

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


**Juan Gonzalo Brenner Jaramillo**

**Código 20110181**

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	2
1.1.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO .....	2
1.1.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	7
1.1.3 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA Y POR UEN .....	10
1.1.4 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA Y POR UEN .....	12
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	15
1.2.1 ANÁLISIS PEST .....	15
1.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	16
1.2.3 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	18
<b>CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>20</b>
2.1 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFI .....	20
2.2 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFE.....	21
2.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS .....	22
2.4 MATRIZ FODA .....	25
2.5 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS .....	26
2.6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA .....	28
2.7 REDEFINICIÓN DE UEN (UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS) O CREACIÓN DE NUEVAS UEN .....	29

2.8	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE AMBIENTE GLOBAL, CORPORATIVAS, DE NEGOCIO Y FUNCIONALES .....	30
<b>CAPITULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....</b>		<b>33</b>
3.1.	EVALUACIÓN DEL REDISEÑO O NO REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	33
3.2.	PROPUESTAS DE CAMBIOS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA .....	35
<b>CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>37</b>
4.1.	DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE CONTROL DE LA EMPRESA .....	37
4.2.	DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	38
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>39</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>40</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores internos del grupo fast retailing .....	20
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de factores externos del grupo fast retailing .....	21
Tabla 2.3 Matriz de la estrategia genérica del grupo fast retailing .....	22
Tabla 2.4 Matriz de la estrategia genérica del grupo fast retailing por uen .....	23
Tabla 2.5 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del grupo Fast Retailing .....	25
Tabla 4.1 Balance score card del grupo Fast Retailing .....	38



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Análisis de la ventaja competitiva del grupo Fast Retailing .....	10
Figura 3.1 Organigrama actual del grupo Fast Retailing.....	33
Figura 3.2 Propuesta de nuevo organigrama para el grupo Fast Retailing .....	34
Figura 4.1 Mapa estratégico de control del grupo Fast Retailing.....	37



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad alcanzar el grado de licenciado en Administración de Empresas mediante la exposición de un análisis empresarial y plan estratégico para el grupo Fast Retailing y su posible incursión en el mercado peruano.

El trabajo consta de 4 capítulos. En el capítulo 1 se desarrollan temas de análisis interno y modelo de negocio de la compañía, detectando sus actividades claves y sus fortalezas y debilidades en sus operaciones, tanto como grupo empresarial como por unidad estratégica de negocio. El análisis de la ventaja competitiva es pilar fundamental en esta etapa para situar a la empresa y empezar a construir la estrategia de expansión. También se analiza el entorno y las oportunidades y amenazas que se encuentran en mercados potenciales

En el capítulo 2 se inicia el desarrollo de la estrategia empresarial de la compañía, plasmando en matrices las principales estrategias que la compañía utiliza y ampliando el campo de visión sobre las oportunidades de mejora que pudiera tener para capturar nuevos territorios y fortalecerse en los que tiene presencia actualmente.

En el capítulo 3 se elabora un rediseño de la estructura organizacional de la compañía que se adecúe a la propuesta planteada y enfoque los esfuerzos de la organización al trabajo en común mediante la elaboración de equipos multifuncionales. Se brindan estrategias que ayudarán a desarrollar mejor el crecimiento del grupo.

En el capítulo 4 se desarrolla un sistema de control de actividades clave para asegurar la correcta ejecución y medición de estas y tener mayor capacidad de respuesta frente a posibles desviaciones o incumplimientos detectados.

El trabajo ha sido elaborado en base a la experiencia profesional del autor, fuentes bibliográficas y fuentes digitales.



# CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

### 1.1.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

El análisis del modelo de negocio ha sido analizado bajo una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder llamada Modelo Canvas o Lienzo de Osterwalder. Basado en este modelo en su libro “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2012), se presenta a continuación el análisis realizado del grupo Fast Retailing:

#### 1. Asociaciones Clave:

El grupo FR tiene como principales socios comerciales a sus proveedores, ubicados en distintas partes del mundo y con los que se adquiere material prima de excelente calidad a un precio bajo. Según se evidencia en el caso, la compañía mantiene un equipo de Desarrollo de Materiales, perteneciente al Departamento de Producción, que es el encargado de negociar y comprar estas materias primas mediante adquisiciones a granel.

Por otro lado, durante el crecimiento de las operaciones de FR a nivel mundial, ha sido importante la participación de otras empresas para establecer alianzas estratégicas y conquistar nuevas marcas, así como ayudar a conocer nuevos mercados y explotar su potencial de la mejor manera. Como ejemplo, la adquisición de Theory por parte de la compañía FR no solo ayudó a que el portafolio de marcas se ampliara, sino que sirvió para que los altos directivos del grupo conocieran de Andrew Rosen (fundador de Theory) toda la red de contactos que este manejaba en el sector textil nacional e internacional, aumentando las posibilidades de capitalizar nuevos negocios a futuro.

#### 2. Actividades Clave

Las principales actividades del grupo FR son las mencionadas a continuación:

##### a. Investigación y Desarrollo

Desde el 2004, el grupo FR crea centros de investigación y desarrollo en las principales plazas de la moda en el mundo, como Nueva York, París, Milán, entre otras, para poder estar actualizados a las tendencias del rubro y poder

analizarlas, adquirir mayor conocimiento del mercado y preferencias y poder ofrecer productos que encajen con las necesidades de los consumidores. La inversión por parte de Fast Retailing en este aspecto muestra la ambición que tienen por seguir expandiéndose por el mundo con la idea de entregar un producto a la vanguardia, bueno, de calidad y a un precio accesible. Según afirma Yuki Katsuta, responsable del centro de investigación de Uniqlo en una nota de prensa al diario El País, Uniqlo aprovecha los avances tecnológicos de Japón, con el fin de ofrecer un valor añadido a los consumidores, a través de prendas que buscan sobre todo ser más ligeras y funcionales. (Alvarez, 2017)

b. Compras

El éxito de la compañía es asegurar poder ofrecer productos atractivos a todos los segmentos, que sean de buena calidad y, sobre todo, que estén a un precio accesible. Parte importante para lograr esta última variable es analizar el costo al cual se deben adquirir los materiales para poder fabricar, factor crítico del éxito del modelo de Fast Retailing. Por esta razón es que los compradores de Uniqlo, principalmente, consiguen la mercadería al menor costo posible comprando en cantidades bastante grandes o a granel a proveedores con los cuales establecía exclusividad. Materia prima como cachemira de Mongolia, lana elaborada para la Nasa de Estados Unidos, lana de Italia, ganso de Polonia o tela vaquera teñida en Japón eran predominantes en las prendas que Uniqlo presentaba en sus colecciones, lo que aumentaba la calidad de sus productos.

c. Capacitación y asistencia en fábricas

El Departamento de Producción es el encargado de supervisar las operaciones en las fábricas con las que la compañía trabaja de manera exclusiva, para asegurar que las especificaciones se cumplan según lo acordado y crear un producto tal cual se diseñó. Para mantener un trabajo en conjunto, la compañía contrata un staff de especialistas técnicos para que operen en las áreas y den soporte al centro de producción en China. Estos especialistas tienen vasta experiencia en el sector textil y brindan ayuda a que todo se realice de manera óptima según los estándares de calidad que impone Uniqlo.

d. Atención al cliente en el punto de venta

Según lo presentado en el caso, la filosofía de Yanai, presidente de FR, es hacer que los encargados de tienda y personal de ventas entiendan que la venta es diez veces más importante que la producción de prendas, y convertir a estos en motor principal del éxito de la compañía, ya que representan a esta frente al cliente o consumidor. La intención de esta acción por la compañía ayuda a impulsar no solo la venta de las prendas, sino también a generar una experiencia dentro de la tienda. Como ejemplo, se considera importante mencionar la tienda que actualmente se encuentra en Sídney, donde la empresa ha utilizado tecnología para ofrecer una camisa perfecta según el estado de ánimo del comprador, denominado UMood. Esta tecnología lograba que, según una serie de imágenes que se le presentaban al posible *shopper* y mediante unos cascos que se debían colocar, la tienda pueda identificar la prenda ideal para este. Actividades como la mencionada ayudan a que se genere un mejor vínculo entre la empresa y el cliente.

### 3. Recursos clave

Dentro del modelo de negocio de Fast Retailing, los recursos necesarios para que se logre el éxito de la empresa es:

- a. Recurso Humano: Fast Retailing invierte bastante en el desarrollo de sus colaboradores y en hacerlos crecer dentro de la compañía, por ello es que se aplican diversos programas para potenciar sus aptitudes y establecerlos en mejores posiciones. Por ejemplo, de cara al personal de venta, la empresa ha desarrollado un esquema para promocionar a un nuevo empleado a encargado de tienda a los 6 meses, luego a encargado de tienda estrella, encargado súper estrella y, por último, hasta dueño de una franquicia, con lo que desarrolla una línea de carrera bastante clara dentro de su organización para un área específica. Se considera que este punto es importante para lograr que el propósito de la empresa este alineado en todos los colaboradores desde que ingresan a la organización, y que, mediante el crecimiento de estos, se puedan aprovechar los conocimientos y experiencia ganadas durante un periodo de tiempo en la empresa.

