de influencia.</p>	<p>Las ventas de las marcas globales son menores al 30% del total de ingresos del grupo Fast Retailing. Al ser marcas que se dirigen a segmentos específicos, Comptoir des Cottonniers y Princesse Tam.Tam, J Brand y Theory no generan un alto volumen en ventas.</p> <p>Son menos rentables para la empresa. Por ejemplo, GU se creó en 2006 y resultó rentable por primera vez en 2010. (Takeuchi, 2012)</p>
------------------------	--	---

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

Elaboración propia

1.2. Diagnóstico externo

Se procederá a analizar las fuerzas presentes en el entorno en el que la empresa tendrá actividad.

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

Para este análisis se considerarán los factores político y legal, económico, social y cultural, y tecnológico; todo ello en base a su evolución a futuro.

Tabla 1.2

Análisis PEST

Factores	12 meses	1-3 años	3-5 años
<p>Político y legal</p>	<p>Amenaza: Contexto de incertidumbre por una crisis política.</p>	<p>Oportunidad: Se espera que el momento de crisis e incertidumbre pueda ser manejado.</p>	<p>Oportunidad: Dependerá de la gestión del nuevo presidente, se espera sea favorable.</p>
	<p>Oportunidad: Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio con otros países.</p>	<p>Oportunidad: Los esfuerzos continuarán, dado que estas medidas apoyan a desarrollar la economía del país.</p>	<p>Oportunidad: Los esfuerzos continuarán, dado que estas medidas apoyan a desarrollar la economía del país.</p>

(continúa)

(continuación)

Económico	Oportunidad: PBI crecerá 4.7% en promedio entre los años 2019 y 2022. (CanalN.pe, 2018)	Oportunidad: Se espera que el crecimiento del PBI se mantenga en 4.7% en promedio hasta 2022.	Oportunidad: Se espera que continúe el crecimiento sostenido de la economía.
	Oportunidad: Perú uno de los países emergentes más atractivos para invertir en el sector retail.	Oportunidad: El sector retail tiene oportunidad de continuar desarrollándose en el país, sobretodo en provincia.	Oportunidad en provincia/ Amenaza en Lima: Crecimiento enfocado en provincia, desacelerado en Lima.
	Amenaza: Los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica.	Oportunidad: Se espera escenario más estable, por lo que la economía se reactivará y con ella el consumo.	Oportunidad: Se espera escenario más estable, por lo que la economía se reactivará y con ella el consumo.
	Oportunidad: Las ventas de las tiendas Fast Fashion se duplicaron en 2017 respecto a los grandes almacenes. (Mercado Negro, 2018)	Oportunidad: Con el crecimiento del sector retail, las ventas de las Fast Fashion seguirán creciendo.	Amenaza: Crecimiento en ventas se desacelerará por la gran cantidad de oferta.
	Oportunidad: Expansión de centros comerciales en el país, Lima y provincias.	Oportunidad: La expansión de los centros comerciales continuará y con mayor agresividad.	Amenaza: La expansión de centros comerciales empezará a desacelerarse.
Social y cultural	Oportunidad: Llegada de las tiendas “fast fashion” al Perú fueron muy esperadas por consumidores. Modernidad está llegando a las ciudades de provincia.	Oportunidad: Se mantendrá la expectativa ante el ingreso de nuevas marcas internacionales.	Amenaza: Ante la presencia de gran variedad de marcas internacionales, el consumidor ya no tendrá tanta expectativa a nuevos ingresos.
	Oportunidad: Mayor turismo en el país.	Oportunidad: El turismo es una de las principales actividades económicas en el país por lo que seguirá siendo promovido.	Oportunidad: El turismo es una de las principales actividades económicas en el país por lo que seguirá siendo promovido.
	Oportunidad: Mayor consumo en E-Commerce.	Oportunidad: El consumidor cada vez será más digital y utilizará el E-Commerce con mayor facilidad.	Oportunidad: El consumidor cada vez será más digital y utilizará el E-Commerce con mayor facilidad.
	Amenaza: Tendencia de consumidores cada vez más informados y exigentes.	Amenaza: Los consumidores tendrá mayor acceso a la información y serán cada vez más exigentes.	Amenaza: Los consumidores tendrá mayor acceso a la información y serán cada vez más exigentes.

(continúa)

(continuación)

	Amenaza: El canal tradicional sigue siendo el principal canal en sector indumentaria.	Amenaza: El canal tradicional seguirá teniendo mayor peso para el consumidor peruano, retail crecerá.	Oportunidad: El retail habrá cobrado una participación de mercado más significativa.
Tecnológico	Oportunidad: Tendencia en las tiendas de Retail de incorporar el uso de la tecnología.	Oportunidad: La experiencia en tienda física se irá fusionando cada vez más con la experiencia digital.	Oportunidad: La experiencia en tienda física se irá fusionando cada vez más con la experiencia digital.
	Oportunidad: Tendencia de empresas de usar tecnología en las herramientas de gestión, uso de la nube o la apuesta por CRMs. (Puromarketing.com, 2018)	Oportunidad: Las empresas se apoyarán cada vez más en el uso de nuevas tecnologías para la gestión de sus operaciones.	Oportunidad: Las empresas se apoyarán cada vez más en el uso de nuevas tecnologías para la gestión de sus operaciones.

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

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Para el análisis de las fuerzas competitivas se tomará como modelo el análisis de las cinco fuerzas de Porter las cuales se componen de: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

1.2.2.1. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

Se evaluará la industria de indumentaria en el mercado peruano. El principal canal de compra de indumentaria es Gamarra, seguido por las tiendas por departamento y en tercer lugar las cadenas de moda rápida y tiendas de ropa. En menor porcentaje participan las boutiques especializadas y aquellas con marcas de lujo.

- Estructura de la industria: El canal tradicional en Lima se compone principalmente por Gamarra, mercados y galerías. En provincia se compone principalmente por mercados y galerías, las cuales también están fragmentadas. Respecto al canal moderno, este se compone por las tiendas de

ropa por departamento, cadenas de moda rápida, tiendas independientes y boutiques de marcas de lujo. La estructura en cuanto a tiendas de ropa por departamento se encuentra consolidada dado que el mercado se distribuye entre 3 grandes actores: Saga Falabella, Ripley y Oeschle; y en menor proporción, Paris. Asimismo, el mercado de cadenas de moda rápida se concentra en Forever 21, H&M y Zara, por lo que también se considera consolidada. La estructura en cuanto a tiendas independientes y boutiques de marcas de lujo se encuentra fragmentada, dado que cada quien percibe una porción muy pequeña del mercado y así como entran, de no funcionar, también se retiran. Los principales competidores, de ingresar Fast Retailing, serían las tiendas por departamento y las cadenas de moda rápida. La rivalidad con las tiendas por departamento es alta, dado que se observa una constante guerra de precios entre las mismas. Respecto a las cadenas de moda rápida, cada quien tiene una propuesta diferente hacia el consumidor y la rivalidad sería baja.

- Crecimiento de la demanda: Actualmente, la demanda de indumentaria se encuentra detenida dada la coyuntura política y económica. Esto genera una rivalidad alta entre las empresas que ofrecen prendas de vestir, debido a que hay mayor oferta de la que se consume. Estas se ven presionadas a pelear por la poca inversión que el consumidor está dispuesto a realizar.
- Barreras de salida: No se requiere una gran inversión en activos fijos. Si el punto de venta es una tienda propia, la inversión puede ser mayor, de ser un alquiler la inversión no es tan alta y es más sencillo retirarse. Por tanto, la rivalidad entre competidores es baja.
- Costo de cambio: Es bajo, dado que se trata un producto de consumo masivo, hay gran variedad disponible en el mercado y el consumidor peruano, en su mayoría, se guía por el precio y, en segundo lugar, por la calidad. Por lo que no hay una lealtad de marca tan establecida. Por tanto, la rivalidad será alta.
- Diferenciación de producto: El producto es altamente diferenciable, en cuanto a la calidad de los materiales utilizados para su fabricación y los diseños que se realicen para el mismo. Por ello, la rivalidad es medio-baja dado que cada marca puede ofrecer una propuesta totalmente distinta al consumidor.

