

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

**Jean Pierre Nalvarte Alvarado**

**Código: 20120881**

Lima – Perú

Diciembre 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

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	2
1.1.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....	3
1.1.3 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA Y POR UEN .....	4
1.1.4 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA Y POR UEN.....	7
<b>1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 ANÁLISIS PEST .....	11
1.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	14
1.2.3 DETERMINACIÓN Y SUSTENTACIÓN LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	17
<b>CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFI.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFE.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 MATRIZ FODA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6 DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.7 REDEFINICIÓN O CREACIÓN DE NUEVAS UEN .....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 PROPUESTA Y SUSTENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN AL AMBIENTE GLOBAL, CORPORATIVAS, DE NEGOCIOS Y FUNCIONALES.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO O NO REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 PROPUESTA DE CAMBIOS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>

<b>CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA LA EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON UN MÍNIMO DE 10 ÍNDICES DE GESTIÓN (CUATRO PERSPECTIVAS) .....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	23
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	33



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo Canvas.....	2
Figura 3.1 Organigrama.....	29
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	32





# INTRODUCCIÓN

Hablar de las fast fashion es hablar de las cuatro tiendas textiles especializadas más grandes del mundo. Entre ellas se encuentran el grupo Fast Retailing, Hennes & Mauritz, Inditex y GAP.

Aunque muchos piensen que este concepto o propuesta tiene poco tiempo en el mercado, las fast fashion nacen hace varios años atrás. Todo comienza durante la revolución industrial, donde las maquinas textiles y la ropa prefabricada era tendencia. (González, 2017)

Un hecho histórico que marcó un hito en el mundo de la ropa fue la creación de la máquina de coser en 1846, este electrodoméstico hizo que el precio de la ropa disminuya considerablemente; y, con ello, aumentó de manera exponencial la escala de fabricación. (Curiosfera, s.f.)

El tiempo pasa y la tecnología no se detiene, esto ha permitido facilitar la producción de ropa para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con la demanda de este bien en todos los mercados del mundo. No es novedad que cada día que pasa los consumidores de este bien se vuelven más exigentes y esperan que el producto que adquieren sea de mejor calidad y a un precio accesible. Justamente en dichas exigencias y requerimientos, se encuentra la difícil tarea de las grandes empresas que compiten en dicho sector del mercado: sobresalir invirtiendo en centros de innovación y desarrollo, con el objeto de cumplir las expectativas de los clientes consistentes no solo en un menor precio sino, al mismo tiempo, en una mejor calidad. Por ello, se evidencia que la industria no solo busca constantemente la manera de reducir costos para que el precio de venta resulte más barato para el consumidor, sino que invierte en el desarrollo de mecanismos que le permitan mantener una calidad esperada por sus clientes.

Hoy, el grupo Fast Retailing es uno de los grandes protagonistas de este sector catalogado fast fashion. Esta industria que representa millones de dólares está creciendo y con este crecimiento aparecen nuevas empresas dispuestas a competir para lograr salir adelante y ostentar una posición de dominio en el mercado.

# CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Figura 1.1  
Modelo Canvas

Socios Clave:	Actividades Claves:	Propuestas de valor:	Relaciones con cliente:	Segmentación de cliente:
<p>1-) Alianzas exclusiva con fabricantes chinos.</p> <p>2-) Joint venture con el premio nobel Muhammad Yunus para emprender un negocio social .</p> <p>3-) Embajadores de marca reconocidos mundialmente. Ejemplo: Roger Federer</p> <p>4-) Centros comerciales</p> <p>5-) Principales medios de comunicación</p>	<p>1-) Investigación y desarrollo de los diseños de las prendas de vestir</p> <p>2-) Servicio post venta, el cual permite que los clientes realicen una devolución hasta en un plazo de 3 meses de haber adquirido el producto.</p> <p>3-) Marketing y ventas.</p>	<p>1-) Prendas básicas que a la vez poseen una variedad de diseños, colores y texturas priorizando la alta calidad y la satisfacción del cliente</p> <p>2-) Alto compromiso con el crecimiento de la sociedad mediante actividades de responsabilidad social.</p>	<p>1-) Relación cercana con los clientes colocándolos como elemento central.</p> <p>2-) Retroalimentación constante por parte de los clientes para mejorar los productos.</p> <p>3-) Beneficios post venta para los clientes, dándoles la posibilidad de devolución de prendas.</p> <p>4-) Tiendas físicas que generen una experiencia de compra al cliente</p> <p><b>Canales:</b></p> <p>1-) Canal moderno con tiendas propias de distintos formatos.</p> <p>2-) Venta online (canal digital).</p>	<p>1-) Hombre y mujeres entre 20 y 60 años.</p> <p>2-) Personas con tendencia a comprar prendas básicas.</p> <p>3-) Personas que priorizan el precio pero también la calidad del producto.</p> <p>4-) Persona que valoran la ropa de moda de temporada.</p>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)  
Elaboración propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

#### Actividades principales:

El realizar el análisis de la cadena de valor del Grupo Fast Retailing nos va a permitir determinar las distintas estrategias funcionales que se están utilizando en las distintas áreas funcionales del grupo y de esta manera podremos identificar los fundamentos de la ventaja competitiva.

La primera área funcional y probablemente una de las principales para el Grupo FR es la de logística interna, la cual utiliza una estrategia de economías de escala que permite reducir costos al realizar compras en volúmenes a distintos proveedores, otorgando al grupo la posibilidad de tener un mayor poder de negociación frente a ellos y obtener un menor precio unitario por producto. De esta manera la empresa centraliza las compras necesarias para abastecer a todas las tiendas logrando una eficiencia superior en este proceso.

Por otro lado, está el área de marketing y ventas del Grupo FR, la cual mediante una estrategia de penetración ha logrado ingresar a mercados como Francia, Estados Unidos, Reino Unido, etc. En varios de estos mercados la competencia ya tenía presencia; sin embargo, UNIQLO ha logrado competir con esta a través de sus distintos productos. En este punto, es importante destacar la constante innovación superior para mejorar los productos que ofrece en los diferentes mercados y crear nuevas necesidades para los clientes.

El Grupo FR, en 1994, decidió hacer tres promesas orientadas íntegramente al cliente: (i) mantener limpio el suelo de la tienda; (ii) evitar la escasez de los artículos anunciados; y, (iii) aceptar la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición. Mediante estas tres promesas, el grupo garantiza una mayor capacidad de respuesta al cliente logrando fidelizarlo.

Por otro lado, se encontraba el programa SAP, especializado en tienda, administración y centrado en el producto, que tenía como principal misión desarrollar la lista de principios fundamentales.

### **Actividades de apoyo:**

El área de recursos humanos como área de apoyo del grupo FR. Al respecto, en el 2009 la empresa decidió desarrollar a los jóvenes talentos de la empresa para que en un futuro no tan lejano tomen las riendas del negocio, mediante el programa de nombre Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) en donde 100 futuros líderes globales, con ayuda de expertos, completarían dos programas y además tendrían que presentar un proyecto en el mundo real que le genere al Grupo una rentabilidad de 5 billones de yenes. (Takeuchi, 2012).

Además, la actividad de I+D, es parte del soporte de la empresa para el diseño de sus prendas, es por este motivo que se han creado centros de innovación y desarrollo en ciudades principales como Nueva York, Tokio, París y Milán, en búsqueda de convertir a Uniqlo en una marca reconocida a nivel. (Takeuchi, 2012)

Por otro lado, la Contabilidad y Finanzas también forma parte de un área de apoyo para la organización, estos son los encargados de controlar la estructura de costos bajos, las inversiones rentables realizadas por la compañía. Además, el área legal cumple da soporte en los diversos contratos y alianzas estratégicas que FR realiza con sus principales proveedores y clientes.