Otro ejemplo del apoyo de la empresa en sus colaboradores es la creación del *Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC)*, un centro para

que el talento de la organización sea desarrollado, potenciado y lograr que de ellos salgan ideas innovadoras para la empresa. El objetivo era escoger a un grupo de personas de la compañía (independientemente de la marca en la que estén laborando) y lograr que cumplan 3 programas:

- Programa Management: Desarrollar un concepto de gestión junto con Yanai que les asegure venta y rentabilidad superior para el 2020
- Programa SAP: Interiorizar y practicar los principios fundamentales de la gestión de tienda, gestión administrativa y gestión centrada en el producto.
- Proyecto individual: Detectar alguna oportunidad en el mercado donde la compañía pueda alcanzar la meta de 5 billones de yenes en venta y 1 billón en rentabilidad para el 2020, explicar cómo se podría explotar esta oportunidad en el corto plazo y demostrar qué resultados tangibles se podían materializar en los próximos 3 años.

Con este programa se reta al colaborador a desarrollarse y buscar mejoras para la empresa, exponiéndolo frente a los principales directores de la compañía.

b. Recurso Físico

El crecimiento de la compañía y sus marcas requieren que se logre colocar tiendas a nivel mundial en locaciones estratégicas donde este la competencia o donde se encuentren establecimientos que oferten moda. Asimismo, asegurar plantas y centros de distribución cercanos a vías rápidas asegura que los traslados a tienda sean más eficientes.

c. Recurso Financiero

Fast Retailing, por su proceso de expansión a otros mercados y por el constante trabajo de su área de investigación y desarrollo, debe de tener una solvencia financiera bastante saludable.

#### **4. Propuesta de Valor**

La propuesta del grupo FR, según se evidencia en su documento llamado “Fast Retailing Way” es la siguiente:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de

poder ponérsela, y enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad”. (Fast Retailing Company, 2014)

La compañía oferta un portafolio de marcas de ropa reconocidas, enfocados en distintos segmentos de mercado, pero con una propuesta simple, básica, donde tienen como premisa que la moda y estilo lo propone la persona que usa sus prendas y no el diseño de las mismas prendas. La relación calidad-precio funciona adecuadamente en sus prendas, ya que priorizan ofrecer productos con materias primas de los mejores lugares del mundo a un precio accesible y competitivo en el mercado.

## **5. Relación con los clientes**

El grupo FR tiene como entrada a su proceso de investigación y desarrollo los comentarios de los clientes sobre tendencia, preferencias y otras solicitudes que ayudan a modelar y perfeccionar el concepto y, posteriormente, el desarrollo de las prendas para lograr una mejor acogida por parte de los compradores; es por ello que es de vital importancia la cercanía con los clientes y estar atentos a las sugerencias que ellos puedan tener.

Por otro lado, Uniqlo busca diferenciarse en el mercado bajo un modelo de tres dimensiones que Yanai lo visualizaba como la “esencia” de la marca: la calidad del servicio, la calidad del producto y el posicionamiento corporativo en relación al valor con la sociedad. Para este último caso, Uniqlo practica 3 programas: programa de reciclado de todos los artículos de Uniqlo para donarlos a campos de refugiados a nivel mundial o para generar energía; programa de contratación de personas con alguna discapacidad; y programa de emprendimiento aplicando el control de toda la cadena de valor de la empresa (modelo SPA) que pueda mantener la calidad de producto y sea ofrecido a un precio accesible, dirigido a los habitantes de Bangladés que viven en extrema pobreza.

## **6. Canales**

Los canales que utiliza la empresa para competir en el mercado es venta retail, sea con tiendas propias o rentadas en centros comerciales, y venta online, con lo cual capta a mayor número de personas y nuevos mercados.

## **7. Segmentos de mercado**

Las marcas de FR van dirigidas a personas modernas, adaptadas a la moda o sofisticadas (en el caso de marcas de lujo, como Theory) que buscan comodidad en las prendas que usan y que puedan lucirlas en cualquier momento del día.

## **8. Estructura de costos**

La empresa utilizar el modelo de economías de escala, principalmente con la compra de materia prima de calidad a bajo costo adquiriéndolas por volumen. Adicional a esto, la inversión de mayor capital de dinero se da en el área de investigación y desarrollo de la compañía, actividad primaria de la cadena de valor.

## **9. Fuentes de ingresos**

La principal fuente de ingresos del grupo viene por la propia venta en tiendas. Otra forma de ingresos que tiene la compañía es por las acciones en la bolsa de Hiroshima.

### **1.1.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

#### **1. Actividades Primarias**

##### **a. Investigación y Desarrollo**

Esta área está enfocada en analizar las preferencias de los consumidores, los *drivers* que influyen al momento de la compra y así poder crear productos que satisfagan sus requerimientos. Parte importante para el trabajo de este centro de I+D es recoger toda la información que el centro de atención al cliente recibe de comentarios de los mismos consumidores, aprobando o desaprobando las prendas que se han adquirido, para que, al momento de desarrollar nuevas prendas, estas puedan amoldarse a lo solicitado. Es así como las líneas HeatTech, UltraWarm y Airism han podido perdurar en el tiempo dentro del portafolio de Uniqlo y ser reconocidas como productos confortables y de buena calidad. Yukihiro Katsuta, director del centro de investigación y desarrollo de Uniqlo, afirma lo siguiente:

“Hay dos tipos de tendencias. Una va a pasar de moda en un año y la otra tampoco durará para siempre, pero terminará convirtiéndose en parte esencial del armario global durante un periodo de tiempo más largo, como ha sucedido, por ejemplo, con los pantalones pitillos. Mi labor consiste en identificar y desarrollar estas últimas corrientes”. (Mañana, 2017)

b. Compras de Materia Prima

Luego de la creación de diseños para nuevas colecciones en la tienda, el equipo de desarrollo de materiales negocia con los proveedores de materias primas que la empresa tiene a nivel mundial para que poder adquirirlas a bajo precio, sin afectar la calidad de las mismas. Este proceso es importante porque es donde se empiezan a determinar los costos del producto y a partir de donde empieza a visualizarse el margen que podría tener la compañía.

c. Operaciones

La empresa no es dueña de ninguna fábrica donde se confeccionan sus productos, sino que tiene contratos con compañías en China donde se produce bajo las especificaciones que Uniqlo y Fast Retailing determinan. Muchas de estos centros de producción también tienen áreas donde se producen otro tipo de prendas, incluso hasta prendas de la competencia, según afirma Yoshihiro Kunii, presidente de producción y distribución del grupo Fast Retailing. La labor principal del Departamento de Producción es asegurar que en estas plantas se fabrique de manera óptima y eficiente, razón por la cual el grupo contrata a especialistas técnicos de edad avanzada (según ellos ya cerca a la etapa de jubilación) para que, con la experiencia adquirida en el rubro textil, puedan ayudar compartiendo sus conocimientos con los operarios. Este proceso es importante para lograr que tiempos de abastecimiento de los centros de distribución y posteriormente a las tiendas de venta al público.

d. Comercialización

La comercialización de las marcas del grupo FR van de la mano con la capacitación que la compañía le brinda a los empleados y encargados de tienda. Para la empresa, ellos son la imagen frente al cliente y es por eso que grandes

esfuerzos en capacitación van enfocados a satisfacer sus necesidades para que ofrezcan los productos de mejor manera. Fast Retailing ubica sus tiendas en grandes avenidas de las principales ciudades del mundo y con algunas marcas tiene presencia en boutiques y establecimientos en centros comerciales.

e. Servicio Post Venta

La empresa, desde 1994, aplicó un modelo novedoso de cara a sus clientes: aceptar la devolución y cambio de productos adquiridos por sus compradores durante los últimos 3 meses, algo que ninguna compañía había hecho antes y que causó bastante interés por los consumidores. Actualmente, la acción más importante por parte de la compañía es que, al momento de desarrollar nuevas prendas, el centro de atención al cliente recaba todas las sugerencias de los consumidores sobre sus preferencias y mejoras a los productos que más usan y las utiliza de entrada para realizar mejoras en sus diseños.

**2. Actividades de Apoyo**

Las áreas administrativas y de apoyo de la compañía velan por su salud financiera y que esta pueda crecer y perdurar por más tiempo. Desarrollo del talento, área legal, área contable son las principales unidades que apoyan a las actividades primarias de la cadena de valor.