En conclusión, la rivalidad entre competidores actuales es medio-alta, considerando los factores previamente analizados.

1.2.2.2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales

- Economías de escala: es necesario que las empresas generen economías de escala si entrarán a competir en el canal moderno contra las tiendas por departamento y las cadenas de moda rápida (sector en el que se enfoca este análisis), quienes venden grandes volúmenes de ropa. Si la empresa que busca ingresar al mercado ya cuenta con economías de escala, la barrera de ingreso será baja. Si se trata de una nueva empresa que recién empezará en la industria, la barrera de ingreso será alta.
- Requisitos de capital: En la industria de comercialización de ropa no es necesaria una gran inversión en activos fijos debido a que la fabricación del producto se puede tercerizar y los puntos de venta son alquilados. La barrera de ingreso es baja.
- Marcas establecidas: En el mercado hay marcas establecidas en cuanto a tiendas por departamento y cadenas de moda rápida, dado que son pocas las que existen en el Perú. Sin embargo, no hay una fuerte lealtad del consumidor hacia ellas, el costo de cambio es bajo y puede llegar a depender bastante de las promociones y descuentos que se realicen. En conclusión, la barrera de ingreso es baja en este caso.
- Reacción de los actores actuales: de ingresar nuevos competidores, las más afectadas serán las tiendas por departamento, quienes desde ya están realizando acciones para enfrentar el golpe que les significó la entrada de las marcas de moda rápida. Por tanto, de ingresar más competidores sus acciones serán más agresivas. La barrera de ingreso es alta.

En base la evaluación de los factores previamente listados, se evidencia que la amenaza de ingreso de competidores potenciales es alta.

1.2.2.3. Poder de negociación de los compradores

En esta industria el comprador puede escoger a quien comprar dada la gran variedad de marcas que ofrecen prendas de vestir en el mercado peruano, no está atado a ninguno. El poder de negociación del comprador es alto. La compra se da en pequeñas cantidades, no son compras de gran volumen, dado que son para uso personal. El poder de negociación es bajo. El costo de cambio es bajo dado que no hay mayor dificultad en adquirir prendas de otras marcas. Deciden según el precio y calidad de las prendas, dispuestos a probar nuevas ofertas. El poder de negociación de los compradores es alto. Al analizar estos factores, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto.

1.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Las telas son el insumo principal para la creación de prendas de vestir. En el mundo existe gran variedad de proveedores fabricantes de telas de distintos tipos, la empresa podría cambiar de tipo de tela que utiliza en sus prendas. Por otro lado, el sustituto al confeccionador de las prendas es que la empresa empiece a fabricar sus propias prendas. Sin embargo, esto resulta poco atractivo dado que significa una gran inversión en activos fijos (fábrica y máquinas). El poder de negociación de los fabricantes de materia prima es bajo y el de los fabricantes de las prendas, es alto.

En este caso la industria sí es un cliente importante para el proveedor tanto de materia prima como el que confecciona las prendas, esto se debe a que la mayor parte de la fabricación de las telas se compra para el sector textil y el giro de negocio principal de los confeccionadores es el de fabricar prendas para las empresas comercializadoras de indumentaria. El poder de negociación es bajo.

Por otro lado, dado que la empresa se enfoca en tener materiales de alta calidad y escoge a sus proveedores rigurosamente, esto podría acortar las opciones de proveedores que cumplan con sus expectativas, pero sí podría cambiar de proveedor. Respecto a los fabricantes de prendas, también existen gran cantidad de proveedores de los cuales la empresa podría abastecerse. Sin embargo, la empresa cuenta con contratos de exclusividad con las fábricas que confeccionan las prendas, por lo que no puede cambiar fácilmente de proveedor. El poder negociación del proveedor de materia prima es bajo y el poder de negociación del fabricante es alto.

Luego de evaluar los factores previamente expuestos, se evidencia que el poder de negociación de los proveedores es medio-alto, ya que Fast Retailing mantiene contratos de exclusividad con los fabricantes de las prendas. Sin embargo, no le es tan difícil cambiar de proveedor de materia prima.

1.2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, dado que la alternativa a comprar la ropa lista en tiendas es mandársela a hacer a la medida (sastre o costurera). Sin embargo, esta es una opción que el consumidor usa cada vez con menor frecuencia debido a la poca practicidad que significa, los tiempos de elaboración son mayores y hasta a veces más costoso. La amenaza de productos sustitutos es baja.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Tras haber realizado la matriz PEST, se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Fast Retailing,

1.2.3.1. Oportunidades

- Los esfuerzos del gobierno por buscar y mantener la integración comercial mediante los acuerdos de libre comercio con otros países para garantizar un clima estable y previsible para las inversiones extranjeras, representan una oportunidad.
- “Se estimó que el Producto Bruto Interno (PBI) a nivel nacional tendrá un crecimiento de 4.7% en promedio entre los años 2019 y 2022”. (CanalN.pe, 2018) Crecimiento económico sostenido significa una oportunidad para la empresa.
- Perú se ubicó entre los primeros países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector Retail. Se prevé que este año (2018) “el sector Retail crezca entre 6% y 9%”. (Mercado Negro, 2018) Esto representa una oportunidad.
- Las ventas de las cadenas de moda rápida se han duplicado con respecto a las de las tiendas por departamento. Esto representa una oportunidad para FR

dado que su modelo de negocio es más parecido al de estas cadenas y permite saber que será bien recibido. Sin embargo, las acciones que han emprendido la tiendas por departamento para contrarrestar este crecimiento podría significar una amenaza.

- La expansión de los centros comerciales en el país supone una oportunidad para la empresa quien se asume ingresaría al mercado con tiendas en algunos de ellos.
- Las ventas en el sector retail en provincia han aumentado, “representaron el 30% de las totales del Perú en 2016.” (Mercado Negro, 2018) Esto significa una oportunidad para la empresa y sus planes de expansión una vez que ingrese al mercado peruano. Estas ciudades están modernizándose y a la espera de la llegada de nuevas marcas con conceptos similares a las tiendas de Lima.
- El incremento del turismo en el país genera mayor tráfico de personas en los centros comerciales, lo cual a su vez incrementa las ventas y el consumo. Esto representa una oportunidad.
- El consumidor peruano está adoptando nuevos hábitos, empezando a consumir a través de E-Commerce, “esto se manifiesta con el incremento de las transacciones y nuevos usuarios que se vienen generando.” (Sanchez, 2017) La empresa cuenta con un canal Online desarrollado por ello esto significaría una oportunidad.

1.2.3.2. Amenazas

- El contexto político representa una amenaza para el posible ingreso de la empresa debido a la incertidumbre generada por la crisis política.
- Los negocios de ropa están detenidos debido a la coyuntura política, la compra de indumentaria ha disminuido entre 10% a 15%. (Mercado Negro, 2018) Esto representa una amenaza para el ingreso de la empresa. Sin embargo, si el gobierno realiza las acciones necesarias para frenar la crisis política y continua con las inversiones en obras públicas, esto generará mayor empleo y reactivará a su vez a la economía.