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

#### **Ventaja competitiva para el Grupo Fast Retailing:**

- Eficiencia superior:

El grupo FR realiza las compras para abastecer a todas sus tiendas mediante el modelo de economías de escala. Al realizar estas compras por volumen los costos disminuyen.

Por otro lado, el grupo FR capacita constantemente a sus colaboradores para mejorar su productividad laboral y brindar un servicio de calidad al cliente. De esta manera, busca que cada colaborador sea lo más eficiente posible.

- Capacidad de respuesta al cliente:

Uno de los pilares del grupo FR es la atención al cliente; esto es, predomina un enfoque consistente en brindar al cliente una experiencia de compra con productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades. Es muy importante entender las necesidades del cliente para poder ofrecerle el producto adecuado y, con ello, generar una relación a largo plazo.

- Innovación superior:

El Grupo FR invierte mucho dinero en la innovación, es por este motivo que creó varios centros de investigación y desarrollo para brindarle al socio productos nuevos en el mercado en el que se desarrolla.

- Calidad superior:

La organización decidió tiempo atrás adquirir los mejores materiales ofrecidos en los distintos países para de esta manera garantizar el mejor producto para el cliente. Por otro lado, el grupo cuenta con técnicos especializados en la materia y supervisores altamente calificados que se encargan del proceso productivo de la empresa.

### **Ventaja competitiva para UNIQLO**

- Calidad superior:

En el 2004, la marca UNIQLO cambió de enfoque, dándole mayor énfasis a la calidad que al precio. Es por este motivo que comenzó a utilizar materiales de mejor calidad como, por ejemplo, lana de merino proveniente de Italia.

Además, realizó una alianza con Jil Sander, un diseñador de alta costura de alto reconocimiento en la industria fast fashion. Por otro lado, consolidó un equipo especializado que realizaba controles de calidad de las distintas prendas antes de salir a la venta, minimizando la probabilidad de error en la producción.

- Eficiencia superior:

En sus inicios, la marca trabajaba bajo el modelo de reventa de productos; siendo que, años después, Yanai decidió optar por el modelo SPA, también conocido como modelo minorista de tienda especializada con marca propia. Este modelo que está siendo utilizado en la actualidad, permite tener un mejor control de la

cadena. Asimismo, permite rentabilizar al máximo sus ventas mediante la venta de los productos de marca propia, obteniendo un mayor margen de ganancia.

- Capacidad de respuesta al cliente:

La marca UNIQLO recibe constantemente feedback y comentarios por parte de sus clientes, los cuales permiten desarrollar nuevas ideas, combatir debilidades y mejorar productos. De esta manera, garantiza fidelizar al cliente para futuras compras y se posiciona en la mente de este.

### **Ventaja competitiva para Theory**

- Calidad superior:

La marca Theory es sinónimo de calidad suprema. Los productos de esta marca son elaborados con materiales de alta calidad y con un estilo sofisticado.

### **Ventaja competitiva para JBrand**

- Calidad superior:

La marca fundada en Los Ángeles enfocada en la venta de jeans y pantalones de alta calidad y con diseños innovadores para satisfacer la necesidad del cliente más exigente.

- Innovación superior:

La marca JBrand decidió innovar con la producción de nuevos modelos de jeans y pantalones, rompiendo esquemas y saliendo de los tradicionales de la época. La empresa se hace mundialmente famosa a raíz de la creación de los pantalones cargo Houlihan. (Vogue, 2012)

### **Ventaja competitiva para GU**

- Eficiencia superior:

La marca usa el mismo modelo que UNIQLO, garantizando un mejor control desde el principio hasta el final de la cadena. El modelo SPA le permite ser más eficiente y sacar ventaja frente a los principales competidores.

- Capacidad de respuesta al cliente:

La marca GU busca digitalizar sus tiendas para brindarles un mejor servicio a sus clientes y facilitarles las compras.

Ventaja competitiva para Comptoir des cotonniers

- Calidad superior:

La marca CDC creada en Francia ofrece moda femenina elegante e informal, de alta calidad. Asimismo, busca fidelizar a madres para que se sientan identificadas con sus productos.