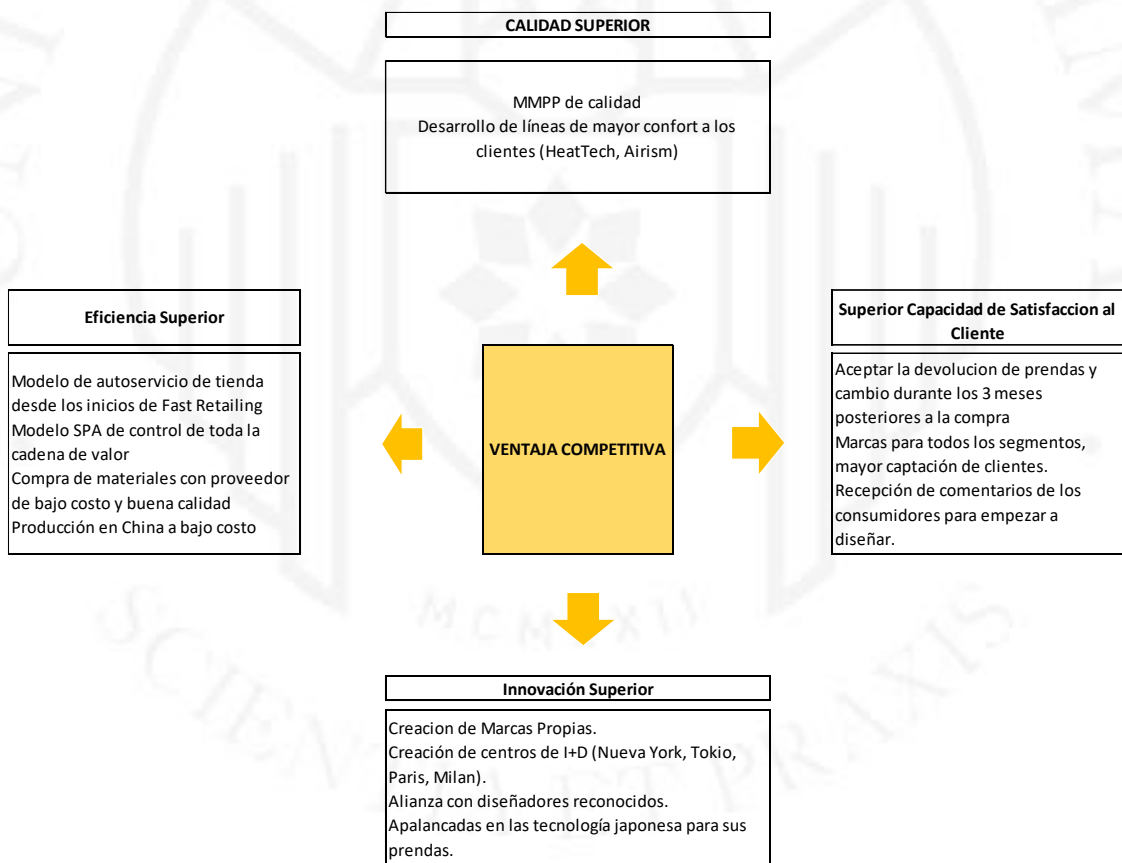
### 1.1.3 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA Y POR UEN

#### i. Ventaja competitiva Fast Retailing

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria... su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2010)

Figura 1.1

Análisis de la ventaja competitiva del Grupo Fast Retailing



Fuente: Kotler y Keller (2012)

Elaboración Propia.

### **Calidad Superior**

Fast Retailing mantiene el principio de calidad superior ofreciendo productos cuyas materias primas son escogidas minuciosamente de los mejores lugares alrededor del mundo, como telas de Italia para la marca Theory, tela vaquera de Japón, lana en Estados Unidos, etc., que, sumados a la tecnología característica del grupo, logran un producto de excelente calidad.

### **Eficiencia Superior**

Desde sus inicios, el grupo FR aplicó el modelo de tienda de autoservicio que actualmente todas las compañías competidoras manejan, lo que ayuda a que los colaboradores de las tiendas sean vistos como asesores. Asimismo, la empresa aplicó el modelo SPA para controlar toda la cadena de valor necesaria para el buen funcionamiento, principalmente en las marcas Uniqlo y GU. La producción se realiza en China, donde se fabrica en masa y a bajo costo, lo que ayuda a que el gasto disminuya y la rentabilidad de la compañía mejore.

### **Innovación Superior**

La creación de centros de I+D que tiene la empresa en distintos países y las alianzas con principales diseñadores para desarrollar colecciones limitadas es parte de la apuesta que tiene el grupo para innovación en sus actividades. Parte importante del desarrollo de Fast Retailing es integrar la tecnología propia de la geografía japonesa a las actividades de la empresa y cada una de sus marcas.

### **Superior Calidad de Satisfacción al Cliente**

La empresa se ha enfocado en brindarle un servicio de calidad al cliente a lo largo de su historia. Como primera acción, años atrás aplicó una estrategia de aceptar la devolución de prendas y realizar el cambio solo si es que estas habían sido adquiridas en los últimos 3 meses, algo que ninguna otra compañía en el sector. Actualmente, utiliza los comentarios y *feedback* de los consumidores sobre las prendas y experiencia de compra para crear mejoras en su área de investigación y desarrollo.

## ii. **Ventaja competitiva por UEN**

- Uniqlo, como marca líder del grupo FR, utiliza la calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y mejor respuesta al cliente en todos sus procesos. La mayoría de las acciones que FR aplica, las pone en práctica directamente con su marca ícono.
- Las marcas globales (Theory, CDC, PTT) aplican estrategias de calidad superior, innovación superior y superior capacidad de satisfacción al cliente. Calidad superior porque, al igual que Uniqlo, utilizan materiales de excelente calidad, proveniente de las mejores plazas del mundo (Italia, Polonia, Japón, Estados Unidos). Respecto a innovación superior, Theory ha diseñado una plataforma llamada “Theory 2.0” donde brinda reportes y comentarios sobre las tendencias de moda que la empresa visualiza en el mercado; CDC tiene un staff de estilistas reconocidos que diseñan prendas con mayor tecnología, flexibilidad, resistencia a arrugas, entre otros, adelantándose a las temporadas. Por último, CDC se enfoca en mayor satisfacción al cliente entregando tips y recomendaciones de looks y estilos según momentos del día a las madres e hijas a las que va dirigida mediante su página web, mientras que PTT (Princesse Tam Tam) utiliza su plataforma virtual para recibir comentarios y mejorar la calidad de sus productos, así como asesoras a sus “princesas” en tallas, colecciones de tendencia, etc.
- La marca nacional, GU, aplica la eficiencia superior con el modelo SPA, al igual que Uniqlo, para controlar las operaciones de toda la cadena de valor, y la innovación superior, ya que Yanai planea el futuro de esta compañía en tener sus tiendas completamente digitalizadas con carros inteligentes que sirvan de asesores para mejorar la experiencia de marca en el establecimiento.

### **1.1.4 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA Y POR UEN**

#### i. Fortalezas del grupo FR

- Aplicación del modelo SPA, con el que controlan la cadena de valor.
- Aprovechamiento del *know how* del negocio textil, por adquirir la empresa familiar creada por su papá.

- Aplicación de economías de escala, por compra de materias primas por volumen a precio bajo.
- Alianzas o joint ventures con empresas de otros continentes para lograr captar mayores mercados o nuevas marcas.
- Creación de centros de innovación y desarrollo en varias ciudades del mundo, que ayudan a crear nuevos diseños según los requerimientos de los consumidores
- Reputación del grupo, conocido como el “Zara Japonés” y con la imagen de ser un grupo bastante disciplinado.
- Producción a bajo costo en China, y regulada bajo los parámetros que FR establece.

ii. Debilidades del grupo FR

- Posee marcas competidoras en el mercado, mas no marcas líderes en la industria.
- Marcas no tienen presencia en todos los continentes, mientras que sus principales competidores sí y con planes de expansión más grandes.
- Presentan un ROE más bajo que el de sus 4 principales competidores.
- Poco conocimiento del mercado sudamericano.

iii. Fortalezas por UEN

- Uniqlo
  - Ropa de calidad por materias primas de calidad, y a un precio accesible.
  - Alianzas con diseñadores reconocidos para lograr atractivas colecciones, como “J” con Jil Sander.
  - Programas de impacto social enfocados en el reciclado de prendas, contratación de personal con discapacidad por tienda y programa de emprendimiento para lograr vender ropa a habitantes que viven en extrema pobreza, manteniendo la calidad de producto.
  - Apalancamiento en avances tecnológicos en Japón para diseñar ropa con mayor tecnología.

- Marcas globales (Theory, CDC, PTT)
  - Buena calidad de materias primas que aseguran un mejor desempeño de la prenda.
  - Portafolio amplio y competitivo en el mercado.
  - Establecen programas de responsabilidad social y medio ambiente, como donaciones de prendas Theory a las tiendas para entregárselas a una ONG a cambio de recibir descuentos en nuevas prendas.
  - Excelente reputación de las marcas en Europa.
- GU
  - Economías de escala, al igual que Uniqlo.
  - En Japón tiene tiendas tecnológicas con pequeños carros que ayudan a las personas a interactuar con la tienda y ver qué productos tiene, en qué colores y precios.
  - Respuesta más rápida y acertada hacia los clientes, pues si en la tienda se agotó algún producto o algún modelo que el consumidor estaba buscando y lo tienen en existencia, la misma empresa te lo envía a tu casa.
- iv. Debilidades por UEN
  - Uniqlo
    - Diseños básicos no es tan atractivo en la industria de la moda.
    - Marca sin presencia en todos los continentes, como sus principales competidores.
    - Su presidente planea retirarse en 2 años de la compañía y aún no tiene claridad de quién será su sucesor. Panorama incierto para la compañía luego del fracaso cuando asumió Genichi Tamatsuka. (Press, 2017)
  - Marcas globales (Theory, CDC, PTT)
    - Marcas europeas solo con presencia en Europa y con pocos planes de expansión a otros continentes.
    - No son líderes en el mercado en el que compiten.
    - La rotación de sus prendas es más lenta que las de Uniqlo y demás tiendas de fast fashion.
  - GU
    - Marca netamente local, poco conocida fuera del país.