- El canal tradicional sigue siendo el canal favorito del consumidor peruano para la compra de indumentaria. El emporio comercial de Gamarra es el principal canal de venta textil en donde se concentran más de un cuarto del gasto (26%) de la categoría en Lima. (Perú Retail, 2018) Esto puede representar una amenaza, sin embargo, se espera que a futuro esto cambie y la mayoría de personas migre hacia el retail o el canal Online.
- La rivalidad actual entre competidores representa una amenaza dado que cuentan con un mayor conocimiento del mercado, están compitiendo por la atención del consumidor con una demanda que ha disminuido y el costo de cambio del consumidor entre las marcas es bajo.
- El alto poder de negociación de los compradores representa una amenaza dado que no tienen una fuerte lealtad hacia las marcas y pueden elegir de una gran variedad.
- Se trata de un consumidor más informado y exigente, con gran acceso a información.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

A continuación, se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa Fast Retailing mediante la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual permitirá más adelante establecer estrategias que hagan frente a las oportunidades y amenazas en el entorno.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Manejo integral de la cadena de valor	0.16	4	0.64
7 marcas reconocidas a nivel mundial	0.13	4	0.52
Importantes programas de RSE	0.04	3	0.12
La empresa es flexible y se adapta al cambio	0.09	3	0.27
Departamentos de I&D alrededor del mundo	0.10	4	0.4
Personal altamente desarrollado y capacitado	0.05	3	0.15
Debilidades			
Bajas utilidades netas, el beneficio neto es el 7% de las venta	0.1	1	0.1
Baja rentabilidad del capital invertido	0.1	1	0.1
Constante cambio en la estructura organizacional	0.08	1	0.08
Marcas globales generan menos del 30% de las ventas. Los ingresos de la empresa dependen de UNIQLO.	0.06	2	0.12
Barreras de idioma y diferentes culturas pueden dificultar el entendimiento	0.03	2	0.06
Mayor tiempo en diseñar, producir y lanzar una colección que el tiempo usual que una empresa que aplica el modelo SPA debería tomar.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.68

Fuente: David, F. R. (2003)

Elaboración propia

Se puede concluir que la empresa cuenta con una posición sólida internamente, sus fortalezas superan a sus debilidades. Su puntaje total es de 2.68, por encima del promedio del mercado (2.5).

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz Evaluación de Factores Externos permite analizar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y si la empresa se encuentra preparada para responder ante ellas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Perú país atractivo para invertir en sector retail	0.11	4	0.44
Expansión de centros comerciales en el país	0.1	3	0.3
Ventas de las cadenas de moda rápida se han duplicado con respecto a las de las tiendas por departamento	0.08	3	0.24
Barreras de ingreso a la industria bajas	0.12	4	0.48
Consumidor peruano a la espera de llegada de marcas internacionales	0.05	3	0.15
Gobierno impulsa integración comercial (acuerdos de libre comercio con otros países)	0.04	2	0.08
Amenazas			
Consumidores informados y más exigentes	0.09	2	0.18
Menor consumo en sector indumentaria	0.1	3	0.3
Principal canal de compra de ropa es el tradicional	0.1	1	0.1
Contexto político de crisis e incertidumbre	0.08	2	0.16
Baja lealtad de los consumidores hacia las marcas	0.08	2	0.16
Poder de negociación de proveedores: específicamente fabricantes de ropa	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.74

Fuente: David, F. R. (2003)

Elaboración propia

En este caso, la tabla muestra que la empresa Fast Retailing puede aprovechar efectivamente las oportunidades y mitigar las amenazas que se presentan en el entorno. Obtiene una puntuación de 2.74, por encima del promedio del mercado (2.5).

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

Se analiza la estrategia en base a 3 factores: diferenciación, segmentación y capacidades.

Tabla 2.3

Matriz Estrategias Genéricas

	Marcas Globales						UNIQLO (Japón e Internacional)
	Theory	PTT	CDC	J Brand	PLST	GU	
Diferenciación	Diseños sofisticados y modernos fabricados con telas de la más alta calidad.	Telas de alta calidad y diseños coloridos. Reinventan la moda y rompen esquemas.	Calidad y lujo a un precio asequible. Prendas atemporales de estilo francés.	Prendas denim de alta calidad, alineadas a un estilo de vida elevado.	Prendas modernas y casuales con foco especial en la calidad de las telas y sus texturas. También ofrece variedad de marcas de terceros.	Prendas alineadas a las últimas tendencias de la moda a bajo precio.	Se apuesta por la marca. Busca diferenciarse en cuanto a las tecnologías implementadas en sus prendas. Diseños no diferenciados, dado que son prendas básicas.
Segmentación	Enfoque en el segmento de hombres y mujeres que buscan elegancia y productos Premium.	Enfoque en mujeres adultas jóvenes.	Enfoque en mujeres jóvenes y adultas.	Enfoque en hombres y mujeres jóvenes que buscan productos Premium.		Baja segmentación: ofrece las mismas categorías de producto para hombres, mujeres y niños.	Alta segmentación: ofrece prendas para hombres, mujeres, niños y bebés.
Capacidades distintivas	Centros de Innovación y desarrollo alrededor del mundo. Manejo íntegro de la cadena de valor, modelo SPA (eficiencia). Altos controles de calidad. Reducida estructura de costos (economías de escala). Marketing.						
Estrategia genérica	Enfoque con diferenciación y un poco de liderazgo en costos (modelo SPA)				Combinación entre diferenciación con un poco de liderazgo en costos	Liderazgo en costos con poca diferenciación (mayor énfasis de liderazgo en costos en GU)	

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

Elaboración propia

En conclusión, se puede observar que la mayoría de las marcas globales comparten una estrategia similar, poniéndole mayor atención a la diferenciación. Sin embargo, por operar bajo el modelo SPA también cuentan con estrategia de liderazgo en costos. Por otro lado, las marcas UNIQLO y GU ponen mayor foco en el liderazgo en

costos, ofreciendo prendas a precio asequible. Ello sin dejar de lado rasgos de diferenciación que les permitan destacar en el mercado.

2.4. Matriz FODA

Este análisis permitirá evaluar qué estrategias deberá tomar la empresa con el fin de aprovechar sus oportunidades y fortalezas, así como mitigar las amenazas, y por último fortalecer sus debilidades.

Tabla 2.4

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

		Fortalezas	Debilidades
Externo / Interno		1. Manejo integral de la cadena de abastecimiento 2. 7 marcas reconocidas a nivel mundial 3. Importantes programas de RSE 4. La empresa es flexible y se adapta al cambio 5. Departamentos de I&D alrededor del mundo 6. Personal altamente desarrollado y capacitado	1. Bajas utilidades netas 2. Baja rentabilidad del capital invertido 3. Constante cambio en la estructura organizacional 4. Marcas globales generan menos del 30% de las ventas 5. Barreras de idioma y diferentes culturas 6. Mayor tiempo en diseñar, producir y lanzar una colección que el tiempo usual que una empresa que aplica el modelo SPA debería tomar.
Oportunidades	1. Perú país atractivo para invertir en sector retail 2. Expansión de centros comerciales en el país 3. Ventas de las cadenas de moda rápida se han duplicado con respecto a las de las tiendas por departamento	<u>F2+O1+O5</u> Desarrollo de <u>mercado</u> Apalancarse de sus marcas reconocidas internacionalmente para ingresar a un nuevo mercado, Perú. Se aprovecha la apertura e interés de peruanos hacia marcas internacionales.	<u>D1+O3</u> Incremento de ingresos y <u>utilidades</u> Beneficiarse de la coyuntura actual de incremento en ventas de las cadenas de moda rápida, ingresar al mercado y generar a su vez un mayor volumen en ventas, por consiguiente, mayores utilidades.