- Compete en Japón con otras empresas multinacionales, que le arrebatan importante participación de mercado.

## **1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

### **1.2.1 ANÁLISIS PEST**

El desarrollo del análisis externo del presente caso será enfocado al mercado peruano y las posibilidades que tiene el grupo Fast Retailing de ingresar en este, considerando las variables que pueden influir al momento de la decisión.

#### **1. Factores Políticos**

- TLC Perú – Japón, acuerdo en vigencia desde 2012, beneficia al comercio para ambos países a establecer reglas transparentes, claras y brinda a las empresas a ser más globalizadas. (Ministerio de Comercio Exterior, 2012) En el caso de FR, es una gran oportunidad para aligerar trámites regulatorios para instaurarse en un mercado tan atractivo como el peruano.
- Inestabilidad política en la actualidad.

#### **2. Factores Económicos**

- Crecimiento del PBI peruano en 5.4%, según informe de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), donde el sector comercio crece 3.2% vs. Periodo anterior. Crecimiento en el sector textil y calzado de 9.4% vs. periodo anterior. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)
- Crecimiento en la facturación en centros comerciales, según la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) alcanzarían el 7.3% vs. 2017, lo que impulsa y atrae a la apertura de nuevos malls y llegada de empresas y marcas extranjeras para lograr tener parte del mercado peruano. (Perú Retail, Perú Retail, 2018)
- Inversión extranjera en niveles promedio en los últimos años. En 2017, Perú fue el 5to país con mayor inversión extranjera de Sudamérica, según la Comisión Económica para América y El Caribe (CEPAL) en su reporte “La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2018”. (Comisión Económica para América y El Caribe, 2018)

### 3. Factores Sociales

- Preferencias de los consumidores por marcas extranjeras
- Mayor gasto de la población en retail, aumentando el ticket promedio de compra en moda. En el 2017, las mujeres tenían un gasto promedio mensual en su vestimenta de 80 a 250 soles, mientras que los hombres entre 120 a 300 soles. (Wapa, 2017)
- Crecimiento de H&M y ZARA en centros comerciales de Lima y provincias. H&M posee 10 tiendas a nivel nacional y Zara 6 tiendas.
- Población con mayor conciencia de temas de contaminación y protección ecológica. Empresas con acciones pro ambientalistas tienen una gran oportunidad de captar clientes y seguidores.
- Bajo conocimiento de la empresa y marca por parte del mercado peruano.

### 4. Factores Tecnológicos

- Globalización
- Uso de redes sociales y mayor acceso de la población a Internet por parte de la población.
- Con la ayuda de los avances tecnológicos, las barreras de entrada a futuros mercados se hacen más sencillas puesto que los consumidores tienen mayor conocimiento de las marcas a nivel globales e lograr una posición en el Mercado peruano sería más sencillo.
- Empresas buscan la omnicanalidad y principales compañías líderes en el sector están utilizando el e-commerce como canal importante dentro de la venta de sus productos.

## 1.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

**Rivalidad Empresarial:** Baja, porque:

- a. Estructura de la industria: Actualmente en la industria de fast fashion, las principales marcas competidoras son Zara, H&M, Forever 21 y probablemente GAP, las cuales dominan la industria, por lo que puede indicarse que nos encontramos frente a una industria consolidada.

- b. Demanda: Con respecto a la demanda, la valoración y preferencia de los consumidores por los formatos fast fashion y las marcas que compiten bajo esta modalidad está en alza, lo que reduciría la rivalidad entre los actuales competidores en el mercado.
- c. Barreras de salida: Las barreras de salida de la industria son altas, ya que involucra inversión en establecimientos, inversión en diseño e investigación y desarrollo, gasto por pago al personal como liquidación. En favor de Fast Retailing, la compañía se ocupa en la cuarta ubicación de empresas fast fashion y se encuentra financieramente saludable para poder hacer frente a los agentes del mercado.

**Amenaza de entrada de posibles competidores:** Alta, porque:

- a. Barreras de entrada: Debido a la informalidad en el país y al fácil acceso al mercado textil, las barreras de entrada a la industria son relativamente bajas en el Perú. Existen pequeños competidores informales que utilizan la piratería y copia de productos de marca para ofrecerlos a precios bajos.
- b. Economías de escala: altas para FR, ya que Uniqlo realiza producción en serie y diseños básicos y compra material prima a bajo costo de proveedores de todo el mundo
- c. Costo de cambio bajo, ya que los clientes tienen muchas opciones de marcas de ropa y acceso a las mismas de manera rápida (sea por internet o visitando tiendas) y el crecimiento de las tiendas es bastante acelerado.
- d. Atractivo de la industria alto, la industria textil y sobretodo retail está teniendo un crecimiento importante, y conquistar otros mercados es una intención latente de varias marcas de moda.

**Poder de negociación de los compradores:** Bajo, porque:

- a. Centros comerciales: Alto, porque:
  - a. ¿Pueden escoger a quién le arriendan el espacio? Sí, y el alquiler es bastante elevado en centros comerciales donde está la competencia.
  - b. Costo de cambio bajo, centro comercial puede alquilar stand a muchas marcas siempre que tenga una locación estratégica en un espacio determinado de la ciudad.
- b. Consumidores individuales: Bajo, porque:



- a. ¿Pueden escoger a quién comprar? Sí, costo de cambio bastante bajo.
- b. ¿Pueden comprar grandes volúmenes y obtener descuentos? No, porque en la industria no se manejan descuentos por cantidad hacia los consumidores.
- c. ¿Es un producto diferenciado? Medio diferenciado, pues FR tiene marcas establecidas a nivel mundial, pero con poco conocimiento por el mercado peruano; sin embargo, el valor agregado que tiene es que compite con H&M y Zara que tienen buen posicionamiento en el país, lo que incitaría a que los mismos clientes visiten la tienda y puedan generar compras ahí.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Para el sector textil no hay productos sustitutos.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Bajo, amplio número de proveedores para la industria y poca posición en el mercado frente a marcas como Uniqlo.

### **1.2.3 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **Oportunidades**

- a. Mayor demanda por vestuario de marcas reconocidas del formato fast fashion.
- b. Crecimiento del sector retail de 7.3% vs. 2017 (Perú Retail, Perú Retail, 2018) y apertura de nuevos centros comerciales, donde se establecen la mayoría de locales de fast fashion.
- c. Mayor poder adquisitivo de la población peruana.
- d. Crecimiento en el comercio minorista en 3.15%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)
- e. Al estar estos formatos en su mayoría en centros comerciales, ayuda mucho que los mismos se encuentren cerca de avenidas bastante concurridas porque logran mayor tráfico de personas y posibilidad de compra. Crecimiento en infraestructura.

- f. Tendencia de los consumidores por el desarrollo sostenible. FR ya aplica mejoras que cuidan y preservan el medio ambiente
- g. Poco desarrollo del mercado de lencería femenina y pocos competidores fuertemente posicionados en la industria, como Koketa, Leonisa o Sicurezza.

**Amenazas:**

- a. Poco conocimiento de las marcas de FR por parte del Mercado peruano. Pocos conocen Uniqlo, muy pocos las demás marcas de la compañía.
- b. Posición consolidada en el país por parte de H&M y Zara y crecimiento de estas marcas a nivel nacional.
- c. Informalidad en la venta de prendas de vestir, como Gamarra.
- d. Crecimiento de tiendas por departamentos y sus marcas independientes
- e. Posición consolidada de las tiendas por departamento en los malls a nivel nacional, principalmente por su portafolio multimarcas.

## CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFI

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de factores internos del grupo Fast Retailing

	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Know how del negocio, por crecer del negocio familiar.	0.05	3	0.15
2. Compras diversificadas a nivel global, a bajo precio.	0.15	4	0.6
3. Aplicación del Modelo SPA, con el que controla toda la cadena de valor.	0.10	3	0.3
4. Desarrollo de I+D para sus prendas	0.15	4	0.6
5. Concientización con la sociedad y medio ambiente	0.01	3	0.03
6. Crecimiento sostenido en ventas desde 2005	0.05	3	0.15
7. Joint Venture con importantes empresas y marcas	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Mucha dependencia de las ventas de Uniqlo.	0.15	1	0.15
2. Menor ROE frente a sus 3 principales competidores (H&M, Zara y GAP).	0.07	2	0.14
3. Poco conocimiento sobre el mercado sudamericano y peruano.	0.15	1	0.15
4. Percepción del mercado que productos baratos y chinos son de mala calidad.	0.07	2	0.14
	1.00		2.56

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.