(continúa)

(continuación)

<p>Oportunidades</p>	<p>4. Barreras de ingreso a la industria bajas 5. Consumidor peruano a la espera de llegada de marcas internacionales 6. Gobierno impulsa integración comercial (acuerdos de libre comercio con otros países)</p>	<p><u>F1+O6 Gestión de importación de productos</u> Aprovechar acuerdos de libre comercio para ingreso más eficiente de productos al mercado peruano <u>F4+O4 Adaptación a nuevos mercados</u> La empresa se beneficiará de su capacidad de flexibilidad para adaptarse fácilmente a un mercado que presenta barreras de ingreso bajas.</p>	<p><u>D4+O5+O2 Incremento ventas marcas globales</u> Sacar ventaja de la predisposición del consumidor peruano a las marcas internacionales y la expansión de centros comerciales, para ingresar a ellos con sus marcas globales y descentralizar los ingresos de la empresa. <u>D2+O1 Mejora de rentabilidad de la empresa</u> Al ser un país atractivo para invertir, el capital que la empresa invierta será redituado.</p>
<p>Amenazas</p>	<p>1. Consumidores informados y más exigentes 2. Menor consumo en sector indumentaria 3. Principal canal de compra de ropa es el tradicional 4. Contexto político de crisis e incertidumbre 5. Baja lealtad de los consumidores hacia las marcas 6. Poder de negociación de proveedores: específicamente fabricantes de ropa</p>	<p><u>F5+A5 Desarrollo de productos</u> La empresa se apalancará de sus centros de I&D alrededor del mundo para mejorar y modificar sus productos actuales, captando la atención del cliente y lealtad hacia la marca. <u>F1+L6 Alianzas con proveedores</u> Dado el poder de negociación medio/alto de los proveedores, la empresa deberá mantener sus alianzas y contratos de exclusividad para asegurar la eficiencia de su cadena de abastecimiento. <u>F6+A1 Mejorar la experiencia al consumidor</u> La empresa aprovechará su personal capacitado y desarrollado para innovar en brindar un mejor servicio al cliente que cada vez es más exigente.</p>	<p><u>D4+A2 Penetración de mercado</u> Una vez ingresada la empresa al mercado peruano, hacer frente al menor consumo en sector indumentaria mediante una estrategia de penetración de mercado con sus marcas globales, realizando fuerte inversión en publicidad. <u>D6+A1 Mejora de procesos</u> Establecer un sistema de control de tiempos para reducir el tiempo en que la empresa lanza una colección o nuevos productos y así satisfacer las necesidades de clientes exigentes antes que la competencia. <u>D3+A4 Estructura organizacional sólida</u> Robustecer la estructura organizacional con perfiles y descripciones de puesto actualizados para hacer frente a la coyuntura con una estructura sólida.</p>

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

Elaboración propia

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

Se procederá a analizar la visión y misión de la empresa Fast Retailing.

Visión actual: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo.” (Fast Retailing, 2014)

La redacción de la visión de la empresa no es clara debido a que no se define lo que la empresa desea llegar a ser en un futuro. Por otro lado, sí denota su contribución única a

la sociedad, el impulso de ser parte de un mundo mejor y apoyar en su desarrollo. Para ello, desde su frente el grupo brinda prendas de vestir de calidad, funcionales y a precio razonable. Prendas que se adapten al estilo de vida de sus consumidores, desafiando los esquemas convencionales.

Propuesta de visión: “Ser la empresa líder del sector indumentaria a nivel mundial al enriquecer la vida de nuestros consumidores mediante comodidad, protección y placer, generando a su vez un cambio en la sociedad para un mundo mejor.”

Misión actual: Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad. (Fast Retailing, 2014)

Tabla 2.5

Elementos de la misión

Elementos de la misión	Fast Retailing
Clientes	Se dirige a todas las personas en el mundo.
Productos o servicios	“Ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo”
Mercados	El mundo
Tecnología	No lo mencionan.
Filosofía	“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas.”
Auto concepto	No se menciona. Propuesta:
Preocupación por la imagen pública	“Hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.”

Elaboración propia

Propuesta de misión: Somos una empresa del sector indumentaria que crea ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permite a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecemos la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, haciendo uso de la última tecnología para poder conocer mejor a nuestro cliente, satisfacer sus

necesidades de manera veloz y mejorar su experiencia de compra. Buscamos crear una nueva industria basada en la información y ser una empresa minorista de consumo digital. Hacemos crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.

Como políticas de la empresa se toman en cuenta las siguientes:

- La empresa debe realizar una junta general de accionistas una vez al año.
- La Junta de Auditores de Fast Retailing debe tener un balance entre miembros externos e internos, con el fin de garantizar una auditoría efectiva e imparcial.
- La empresa se compromete a pagar un dividendo apropiado y consistente, luego de considerar los fondos necesarios para expandir las operaciones del grupo, aumentar las ganancias y mantener la solidez financiera. (Fast Retailing, 2018)
- Si Fast Retailing desea realizar transacciones comerciales con directores o accionistas principales de negocios relacionados, aplicaría al Consejo de Administración. La Junta, que incluye a la mayoría de los directores externos, luego discutirá el negocio y las razones operativas detrás de la transacción prevista, y considerará si las condiciones comerciales son razonables antes de tomar una decisión. (Fast Retailing, 2018)
- Asegurar que los deberes de los empleados del Grupo FR cumplan con las leyes, reglamentos y artículos de incorporación. (Fast Retailing, 2017)

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Lograr un nivel de ventas de 1 trillón de yenes con una utilidad operativa de 200 billones, para el 2022 generados por UNIQLO International en Gran China. (Fast Retailing, 2018)
- Crear una red de más de 1,000 tiendas UNIQLO International en la Gran China para el año 2021. (Fast Retailing, 2018)
- Generar una venta total de 1 trillón de yenes para la marca GU al 2022. (Fast Retailing, 2018)
- Lograr un crecimiento de 8% en ventas de las marcas globales (sin contar GU), para el 2022.

- Crecer en 30% anual las ventas y con un beneficio de 300 billones de yenes al cabo de 5 años con la marca UNIQLO en el Sudeste de Asia y Oceanía. (Fast Retailing, 2018)

2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

En la actualidad la empresa Fast Retailing cuenta con 2 unidades de negocio, las cuales son UNIQLO (Internacional y Japón) y Marcas globales. La unidad de negocio de Marcas Globales está compuesta por Theory, PLST, J Brand, GU, CDC y PTT.

Se propone cambiar esta organización y que la empresa tenga 3 unidades de negocio: UNIQLO (Internacional y Japón), GU y Marcas Globales (Theory, PLST, J Brand, CDC y PTT). Es importante que UNIQLO se mantenga como una unidad de negocio independiente dado que es el pilar de la empresa y sus operaciones son mayores a las de las demás marcas, su presencia en el mercado internacional también es mayor y es el principal sustento del grupo. Según la página web de la empresa Fast Retailing más del 80% de sus ingresos los obtienen de esta marca. Por otro lado, GU se presenta como el segundo pilar de la empresa y se busca potenciar su crecimiento con mayor fuerza por lo que sería importante que se defina como una unidad de negocio por separado de las otras marcas globales. Además, el enfoque de la misma es distinto al de las otras marcas globales, GU tiene una propuesta de prendas de ropa alineadas a las tendencias de moda del momento a un bajo precio dirigidas a un mercado masivo, mientras que las otras marcas se dirigen a segmentos determinados y con ofertas más centradas en la calidad.

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

En base al análisis previo se determinaron las estrategias que sería conveniente que la empresa aplique.

2.8.1.1. Estrategias Globales

La empresa aplica la estrategia global para todas sus marcas. Como grupo tiene una fuerte presencia en el mercado internacional y usa ese poder para asegurar la eficiencia de su cadena de abastecimiento, reduce costos en cuanto a la fabricación externa de sus prendas y la compra de su materia prima. Por otro lado, las marcas no adaptan su oferta según el mercado en el que se encuentran, ya que según la marca ofrece prendas básicas, diseños

atemporales o prendas alineadas a las tendencias de moda globales. Se recomienda continuar con esta estrategia, ya que el adaptarse localmente podría incrementar los costos que la empresa tanto esfuerzo pone en mantener reducidos.

2.8.1.2. Estrategias Corporativas

- **Integración Horizontal:** La adquisición de marcas con el propósito de llegar a nuevos segmentos de clientes, incrementar su participación de mercado en el sector minorista y generar mayores utilidades.
- **Alianzas estratégicas:** Actualmente la empresa hace uso de outsourcing para la fabricación de las prendas que comercializa. Las fábricas con las que trabaja se ubican alrededor del mundo. Al entrar en el mercado peruano se podría evaluar la opción de trabajar con fábricas confeccionadoras en el país y con ello reducir sus costos de producción para abastecer en el mercado local e ingresar al mercado Sudamericano. “La industria textil en el Perú ha experimentado un considerable crecimiento en los últimos años, esto gracias a la calidad de sus confecciones y de su materia prima.” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018) Por otro lado, también podría establecer alianzas estratégicas con los centros comerciales para así tener una ubicación privilegiada y de gran tráfico de personas.
- **Joint Ventures:** Otro medio para ingresar a un nuevo mercado es mediante Joint Ventures con empresas del sector en el mercado de destino. Se comparte el know-how que la otra empresa tiene del mercado de destino, comparte riesgos e inversión.
- **Ingreso al mercado peruano mediante subsidiarias:** Se recomienda que la empresa realice su ingreso al mercado peruano a través de una sede propia (subsidiaria), modo que ha empleado anteriormente consiguiendo un ingreso exitoso. Asimismo, este modo de ingreso permite el control total sobre las operaciones, tecnología y el conocimiento desarrollado sobre el negocio (“Know-How”). Se tiene en consideración que la subsidiaria supone una alta inversión económica y la asunción completa de los riesgos. Sin embargo, se menciona en el caso que la empresa Fast Retailing pretende iniciar una expansión por Sudamérica y sería sumamente ventajoso tener a Perú como oficina principal que sirva de nexo para con los demás países. Perú cuenta con una ubicación estratégica y cuenta con

importantes puertos marítimos (Paita y Callao), además de acceso a materia prima de alta calidad (algodón) y una industria confeccionadora reconocida internacionalmente.

2.8.1.3. Estrategias de Negocios

Las estrategias de negocio se realizarán en base al mercado peruano, la industria minorista de indumentaria se encuentra en fase de crecimiento, por lo tanto, se proponen las siguientes estrategias para cuando la marca ya haya realizado su ingreso:

- **Penetración de mercado:** la compañía deberá aplicar esta estrategia para incrementar su participación de mercado, para ello necesitará de una fuerte inversión en publicidad a fin de promover los productos que ofrece.
- **Expansión de mercado:** se recomienda a la empresa expandir su red de puntos de venta una vez ingresados al mercado peruano. Además de manejar una red importante en Lima y tener presencia en la mayoría de centros comerciales, sería interesante tener una rápida expansión en provincia.
- **Estrategia de retador:** al ingresar al mercado peruano, el principal objetivo de la empresa es incrementar su participación de mercado. Por tanto, esta debe retar a aquellas empresas que actualmente participan en Perú, para que clientes que compran en estas tiendas, se conviertan en usuarios y compradores de las marcas de Fast Retailing. Para ello, se propone un ataque frontal de precio, producto, publicidad y plaza. La propuesta de la empresa es vender prendas de calidad y alta tecnología a bajos precios. Por ejemplo, las prendas térmicas o que generan calor son vendidas en el mercado peruano por marcas consideradas lujosas y muy caras para el promedio de la sociedad, como Columbia y Northface. Fast Retailing generaría novedad al volver estas prendas accesibles y siendo a la vez duraderas y de alta calidad. También deberían ingresar con su colección de prendas respirables que se adaptan a todo clima, dado que esta tecnología no se encuentra aún en el mercado. Asimismo, si la empresa lograra formar una alianza estratégica con productores de algodón peruano y mantener los bajos precios de sus prendas básicas, podría quitarle participación de mercado a H&M, Zara y Forever21 quienes son conocidos por baja calidad y prendas que no cuentan con mucha durabilidad. Respecto a publicidad, la empresa deberá invertir en medios masivos que empapen al público de su propuesta, logren que

la entiendan y se identifiquen con ella; como pautas televisivas en horarios estelares, vallas en las avenidas más transitadas y ser altamente activos en redes sociales para ser cercanos con su consumidor. Finalmente, en cuanto a plaza, tener una alianza estratégica con los principales centros comerciales en el mercado peruano, permitirá que la empresa tenga una ubicación con mayor tráfico de personas, gozará del tránsito continuo de clientes que el mismo centro comercial atrae día a día. Además de una mejor ubicación, dado que normalmente, los centros comerciales se ubican cerca de avenidas principales, lo que hace más fácil de ubicarlos y de llegar a ellos. Otro punto importante de estar dentro de un centro comercial es la seguridad que brinda.

2.8.1.4. Estrategias Funcionales

Se proponen las siguientes estrategias funcionales para la empresa Fast Retailing:

I&D

En primer lugar, se propone realizar una investigación exhaustiva sobre materiales innovadores para la confección de prendas, dado que son una empresa que se caracteriza por estar a la vanguardia al incorporar distintas tecnologías en sus colecciones de ropa, como aquellas que generan calor. Asimismo, es importante realizar alianzas estratégicas con otras empresas del rubro para el desarrollo de productos actuales o la creación de nuevos productos, estas empresas pueden brindar un conocimiento más especializado con el que Fast Retailing se puede beneficiar. Por ejemplo, mediante una alianza estratégica con Toray Industries se logró crear la colección Heattech. Otro tipo de alianzas estratégicas que la empresa debe buscar es con diseñadores de renombre para la creación de nuevas colecciones alineadas a las tendencias de moda actuales. Finalmente, es necesario realizar un análisis de información acerca del consumidor que permita conocerlo a fondo y poder satisfacer sus expectativas.

Marketing

En cuanto a las estrategias funcionales de Marketing se recomienda contar con figuras influyentes, blogueros reconocidos, artistas o deportistas, como embajadores de sus distintas marcas. Esto les permite humanizar la marca, que su público se sienta más cercano y se logre identificar con ella. Por otro lado, la empresa debe buscar ubicaciones

de alto tránsito de personas para establecer sus puntos de venta, con esto aumenta sus probabilidades de que una mayor cantidad de personas ingrese a la tienda y realice una compra, generando mayores ingresos como consecuencia.

Producción

Respecto al área de producción, se propone implementar sistemas de justo a tiempo para controlar los inventarios. (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 169) Así como también implementar sistemas de control de calidad rigurosos a las prendas que realizan las fábricas asociadas, con el fin de poder asegurar a sus clientes un mismo nivel de calidad y que este sea consistente a través del tiempo.