En el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI), la compañía FR presenta una valoración ponderada de 2.56 puntos, colocándose ligeramente superior al promedio de calificación. Se considera importante resaltar que, dentro de la industria textil y de la moda, establecer un centro de innovación y desarrollo pendiente a las necesidades constantes del consumidor es un valor agregado que le da a la compañía las herramientas necesarias para actuar de manera veloz frente a los requerimientos del

público meta. Asimismo, es necesario que la dependencia de los ingresos de una empresa no solo sea consolidada en una marca, como lo es Uniqlo, a pesar de que se encuentra en un importante auge en el sector. Diversificar los ingresos desarrollando marcas o adquiriendo otras podría beneficiar de mayor manera a la compañía.

## 2.2 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFE

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de factores externos del grupo Fast Retailing

	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento en la demanda de marcas fast fashion	0.20	3	0.6
2. Crecimiento del retail y centros comerciales.	0.15	2	0.3
3. Crecimiento en el comercio minorista (3.15%)	0.15	3	0.45
4. Tendencia de la población al desarrollo sostenible.	0.01	3	0.03
5. Mercado de lencería poco explotado	0.02	3	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
1. Poco conocimiento del mercado peruano sobre marcas de FR.	0.15	3	0.45
2. Posición consolidada de Zara, H&M y GAP. Crecimiento de las primeras a nivel nacional.	0.20	2	0.4
3. Informalidad en el mercado peruano.	0.10	3	0.3
4. Crecimiento de marcas propias en tiendas por departamento.	0.02	4	0.08
	1.00		2.67

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.


En el análisis de la matriz de factores externos (EFE) la empresa logra una valoración ponderada de 2.67 puntos, superando el promedio que manifiesta la medición. La compañía debe aprovechar el desarrollo del mercado peruano en temas de estabilidad económica, crecimiento de formatos retail a nivel nacional (lo que impacta directamente en mayores oportunidades de colocar tiendas en estas plazas) y crecimiento en el poder adquisitivo de los peruanos para capitalizar dentro de este mercado. Sin embargo, es importante considerar el impacto de los agentes informales como el emporio comercial de Gamarra y polvos azules, por mencionar algunos.

## 2.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

### i. Grupo Fast Retailing

Tabla 2.3

Matriz de la estrategia genérica del Grupo Fast Retailing

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Exclusividad Percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector	DIFERENCIACION 	LIDER EN COSTOS
	Segmento en particular	ENFOQUE / ALTA SEGMENTACION	

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.

La estrategia que utiliza el grupo FR es la de diferenciación y liderazgo en costos. La compañía oferta productos para un mercado masivo, que es el de personas que buscan moda y vestir bien, y tiene marcas que compiten con precios bajos y accesibles (GU, Uniqlo) y otras con una propuesta más arriesgada de tendencias y lujo (Theory). Sin embargo, predomina la obtención de materia prima de calidad para que las prendas tengan un valor diferencial versus la competencia, pero se

buscar adquirir estos insumos al menor costo posible, trabajando de la mano con proveedores exclusivos.

ii. UEN

Tabla 2.4

Matriz de la estrategia genérica del Grupo Fast Retailing por UEN

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Exclusividad Percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector	PRINCESSE tam•tam DIFER COMPTOIR DES COTONNIERS Theory	UNIQLO LIDER EN COSTOS GU
	Segmento en particular	ENFOQUE / ALTA SEGMENTACION	

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.

- Uniqlo: La empresa utiliza la misma estrategia que el grupo FR, de diferenciación y liderazgo en costos. Principalmente, la empresa realiza la compra de sus materias primas de proveedores estratégicos en todo el mundo y ubica la producción de sus prendas en China, donde es más barato que en cualquier otro país. Asimismo, aprovecha la tecnología japonesa, propia de la marca, para diseñar y mejorar, en sus centros de innovación, prendas que den un valor agregado a los clientes, en términos de comodidad y estilo.
- Marcas Globales (Theory, CDC y PTT): Las marcas globales de Fast Retailing tienen un enfoque más cercano a la diferenciación. Siguen las tendencias del rubro de la moda y utilizan materias primas de gran calidad para sus colecciones. Además, mantienen su posición competitiva en el mercado estableciendo tiendas en las principales ciudades de los países y propagándose cada vez más por los medios digitales y compra online.

- GU: La marca local del grupo FR tiene como principal estrategia liderazgo en costos, por la materia prima que utiliza y la producción en serie y a gran escala que realiza. Sin embargo, la idea de Osamu Yunoki es volver sus tiendas digitales en el corto plazo, lo que lograría colocarse un paso delante de sus competidores locales e internacionales en Japón logrando una ventaja competitiva.



## 2.4 MATRIZ FODA

Tabla 2.5

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Grupo Fast Retailing

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Crecimiento de la demanda de fast fashion en Perú</p> <p>2. Crecimiento en las ventas de Centros Comerciales en 7.3%</p> <p>3. Crecimiento del comercio minorista (3.15%)</p> <p>4. Tendencia de la población al desarrollo sostenible</p> <p>5. Mercado de lencería femenina poco explotado</p> <p>6. TLC entre Perú y Japón beneficia a la importaciones desde Asia.</p> <p>7. Inversión extranjera sostenible en el Perú. 4to país de la región con mayor inversión.</p>	<p>1. Poco conocimiento de las marcas por parte del consumidor peruano</p> <p>2. Posición consolidada de Zara y H&amp;M en el Perú</p> <p>3. Crecimiento en número de tiendas por parte de Zara, H&amp;M y GAP</p> <p>4. Informalidad del mercado peruano, con el Emporio de Gamarra</p> <p>5. Crecimiento de las marcas propias de tiendas por departamento.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>1. Aplicación del modelo SPA, con el que controlan toda la cadena de valor</p> <p>2. Aprovechamiento del know how del negocio textil, por adquirir la empresa familiar.</p> <p>3. Aplicación de economías de escala, por compra de materias primas por volumen a precio bajo.</p> <p>4. Alianzas con empresas de otros continentes para lograr captar nuevos mercados y marcas</p> <p>5. Creación de centros de innovación y desarrollo en varias ciudades del mundo.</p> <p>6. Reputación del grupo como serio y disciplinado.</p> <p>7. Producción en China a bajo costo.</p> <p>8. Portafolio multimarca</p>	<p><b>F2, F6, A3:</b> Poderosa reputación y conocimiento del negocio por parte de FR, así como conocimiento de las operaciones de sus competidores. Diferenciación en ofrecer productos con costos más bajos.</p> <p><b>F5, F8, A5:</b> Diferenciación de productos donde la marca y calidad prima más que el precio. La mayoría de las marcas propias tienden a tener calidad baja.</p> <p><b>F6, A1:</b> En principio, la empresa podría tener ingresos bajos, pero el reto de desarrollar un mercado que H&amp;M y Zara ya construyeron lograría tener presencia y mejores ingresos a futuro.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>1. Dependencia de la marca Uniqlo.</p> <p>2. Rentabilidad baja frente a sus principales competidores.</p> <p>3. Bajo conocimiento del mercado peruano y sudamericano.</p> <p>4. Percepción de productos de baja calidad por ser chinos.</p> <p>5. Propuesta de diseños básicos en una industria donde la innovación en diseños es importante.</p> <p>6. Marcas no tienen presencia en todos los continentes.</p> <p>7. No tiene marcas líderes en el mercado</p>	<p><b>D1, D6, O5:</b> Importante oportunidad para PTT en incursionar en el mercado peruano y sudamericano. No existen marcas de lencería con presencia significativa en la región. Desarrollo de nuevos mercados.</p> <p><b>D2, O3:</b> Aprovechar el crecimiento en el sector en el Perú para aumentar la rentabilidad de la compañía y asegurar mercados que ofrezcan un ingreso adicional.</p> <p><b>D6, O6:</b> Aprovechar el TLC entre Perú y Japón para traer Uniqlo con mayores beneficios al país.</p> <p><b>D3, A2:</b> Inversión en investigación y desarrollo de las preferencias del consumidor peruano o sudamericano para hacer frente a los principales competidores de la región.</p> <p><b>D6, A1:</b> Actividades de promoción o intriga previo a la llegada de la marca, para hacer ruido y causar interés por parte de los clientes potenciales.</p>

Fuente Kotler y Keller (2012)

Elaboración Propia.



## 2.5 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS

### Misión

La misión de la compañía es la siguiente:

“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 Company, 2014)

Esta misión cumple con las variables necesarias para ser aceptada:

- a. Clientes: Tiene enfoque y va dirigido a todos los usuarios de las distintas marcas del grupo FR, pero con el objetivo de ofrecerles productos que los hagan sentir satisfechos y realizados.
- b. Mercados: La empresa compite a casi todos los continentes con un portafolio amplio de productos.
- c. Interés en el crecimiento y rentabilidad de la compañía: El enfoque de la misión va más allá de generar ventas, sino de establecer una relación con sus clientes para que tengan una experiencia con la marca, como sentimientos de alegría, comodidad, satisfacción que valoran mucho los clientes y que aseguran una posible fidelización con la marca.
- d. Filosofía: La empresa busca tener siempre en consideración las perspectivas que tiene el cliente sobre ella; por esto, en la misión parte importante donde se muestra la filosofía de la empresa es cuando implica el desarrollo de FR en línea con la sociedad.