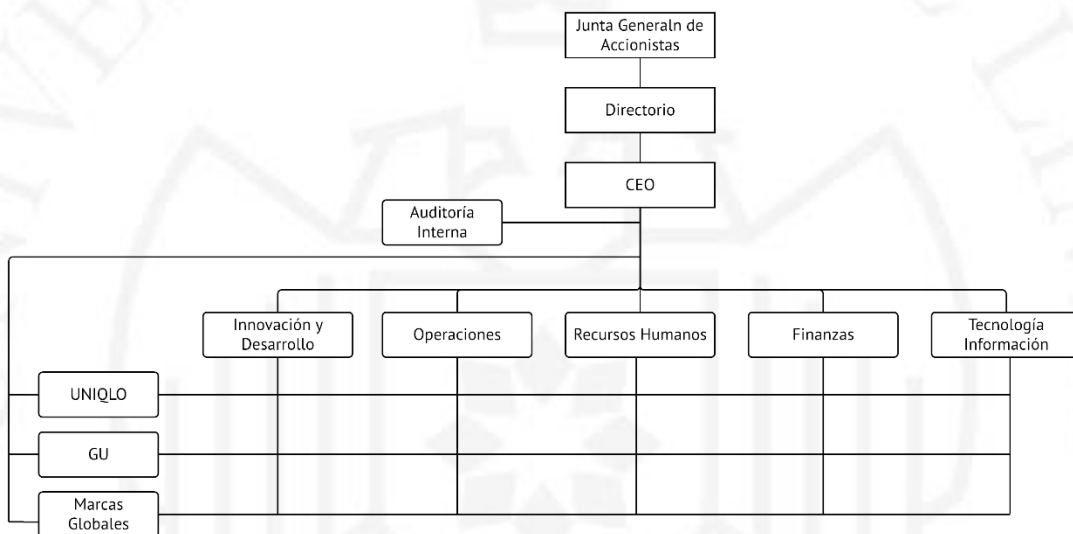
Recursos Humanos

Se sugiere implementar la cultura organizacional de la casa matriz en todas sus sucursales para que los colaboradores puedan sentirse parte de la empresa e identificarse con ella sin importar el lugar donde esté ubicada la sede, esto a su vez permite una mayor integración entre colaboradores con el propósito de que trabajen hacia una misma meta. Por último, revisar y actualizar las descripciones de puesto anualmente para delimitar las responsabilidades y ámbito de acción de cada uno.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales

Figura 3.1
Organigrama Fast Retailing



Fuente: Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018)
Elaboración propia

En base a la redefinición de unidades estratégicas de negocio realizada en el punto 2.7, se propone que la empresa migre su estructura organizacional actual a una estructura matricial. Este cambio se propone con el fin de que la estructura esté alineada con el objetivo de ser cada vez más flexible y poder adaptarse a los cambios del entorno con mayor facilidad. Además, Fast Retailing busca formar una nueva industria al ser una empresa minorista de consumo digital, considerando el uso de tecnologías como parte esencial de sus operaciones, se sabe que las tecnologías cambian con gran velocidad y la estructura de la empresa debe poder trabajar con ello. Con este tipo de estructura también

se logrará una mayor eficiencia en procesos y en el uso de los recursos, dado que las áreas funcionales apoyarán transversalmente a cada UEN.

Por otro lado, es pertinente que las áreas de Marketing y Comercial se encuentren al interior de cada UEN. En el caso de Marketing es importante que cada unidad de negocio cuente con un equipo dedicado únicamente a definir la mejor mezcla de marketing para cada una, dado que se dirigen a segmentos diferentes y con enfoques distintos. Por ejemplo, definir los precios de nuevos productos o establecer la estrategia de venta al canal. Respecto al área comercial, esta se debe dividir entre canal online y canal físico, y a su vez por el mercado geográfico en el que se opera.

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

Teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es ingresar al mercado peruano en 2019, se realizarán propuestas que apoyen este objetivo a partir de las estrategias recomendadas en la sección 2.8.

En primer lugar, se recomienda a la empresa establecer alianzas estratégicas con fábricas confeccionadoras de prendas de vestir peruanas. Como se mencionó anteriormente, la industria textil peruana se encuentra en crecimiento y es reconocida mundialmente por la calidad de sus confecciones. Además, el costo de producir en Perú es bajo en relación a otras ubicaciones. Por ello, con el fin de mantener la eficiencia de la cadena de abastecimiento, si se fabricara en el país el costo de abastecer al mercado sería mucho menor. Asimismo, esto podría significar el inicio para ingresar a otros mercados en Sudamérica y ahorrar en costos de envío de mercadería. El puerto del Callao es uno de los principales puertos a nivel de Sudamérica, según el ranking de 2017 de puertos de Sudamérica realizado por la Comisión Económica para América Latina (2018) se ubicó en el sexto lugar.

De acuerdo con la estrategia funcional del Investigación y Desarrollo de indagar acerca de nuevos materiales para fabricar las prendas, sería interesante que la empresa forme una alianza estratégica con los fabricantes de telas de algodón peruano. Este es sinónimo de calidad y reconocimiento en la industria textil a nivel mundial. Sus distintos tipos o variedades son considerados como los mejores del mundo, esto por su altísima

calidad y la fina textura de sus fibras. Si hablamos de “algodón peruano” nos referimos a conocidos tipos como Tangüis, Del Cerro, Áspero, Supima o Pima, este último considerado como el algodón más fino del mundo. (Comisión de Promoción del Perú para el Turismo y Exportación, 2017)

La empresa debe formar alianzas estratégicas con los centros comerciales que operan en el mercado peruano para obtener mejor ubicación de tienda, para que apoye a la tienda con iniciativas que promuevan las ventas como por un monto de compra en la tienda exonerar el pago de estacionamiento. Además, los centros comerciales están actualmente en expansión tanto en Lima como en provincia. 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 millones para los próximos cuatro años.” (El Comercio, 2018) Por ello, debe apalancarse en su crecimiento para realizar su estrategia de expansión de mercado y generar una red de tiendas cada vez mayor.

Otra opción para aplicar su estrategia de expansión de mercado es ingresar al mercado de E-commerce peruano a través de una plataforma de tipo “supermercado digital” como lo son Juntos.pe y Linio Perú. El consumidor peruano aún está en proceso de sentirse cómodo con el uso de tecnología y realizar compras por internet. Además, este canal significará para Fast Retailing un porcentaje muy pequeño de sus ventas, por ello se sugiere que en lugar de invertir esfuerzos por desarrollar y manejar un portal web podría ingresar a través de estas páginas cuyo negocio central es el desarrollo del E-commerce en el Perú.

Por otro lado, al ingresar a una industria que actualmente se encuentra en crecimiento es importante que aplique la estrategia de penetración de mercado para incrementar su participación en el mismo. Al mismo tiempo, ingresará a un mercado con gran disposición hacia las marcas internacionales pero que aún no conocen las propuestas por Fast Retailing, por lo que será necesario invertir una suma importante en publicidad. Para ello puede apoyarse en blogueros, influencers, artistas y deportistas peruanos que viralicen la llegada de la marca al Perú y que posteriormente actúen como embajadores de la marca. “El uso de los influencers como parte de un plan de marketing se ha convertido en una herramienta indispensable si es que deseas acceder a los consumidores,

ya que ellos respetan la opinión y recomendación de aquellas personas que admiran.”
(Cisneros, 2018)

Finalmente, en cuanto a las estrategias de Recursos Humanos es importante que la cultura de la empresa se viva. Esto se puede realizar a través de programas de inducción y constante comunicación con las oficinas centrales. Por otro lado, es clave que exista un plan de línea de carrera a nivel mundial para los colaboradores, quienes no solo podrán pasar por distintas áreas sino también por las oficinas alrededor del mundo.