### Visión:

En su página web, Fast Retailing detalla su visión refiriéndose a la declaración de sostenibilidad de la empresa:

“Creemos que podemos convertir el poder de la ropa en una fuerza para el bien. Al diseñar, hacer y vender buena ropa podemos hacer del mundo un lugar mejor. Buena ropa significa ropa sencilla, de alta calidad y hecha para durar. Es la ropa que enriquece la vida de las personas. Quienes lo

llevan reciben consuelo, protección y placer. Se produce de forma armoniosa con la naturaleza, sin carga excesiva sobre el medio ambiente. La buena ropa está hecha por persona de diversos orígenes, trabajando con energía y entusiasmo, bajo condiciones donde se respeta su salud, seguridad y derechos humanos. Y extenderemos este mismo espíritu a nuestros clientes y a todos nuestros grupos de interés, trabajando con ellos para aspirar a una mejor sociedad donde todos prosperamos. Esta es nuestra promesa: trabajar siempre por una sociedad mejor y más sostenible”. (Fast Retailing, 2018)

El caso evidencia la visión de la compañía de la siguiente manera:

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012)

Sin embargo, la visión de una compañía debe de ser concisa y determinar el ideal que quiere alcanzar la compañía con las operaciones que actualmente realiza. Como propuesta de este trabajo, la visión para el grupo Fast Retailing es la siguiente:

“Ser la empresa líder creando ropa de valor a nivel mundial desde el punto de vista de los consumidores, colaboradores y grupos de interés contribuyendo a la sociedad y haciéndola crecer junto con la compañía”.

### **Políticas:**

El grupo Fast Retailing se rige bajo 23 principios de gestión que han sido desarrollados a lo largo de la historia de la compañía en la industria. Estos principios son las directrices que todo colaborador debe seguir para que la empresa logre sus objetivos, genere rentabilidad y contribuya con la sociedad. Los principios de Fast Retailing están enfocados en:

- Enfoque en la calidad de atención al cliente

“Mantener un enfoque del negocio basado en el proyecto y evitar establecer fronteras. Reconocer que el objetivo de nuestra organización es

hacer nuestro trabajo y que los empleados y socios comerciales existen para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

- Enfoque en el desarrollo de la sociedad

“Poner en marca buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora”.

- Integridad de la empresa

“Valorar la imparcialidad por encima del beneficio propio, recompensar el buen trabajo y castigar la mala conducta, y evaluar estrictamente el rendimiento”.

- Adaptación al cambio

“Aprovecha el talento global y establecer una identidad corporativa exclusiva. Ser realmente internacional desarrollando los productos y categorías de negocios preferidos por la gente joven”.

- Desarrollo de personas

“Asegurarse de que todos y cada uno de los empleados sean autosuficientes y autorreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo en una organización flexible”.

## **2.6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

El grupo FR tiene como principal objetivo es de alcanzar ventas de 5 billones de yenes entre sus operaciones en Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa, y alcanzar una utilidad luego de descuentos de 1 billón de yenes para el 2020.

- Facturar 5 billones de yenes, con una utilidad de 1 billón para el año 2020.
- Crecer a 10,000 tiendas en todo el mundo para el año 2020.
- Uniqlo: Ser la empresa líder en distribución de moda infantil en el 2020. (objetivo uniqlo)
- Abrir 10 tiendas en Sudamérica para el I semestre de 2020, aprovechando el crecimiento de algunos países de la región.
- Facturar 253,000 millones de dólares para el año 2030. (Perú Retail, Perú Retail, 2015)

## **2.7 REDEFINICIÓN DE UEN (UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS) O CREACIÓN DE NUEVAS UEN**

Las unidades estratégicas de negocio detectadas en la compañía fueron divididas en 3 grupos:

- Uniqlo, como marca principal del grupo.
- Las marcas globales, que contienen a la marca Theory, CDC y PTT.
- La marca nacional, GU, con operaciones solo en Japón.

Para establecer una unidad estratégica de negocio se debe considerar que pueda fijarse una estrategia en común para ella, independientemente de las otras unidades de negocio pero que conduzca al desarrollo general de la compañía, principal razón por la cual se presentará la siguiente propuesta para redefinir las unidades estratégicas de negocio para el grupo FR:

- Uniqlo, tanto las operaciones de Japón como las internacionales.
- Theory
- Comptoir des Cotonniers
- Princesse Tam Tam
- GU

Se considera que, si bien los resultados del grupo están logrando una mejoría comparado con años anteriores, este se debe principalmente al crecimiento y apoyo que se le está brindando a Uniqlo, principal marca de Fast Retailing; sin embargo, la visibilidad como UEN de las otras marcas del grupo (que actualmente tienen operación en algunos países de Europa y Estados Unidos) no se está captando claramente y puede estar siendo un poco relegada. No es saludable para la compañía depender del crecimiento de una sola marca, ya que, frente a cualquier falencia de esta, la compañía entera se podría ver perjudicada. Establecer estrategias individuales para marcas con amplio potencial como Theory, Comptoir des Cotonniers o Princesse Tam Tam, que se enfocan en mercados distintos a los que Uniqlo, ayudaría a la diversificación de los ingresos de la compañía.

## **2.8 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE AMBIENTE GLOBAL, CORPORATIVAS, DE NEGOCIO Y FUNCIONALES**

Como propuesta, se recomienda ingresar al mercado peruano para el próximo 2019, con marcas que actualmente tienen oportunidad más marcada en el país. Uniqlo y Princesse Tam Tam se proyectan como marcas que pueden lograr una participación de mercado importante en Perú debido a que, en el caso de Uniqlo, los principales competidores están teniendo un crecimiento importante en la región, sea en las capitales como provincias, y la demanda de fast fashion se encuentra en aumento. Por su parte, Princesse Tam Tam tiene, en el mercado peruano, la oportunidad de establecerse como una marca extranjera de calidad, en un mercado donde aún no están tan consolidadas las demás marcas de lencería.

La modalidad de ingreso que se recomienda para ambas marcas es la de establecer subsidiarias de propiedad total, ya que beneficiaría no solo en mantener el control de la filial a aperturar en el mercado peruano, sino que sería una gran opción para plasmar la estrategia global de la compañía en un nuevo continente y establecer sinergias entre la casa matriz y la filial. En términos de estrategia, ambas marcas pueden establecer su poder y tamaño en el mercado mundial para lograr mejores negociaciones con los proveedores, específicamente en con el sector textil peruano, y establecer alianzas con ellos para abastecerse a menor precio.

### **2.1.1. Estrategia Global**

Se recomienda que la estrategia global de negocios sea la principal estrategia a utilizarse para ingresar al mercado peruano, que tiene fortalezas en aprovechar las ventajas competitivas que te da Japón como potencia tecnológica para ofrecer productos de excelente calidad y novedosos, y replicar el modelo de negocio exitoso de la compañía en el mundo, aprovechando los costos bajos que puede llegar a tener mediante la adquisición de materia prima de proveedores estratégicos. Según Hill, Jones y Schilling:

“Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se concentran en incrementar la rentabilidad aprovechando la disminución de costos que se deriva de las economías de escala y economías de ubicación,

es decir, su modelo de negocios está fundado en aplicar una estrategia de costos bajos a escala global”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

No se considera necesario tener que adaptar su portafolio de productos al mercado peruano pues los productos que se ofrece en Uniqlo son prendas básicas y en Princesse Tam Tam son modelos de lencería y ropas de baño convencionales.

### **2.1.2. Estrategias Corporativas**

Se recomienda también aplicar estrategia de diversificación, específicamente en marcas, para no solo competir en el mercado peruano con Uniqlo en la industria del *fast fashion*, sino también en otros mercados poco explotados como lencería, ropas de baño y prendas básicas para estar en casa.

También se recomienda aplicar alianzas estratégicas, principalmente con proveedores de insumos textiles peruanos, como el algodón pima, desarrollarlos en conjunto con la marca y a futuro poder aplicar una estrategia de integración vertical hacia atrás, gracias al *expertise* adquirido de ellos, que beneficiaría a la empresa a reducir costos y establecer sinergias entre los negocios.

### **2.1.3. Estrategias de Negocio**

Se recomienda que Uniqlo aplique la misma estrategia que utiliza en los países donde se encuentra actualmente, que es la de liderazgo en costos con diferenciación. El liderazgo en costos debido a la materia prima beneficiará a ofrecer productos a un precio más competitivo y hasta por debajo de los competidores, mientras que la tecnología y calidad de las prendas será el valor agregado y diferencial de la marca.

En el caso de Princesse Tam Tam, la marca debería enfocarse en la diferenciación, pues marcas que compiten en el mercado peruano en el rubro de lencería, como Leonisa o Sicurezza, no presentan diseños tan novedosos como los del portafolio de PTT. Asimismo, ropa para estar en la casa, como enterizos o pijamas, podría tener mayor competencia, pero el consumidor tiene a elegir estas prendas por los diseños innovadores que tienen, y esa variable genera un punto a favor para la marca francesa frente a la competencia.