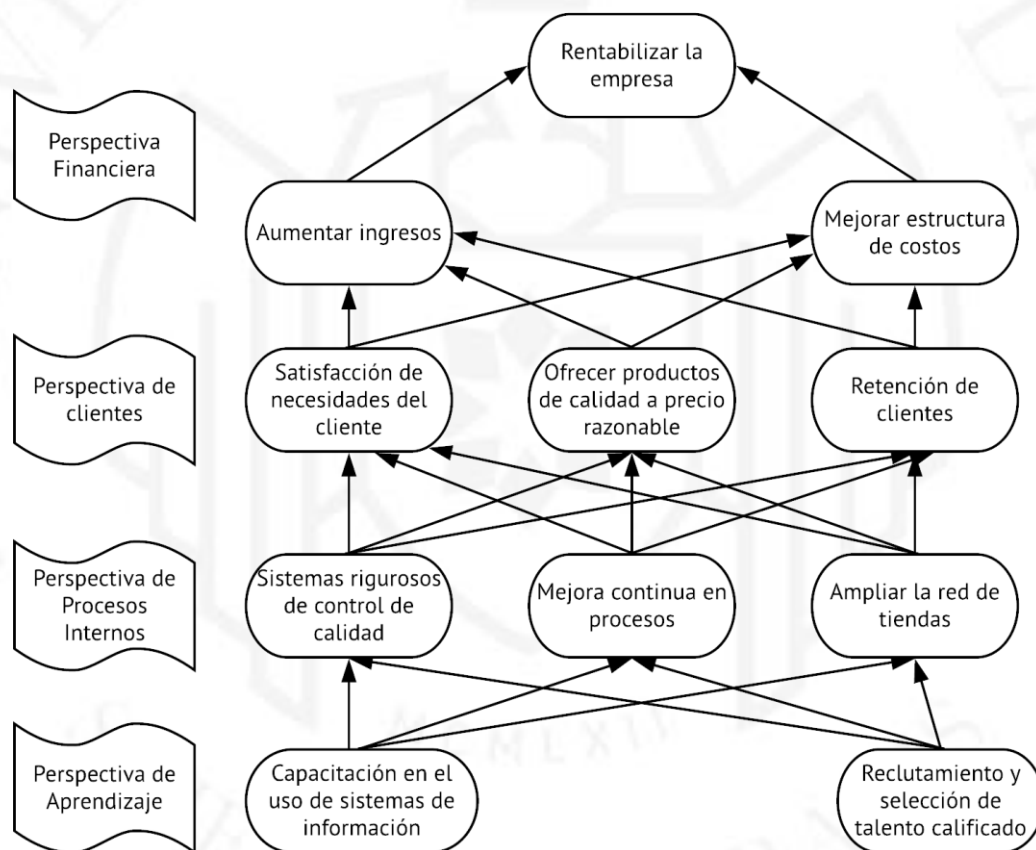
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

A continuación, se presenta una imagen con el mapa estratégico de control adaptado a la empresa Fast Retailing y líneas abajo, la explicación.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control Fast Retailing



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2011)

Elaboración propia.

En primer lugar, se definió que el objetivo principal a largo plazo de la perspectiva financiera sería mejorar la rentabilidad de la empresa y a su vez, al aterrizarlo a su próximo ingreso al mercado peruano, este sería que el negocio en Perú resulte rentable.

Para conseguir este objetivo se debe aumentar los ingresos de la empresa (incremento de ventas) y mejorar su estructura de costos, sobre todo con respecto a su cadena de abastecimiento (ser cada vez más eficientes).

Desde el frente de la perspectiva de clientes, el aumento de los ingresos va de la mano con la satisfacción de las necesidades del cliente. La empresa generará mayores ventas si logra ofrecer productos que cubran las necesidades de sus clientes y cumplan con sus expectativas, mejor aún si logran hacerlo antes y mejor que la competencia. Fast Retailing recibe el feedback de sus consumidores, lo analiza mediante la herramienta de Big Data que a su vez aporta mayor información como tendencias de compra, comportamiento de los clientes, entre otros; y lo aplica para la mejora de productos actuales y el desarrollo de nuevos productos, con el fin de realmente exceder las expectativas de su cliente. En línea con la propuesta de valor de la empresa, los productos ofrecidos deben ser de calidad y tener un precio razonable. Además, es necesario tener como objetivo la retención de clientes, es menos costoso y resulta más rentable mantener clientes actuales que invertir en conseguir nuevos.

Asimismo, la perspectiva financiera y la de clientes debe estar alineada a la de procesos internos. Con el fin de ofrecer productos de calidad y que satisfagan las necesidades de los clientes, es necesario tener sistemas de control de calidad rigurosos que aseguren que los productos están llegando al estándar impuesto por la empresa. También, para mejorar la estructura de costos y poder entregar al cliente productos a precio razonable, los procesos de la empresa deben ser cada vez más eficientes y ser mejorados continuamente. Finalmente, con el propósito de aumentar las ventas y, por consiguiente, la rentabilidad de la empresa, se debe buscar una expansión a nivel de puntos de venta que permita tener una mayor cobertura, llegando cada vez a más clientes.

Por último, considerando la perspectiva de aprendizaje, se propone como objetivo capacitar al personal, especialmente a aquellos del departamento de producción e innovación y desarrollo en el uso de sistemas de información, bases de datos y el análisis de la información obtenida del Big Data. De la misma forma, es importante reclutar y seleccionar personal calificado para cada área y con potencial de crecimiento dentro de la empresa, así como invertir en mantenerlo y desarrollarlo.

4.2. Desarrollo de Cuadro de Mando Integral

El desarrollo de este cuadro se realiza en base a los objetivos establecidos previamente.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral Fast Retailing

	Objetivo	Indicador	Sustento por indicador
P. Financiera	Rentabilidad de la empresa	ROI: utilidad neta/ inversión	Mide los beneficios obtenidos de la inversión realizada, en determinado periodo.
	Aumentar ingresos	Incremento de ingresos: (ventas actuales / ventas año anterior) -1	Permite evaluar en qué proporción crecieron o decrecieron las ventas de la empresa.
	Mejorar estructura de costos	Costo de unidad en almacén: costo de almacenamiento / cantidad de unidades almacenadas	Permite evaluar si el almacenamiento propio es muy caro y debiera tercerizarse, dado que esto aumenta el costo del producto.
P. Clientes	Satisfacción de necesidades del cliente	% de clientes insatisfechos: clientes insatisfechos/ total de clientes	El objetivo de este indicador es reducir la cantidad de clientes insatisfechos al mínimo. Permite observar la proporción de clientes que no quedaron a gusto con el producto adquirido.
	Productos de calidad	% de productos defectuosos: cantidad de productos defectuosos/ cantidad total de productos	El propósito de este indicador es obtener la proporción de productos que no cumplen con el nivel de calidad establecido.
	Retención de clientes	Tasa de retención: (Número de clientes al final del periodo – número de clientes nuevos en ese periodo)/ número de clientes que habían al inicio del periodo x 100	La importancia de este indicador es que permite conocer la proporción de clientes que son leales a la marca y que continúan adquiriendo sus productos.
P. Procesos Internos	Sistemas rigurosos de control de calidad	Tasa de productos no conformes entregados por el proveedor: cantidad de productos no conformes entregados por el proveedor en determinado periodo / total de productos suministrados por el proveedor en dicho periodo	La importancia de este indicador radica en poder determinar si los insumos entregados por el proveedor actual cumplen con las expectativas de calidad de la empresa, dado que esto afecta directamente a la calidad del producto final.
	Mejora continua en procesos	Rotación de inventarios: costo de productos vendidos en determinado periodo/ valor de inventario promedio	Se determina el tiempo que demora la mercadería en venderse. Mientras mayor sea la rotación, mejor es la gestión del inventario.
	Ampliar la red de tiendas	Nº de tiendas nuevas: total de tiendas 2019 – total de tiendas 2018	Permite tener visibilidad sobre el avance en el objetivo de expansión.
P. Aprendizaje	Capacitación en el uso de sistemas de información	Evaluación de desempeño	La evaluación de desempeño mide si el conocimiento está siendo aplicado.
	Reclutamiento y selección de talento calificado	Cantidad de colaboradores que pasa el periodo de prueba de determinado periodo/ total de ingresos de dicho periodo	Se entiende que aquellos colaboradores que pasan el periodo de prueba estaban debidamente calificados para desempeñar las labores asignadas.

Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Fast Retailing es una empresa conformada por 8 marcas que operan a nivel internacional. El pilar de la empresa es su marca UNIQLO, la cual genera más del 80% de sus ingresos totales. No obstante, la empresa se encuentra en planes de reforzar GU como segundo pilar, dado el potencial de crecimiento que tiene al ser una marca de “moda rápida” (tendencias de moda del momento a bajo precio) y con el fin de descentralizar su fuente de ingresos. Sus demás marcas tienen un enfoque distinto, priorizan la calidad tanto en los diseños como en los materiales utilizados y, en segundo lugar, el precio.

La empresa de origen japonés se encuentra cada vez más cerca de liderar el sector minorista de indumentaria, pisándole los talones a H&M y Zara. Cuenta con agresivos planes de expansión en su red de tiendas a nivel mundial, específicamente con UNIQLO y en menor proporción con GU. Este veloz crecimiento es posible de conseguir gracias al modelo de negocio que la empresa maneja. Se emplea el modelo SPA, que quiere decir que asume el control total de su cadena de valor; mientras que genera grandes ahorros al tercerizar la producción de su mercadería. Asimismo, pone al cliente en el centro de la innovación y desarrollo, buscando desarrollar productos que excedan las expectativas del mismo y mejorar el servicio otorgado (mediante experiencias únicas).

Por otro lado, se trata de una empresa que busca estar a la vanguardia, actualmente busca revolucionar la industria y crear un nuevo sector, el de minorista de consumo digital. Por lo que invierte activamente en el desarrollo de tecnología, buscando fusionar la experiencia de tienda virtual con tienda física.

En cuanto al entorno que debiera enfrentar de ingresar al mercado, excepto por la situación política del país, este se presenta como un país atractivo en el cual invertir. El sector retail se encuentra en crecimiento y alineado a ello, está la actual expansión de centros comerciales. Las barreras de ingreso son bajas, se tiene un cliente con la expectativa de recibir marcas internacionales. Por lo que, en conclusión, el panorama es positivo para el ingreso de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se propone a la empresa redefinir sus unidades de negocio, actualmente cuenta con dos unidades de negocio: UNIQLO y Marcas Globales. Sin embargo, dentro de marcas globales se encuentra GU, la cual tiene un enfoque muy distinto al resto de marcas que se encuentra dentro de esa UEN. Por ello, se recomienda volver a GU una unidad independiente. Se tendrían tres unidades de negocio: UNIQLO, GU y Marcas globales. Esto, a su vez, permite que se le dé a GU la independencia necesaria para funcionar como un segundo pilar.

Respecto a las estrategias, se propone que la empresa continúe aplicando la estrategia global dado que funciona con su propósito de ser eficiente. En cuanto a estrategias corporativas a aplicar en su ingreso al mercado peruano, se propone que forme alianzas estratégicas con fábricas confeccionadoras de ropa peruanas y con fabricantes de telas de algodón. Finalmente, respecto a estrategias de negocio, al estar ingresando a una industria en crecimiento es importante que expanda su red de tiendas con velocidad y aplique penetración de mercado para dar a conocer su marca y propuesta de valor a los clientes, y posicionar su marca.

En cuanto la estructura organizacional de la empresa, se propone que esta sea matricial con el fin de que las áreas funcionales apoyen transversalmente a las unidades de negocio. Esta estructura permite una mayor creación de sinergias entre equipos, flexibilidad, dinamismo y mayor espacio para la innovación.

Finalmente, se propone a la marca ingresar al mercado peruano con las marcas GU y UNIQLO. Estas tienen mayor potencial de aceptación en el mercado peruano, dado que UNIQLO ofrece prendas básicas y altamente funcionales a precio razonable y GU ofrece la moda actual a precio bajo. Esto teniendo en cuenta el gran éxito que han tenido H&M, Forever21 y Zara en el mercado peruano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Peruana de Noticias. (08 de enero de 2018). Prevén crecimiento de 4% en la industria textil peruana en 2018. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com>
- CanalN. (24 de agosto de 2018). Actualidad: El MEF espera crecimiento de 4,7% de la economía peruana hasta el 2022. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/mef-estima-crecimiento-47-economia-peruana-hasta-2022-n335727>
- CCL: Se invertirán US\$1.055 mlls. en 15 'malls' en el país. (11 de setiembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Cisneros, P. (30 de enero de 2018). El poder de los influencers [Mensaje en un blog]. Instituto Peruano de Marketing. Recuperado de <https://ipm.com.pe/marketing/influencers/>
- Comisión Económica para América Latina. (28 de mayo de 2018). Ranking de movimiento portuario de contenedores 2017. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/notas/ranking-movimiento-portuario-contenedores-2017>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (03 de noviembre de 2017). El algodón más fino del mundo es peruano. Recuperado de <https://peru.info/es-lat/talento/noticias/6/26/el-algodon-mas-fino-del-mundo-es-peruano>
- Comptoir des Cotonniers. (s.f.). La Marca. Recuperado de <http://www.comptoirdescotonniers.es/la-marque-c84.html>
- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo de 2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

- Fast Retailing. (08 de diciembre de 2017). Control Interno. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/internalcontrol/>
- Fast Retailing. (11 de octubre del 2018a). Empresas del grupo: Comptoir des Cottonniers. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (11 de octubre del 2018b). Empresas del grupo: GU. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (02 de octubre del 2018c). Empresas del grupo: UNIQLO Modelo de Negocio. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018d). Estrategia de Negocios UNIQLO. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing. (02 de setiembre del 2018e). Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/>
- Fast Retailing. (11 de agosto de 2018). Sustainability Report 2018. Fast Retailing Way. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/pdf/sustainability2018_en.pdf
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2011). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lozano, I., y Bambarén, R. (03 de setiembre de 2018). MEF: sector retail crecería más de un 30% entre el periodo 2018-2019. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe>
- Margolis, M. (19 de octubre de 2018). Bloomberg: Martín Vizcarra, el presidente provisional de Perú que va en ascenso. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (21 de mayo de 2018). El crecimiento de la industria textil en el Perú. Recuperado de <https://peru.info/es-lat/comercio-exterior/noticias/7/32/el-crecimiento-de-la-industria-textil-en-el-peru>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (18 de enero de 2018). Tiendas por departamento son el segundo canal de compra textil en Lima. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tiendas-departamento-segundo-canal-compra-textil-lima/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Puromarketing. (24 de abril de 2018). Tecnología: Cómo la tecnología está cambiando la experiencia en el sector retail. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/12/30244/como-tecnologia-esta-cambiando-experiencia-sector-retail.html>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rodriguez Barba, H. (03 de abril de 2018). Retail en el Perú: las últimas innovaciones en el mercado. [archivo de video] Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/03/retail-en-el-peru-las-ultimas-innovaciones-en-el-mercado/>
- Salas Oblitas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Takeuchi, H. (2012). *Fast Retailing Group* (caso 731-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>