#### 2.1.4. Estrategias Funcionales

Enfocado en las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa, las estrategias a aplicar para el grupo FR se mencionan a continuación:

- Estrategia comercial o de marketing:
  - Realizar un análisis de precios exhaustivo en el mercado peruano y establecer a qué nivel de precio desea competir en relación a la competencia (H&M o Zara) según las prendas que ofertan en común.
  - Establecer un plan de comunicación efectivo en medios (TV, radio, paneles, vallas) para resaltar su llegada a Perú.
- Estrategia de Investigación y Desarrollo:
  - Realizar un análisis FODA para el ingreso de la empresa al mercado peruano, detectando las fortalezas de las marcas a ingresar y analizando las oportunidades que tiene Perú. Las preferencias de los consumidores, modo de compra, ticket promedio mensual son variables a considerar por parte del área para ver la rentabilidad que generaría ingresar en un nuevo territorio.
- Estrategia de Compras:
  - Realizar un análisis de los proveedores peruanos y la materia prima que tiene para ver el beneficio que podría lograr en la compañía. Perú es una potencia en materiales de buena calidad en el rubro textil, por lo que FR, por su gran posición en el mercado global, puede aprovechar para fidelizar a algunos y establecer relaciones contractuales con ellos.
- Estrategia de Distribución: El tipo de distribución que utilizaría sería el de distribución directa y como estrategia se aplicarían las siguientes:
  - **Estrategia de distribución exclusiva:** Para aplicarlo con las tiendas de Uniqlo, como herramienta de diferenciación y posicionamiento de una marca de calidad.
  - **Estrategia de distribución selectiva:** Aplicado en Princesse Tam Tam para lograr conocimiento por parte de los consumidores, la marca podría ofrecerse en tiendas por departamentos o establecimientos propios dentro de centros comerciales.

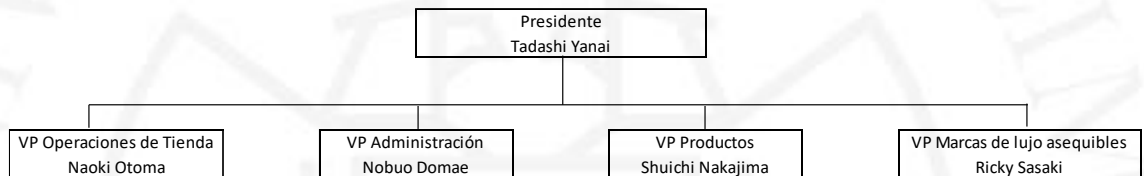
# CAPITULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

## 3.1. EVALUACIÓN DEL REDISEÑO O NO REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Según el caso El grupo Fast Retailing maneja una estructura organizacional con Tadashi Yanai como presidente, y 4 vice presidentes debajo responsables de las operaciones en tienda, administración, productos y marcas de lujo asequibles. El organigrama se presenta a continuación:

Figura 3.1

Organigrama actual del Grupo Fast Retailing



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

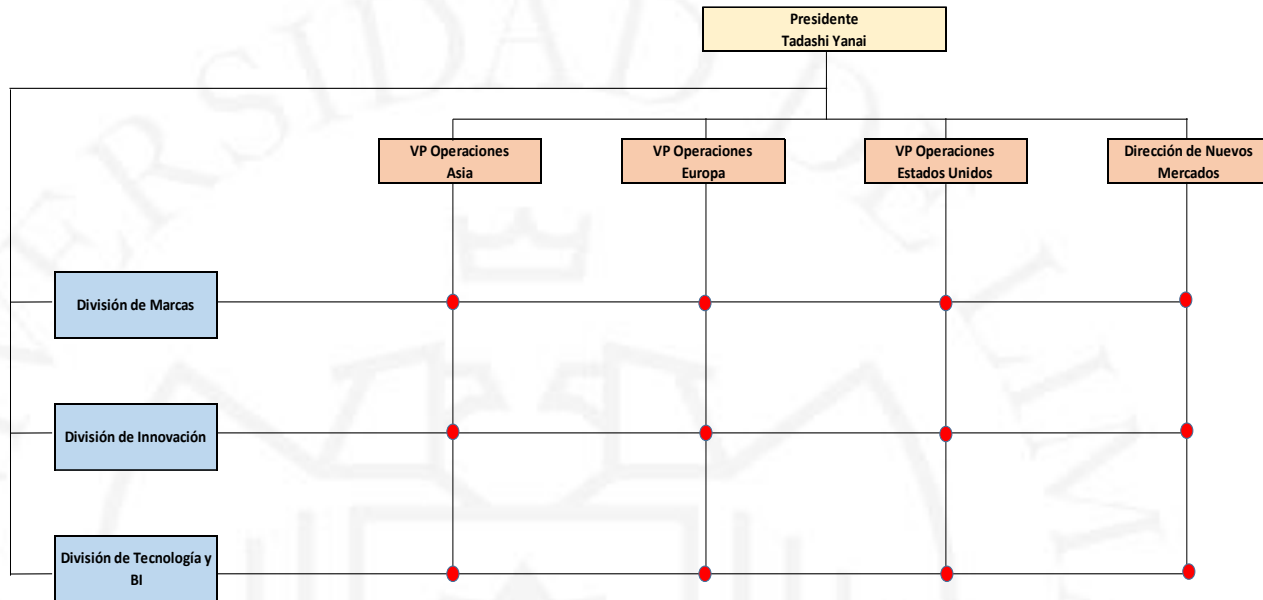
Elaboración propia.

Como propuesta a la empresa, se considera beneficioso aplicar un organigrama matricial que logre la coordinación de las áreas clave de la empresa en todas las geografías donde actualmente esta se encuentra actualmente y la prepare para futuros mercados que pudiera captar. Esto permite que la empresa aplique su modelo de negocio con los estándares establecidos desde la casa matriz. A continuación, la propuesta de organigrama.



Figura 3.2

Propuesta de nuevo organigrama para el Grupo Fast Retailing



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.

El beneficio principal de estructurar a la empresa mediante un organigrama matricial es que además de mantener un esquema en donde las posiciones de cada área se centran en la formación de los colaboradores según funciones específicas que tiene que cumplir, también ayuda a establecerse objetivos para crear e innovar en proyectos de desarrollo de productos o tendencias específicas (principalmente al pertenecer al mercado de fast fashion) y lograr que se convierta en una empresa ágil. Con este tipo de estructura se aumenta la productividad de los colaboradores y se logra enfocar los esfuerzos en el desarrollo de proyectos para todas las geografías en donde se opere, así como se conecta a diversas áreas estratégicas para trabajar en busca de productos de calidad y adaptados a las tendencias actuales.

Según la estructura mostrada, las divisiones de marcas, innovación y tecnología trabajarían en conjunto con los mercados donde opera la compañía actualmente y

también con la dirección de nuevos mercados. La idea es que el trabajo en conjunto involucre equipos multifuncionales y se desarrollen de proyectos como colecciones, tendencias o ediciones limitadas que logren mayor rentabilidad a la empresa. Tener una visión de los impactos que involucraría la generación desde estos proyectos desde el proceso de conceptualización desde la perspectiva de los mismos colaboradores del área ayudará mucho a la empresa a tomar mejores decisiones al momento de atreverse a innovar y de pro de ser ágiles.

### **3.2. PROPUESTAS DE CAMBIOS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA**

Luego de analizar las estrategias que el grupo Fast Retailing, redefinir sus unidades estratégicas de negocio y establecer una estructura organizativa más adecuada para el crecimiento de las marcas, se proponen las siguientes posibles estrategias para asegurar que el desarrollo de la empresa sea sostenible en el tiempo:

- a. Establecer equipos multifuncionales (EMF) que involucren el trabajo y coordinación entre las operaciones regionales y el desarrollo de las marcas en los países, sea en términos de lanzamientos de nuevos productos, innovaciones a nivel publicitario, marketing online y demás requerimientos que cada región tenga mercado. Esto beneficiará en gran parte a brindar un servicio de calidad superior y responder de maneras más rápida y efectiva al cliente, pilares importantes para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.
- b. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Se considera que, si bien Fast Retailing está en crecimiento con Uniqlo como marca principal, existen geografías y mercados que aún pueden ser más explotados. Por ejemplo, Sudamérica es una plaza bastante atractiva en la región por el crecimiento que tiene la mayoría de sus países y porque ya algunas empresas de fast fashions tienen posicionadas sus marcas en las principales avenidas y centros comerciales del país. Asimismo, el mercado de lencería femenina y ropa para el hogar no está tan explotado, por lo que sería una gran

oportunidad para el grupo Fast Retailing desarrollar marcas como Princesse Tam Tam u otras distintas a Uniqlo fuera de Europa.

- c. Continuar con el desarrollo de programas enfocados en los colaboradores del grupo, independientemente de la marca o división en la que estén para generar un mayor sentido de pertenencia y, a su vez, la empresa pueda retener talento desarrollado, entrenado y fidelizado para agilizar los procesos en la organización. La iniciativa del proyecto social aplicando el modelo SPA que impartió Uniqlo debería realizarse en toda la organización para encontrar maneras de llegar a los 5 millones de yenes.



## CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

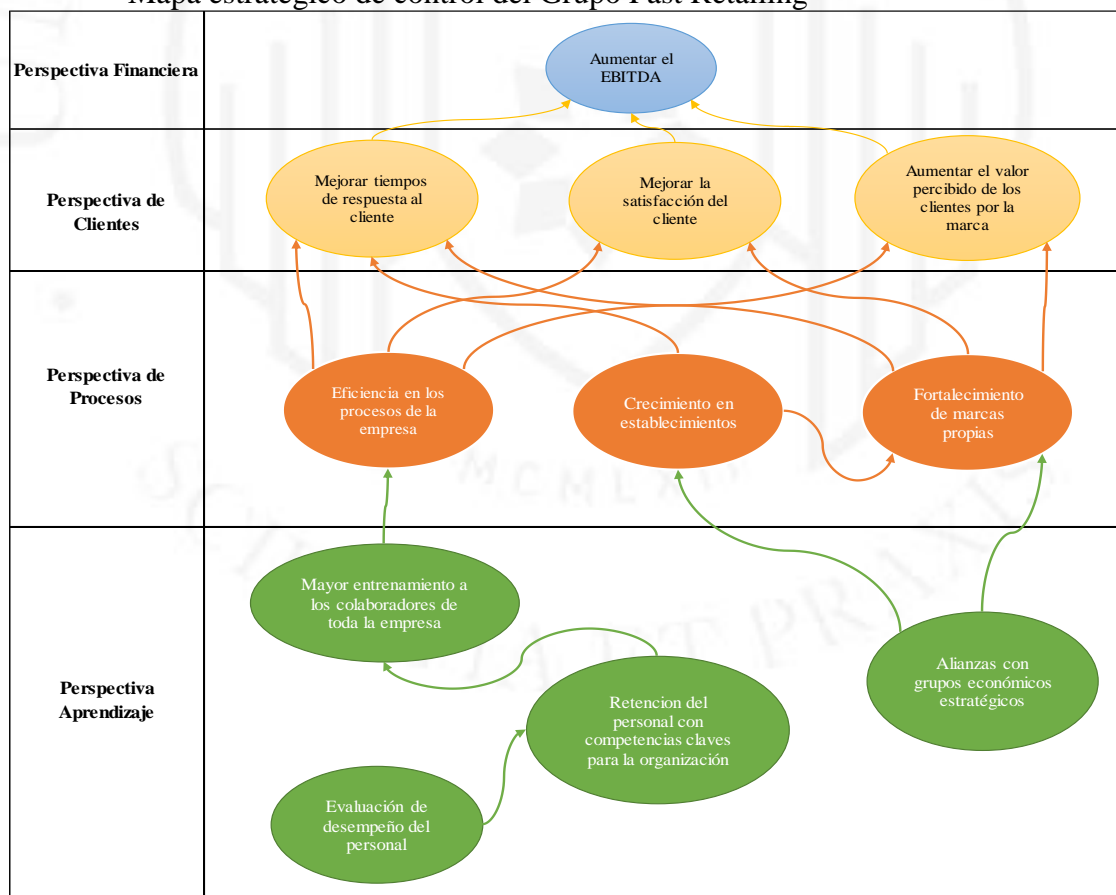
### 4.1. DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE CONTROL DE LA EMPRESA

El mapa estratégico de control de la empresa, según el modelo de Balanced Scorecard, es la herramienta clave para medir, mediante acciones, cómo es que se puede gestionar de manera eficiente una empresa, desde las perspectivas claves del negocio. En ese sentido, esta herramienta ayuda a trazar objetivo y metas hacia el éxito, en tiempos donde la competencia se encuentra en entornos complejos y sea necesario un claro entendimiento de los objetivos y métodos necesarios para alcanzarlos. (Kaplan & Norton, 2009)

A continuación, se presenta el mapa estratégico del grupo Fast Retailing, con enfoque en las perspectivas de aprendizaje, de procesos, de clientes y financieras.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control del Grupo Fast Retailing



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)  
Elaboración propia.

## 4.2. DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El Cuadro de Mando Intregal proporción a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan & Norton, 2009).

El mapa desarrollado en el punto anterior se medirá según los indicadores y la periodicidad que se muestra en la siguiente tabla. Asimismo, la calificación mínima está expresada en la dicha tabla, para lograr un mayor control y seguimiento de las actividades.

Tabla 4.1

Balance Score Card del Grupo Fast Retailing

Objetivo	Indicador	Periodo de medición	Puntaje mínimo de aceptación
F1: Aumentar el EBITDA	EBITDA vs. EBITDA Periodo anterior	Semestral	5%
F2: Crecimiento en ventas	(Venta Neta / Venta Neta Periodo anterior) - 1	Semestral	5%
C1: Mejorar la satisfacción del cliente	Número de quejas recibidas en los últimos 3 meses	Trimestral	Menor a 10
C2: Mayor captación del clientes	(Número de clientes nuevos / número de clientes totales) vs. % Periodo anterior	Trimestral	5%
P1: Eficiencia en el proceso de atención al cliente	Tiempo promedio de respuesta frente a problemas de los clientes	Mensual	Menor a 5min
P2: Crecimiento en establecimientos	Número de tiendas nuevas	Semestral	3 tiendas
A1: Mayor entrenamiento a colaboradores	Número de horas de capacitación	Mensual	48 horas
A2: Retención de personal	Tasa de renuncia de los últimos 3 meses. Número de ascensos en los últimos 3 meses	Trimestral Trimestral	Menor al 10% Mayor a 5
A3: Alianzas con grupos económicos estratégicos	(Número de acuerdos con nuevos grupos económicos / total de acuerdos)	Semestral	Mayor a 3

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Según lo explicado en el caso, a continuación, se detallarán las principales conclusiones luego del análisis del grupo Fast Retailing:

- a. El grupo Fast Retailing se encuentra en una posición competitiva bastante buena y atractiva para los directivos, ya que en los últimos años ha mantenido un crecimiento sostenible en sus operaciones, llegando a ocupar el cuarto lugar dentro de la industria del fast fashion.
- b. El desarrollo de la empresa se debe principalmente al modelo de negocio eficiente que tiene Uniqlo, de comprar a precio bajo, pero manteniendo la calidad y ofrecer prendas básicas para cualquier tipo de persona tiene en su armario. Esta estructura de costos le ha permitido tener precios competitivos en el mercado y establecer una relación precio-calidad aceptada por el consumidor.
- c. La tecnología que prima en el grupo Fast Retailing como factor diferenciador. En las prendas de Uniqlo, aprovechan los avances tecnológicos japoneses, propios del país de la empresa, y desarrollan productos con mayor confort para el cliente. En otras marcas, se está realizando un mapeo para poder invertir en colocar tiendas tecnológicas que ayuden a que la experiencia de cliente mejore.
- d. Aparte del desarrollo comercial del grupo, las actividades que realizan frente a la sociedad y su compromiso con el desarrollo de las personas le brinda un valor agregado al grupo. La filosofía empresarial de que una compañía no sobrevivirá si no convive en unión con la sociedad es bien practicada por Fast Retailing.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán unas recomendaciones para el grupo:

- a. Desarrollar las marcas del grupo aparte de Uniqlo, ya que existen mercados cuyo potencial aún no ha sido explotado y podrían generar buenos ingresos y conocimiento por parte de las personas. Principalmente, se ha detectado una oportunidad en el mercado de lencería en Perú, con el que PTT podría hacerse de buena participación.
- b. Considerar una estructura organizacional orientada al desarrollo de geografías, sin descuidar la interacción con las demás áreas de la empresa. Establecer equipos multifuncionales que conecten áreas comerciales, de marketing e innovación ayuda a generar mejores resultados en la creación de nuevos productos.

## REFERENCIAS

- Alvarez, P. (09 de Mayo de 2017). *Cinco Días*. Recuperado del sitio de internet de El País:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/08/fortunas/1494269938\\_598945.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/08/fortunas/1494269938_598945.html)
- Comisión Económica para América y El Caribe. (2018). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y El Caribe 2018*. Lima.
- Fast Retailing. (25 de Abril de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado del sitio de internet de Fast Retailing:  
<https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/statement.html>
- Fast Retailing Company*. (13 de 02 de 2014). Recuperado del sitio de internet de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018*. Lima.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Mañana, C. (05 de Julio de 2017). *El País Semanal*. Recuperado del sitio de internet de El País : [https://elpais.com/elpais/2017/07/05/eps/1499205914\\_149920.html](https://elpais.com/elpais/2017/07/05/eps/1499205914_149920.html)
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de Marzo de 2012). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado del sitio de internet de Ministerio de Comercio Exterior:  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Perú Retail. (18 de Marzo de 2015). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/fast-retailing-fija-una-nueva-meta-de-ventas-hasta-2030/>
- Perú Retail. (21 de Setiembre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado del sitio de internet de Perú Retail : <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-centros-comerciales-2018/>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713 - S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu>



Wapa. (29 de Agosto de 2017). *Wapa*. Recuperado del sitio de internet de Wapa:  
[https://wapa.pe/moda/2017-08-29-cuanto-invierte-un-peruano-promedio-en-un-outfit%3Futm\\_source=waportada&utm\\_medium=nota4&utm\\_campaign=topito](https://wapa.pe/moda/2017-08-29-cuanto-invierte-un-peruano-promedio-en-un-outfit%3Futm_source=waportada&utm_medium=nota4&utm_campaign=topito)  
p