**Ventaja competitiva para Princesse tam tam**

- Innovación superior:

La marca PTT que ofrece a los clientes lencería, ropa para utilizar en la casa y trajes de baño para mujer, se enfoca en brindarle al cliente productos nuevos e innovadores acorde a la temporada. Hace mucho énfasis en vender productos que estén a la moda principalmente en Francia y otros países de Europa.

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

**Grupo Fast Retailing**

- Fortalezas:

Una de las principales fortalezas del grupo FR es la utilización de las economías de escala para disminuir los costos fijos de la empresa, de esta manera la empresa es más competitiva y obtiene mejores márgenes de ganancia.

Otra fortaleza del grupo es que primero busca estudiar y entender las necesidades del cliente para luego crear productos que satisfagan dichas necesidades.

De otro lado, la innovación juega un papel importante en el grupo, mediante la creación de centros de investigación y desarrollo para poder vender productos vanguardistas, que se encuentren a la altura de las cambiantes expectativas de los clientes.

De igual manera, es importante mencionar que actualmente la empresa cuenta con una solidez económica que le permite realizar expansiones a distintos mercados que considera rentables. Además, la marca ya se encuentra posicionada en la mente de los clientes, no solo en Japón, sino en varios países del mundo.

Por último, la principal fortaleza del Grupo FR es que tiene varios años de experiencia en el sector de tiendas textiles especializadas, lo cual le permite aprender de sus errores e ir mejorando los procesos del negocio.

- Debilidades:

Una de las debilidades del grupo es que la mayoría de sus proveedores se concentra en China, por lo que ante cualquier incertidumbre en dicho país es bastante probable que el grupo FR se vea afectado de manera indirecta. Esto es, al no estar sus proveedores en distintos países, el riesgo no se encuentra diversificado, por lo que ante un escenario negativo en el referido país, el riesgo sería mayor.

Otra de las debilidades del grupo FR, es que una parte de sus colaboradores no habla inglés, a pesar de que Yanai considera el inglés como el idioma universal para los negocios.

Es importante mencionar que, en la actualidad, el grupo FR no tiene sucesores para desempeñar los puestos de alto mando en la empresa. Recién hace unos años mediante la creación del centro de futuros líderes está preparando a los futuros sucesores.

Por último, el grupo ha sufrido bastantes rotaciones de cargos en puestos claves para empresa, generando inestabilidad laboral en el grupo FR.

## **UNIQLO**

- Fortalezas:

La marca UNIQLO es considerada una de las más importantes en rubro de fast fashion y con mayor presencia en el mercado global, esto le permite generar impacto social cuando decida ingresar a otros mercados donde todavía no cuenta con presencia.

Otra fortaleza de UNIQLO es la calidad del servicio que brindan los colaboradores de todas las tiendas, los clientes reciben un trato personalizado y jovial que los ayuda a decidir por la compra adecuada. Además, las tiendas siempre se encuentran limpias, lo cual genera un impacto positivo en los consumidores.



Todas las tiendas UNIQLO siempre están bien surtidas de productos para evitar cualquier inconveniente por falta de stock. Por otro lado, el proceso de pago es sencillo y rápido.

Por último, se encuentra el programa de reciclado de productos UNIQLO. Este programa consiste en que los clientes de la empresa llevan sus prendas a las tiendas UNIQLO, y estas son donadas a campos de refugiados o utilizadas para producir electricidad o fibra industrial, dicho accionar genera un incremento positivo en el goodwill de la marca.

- **Debilidades:**

La mayoría de las ventas provienen de las tiendas ubicadas en Japón, donde es líder del mercado. Una debilidad es la falta de presencia de tiendas UNIQLO en América Latina, en comparación con la competencia.

En específico, esta debilidad se relaciona con que los clientes – sobre todo sudamericanos – tienen una percepción errada de la ropa fabricada en China, relacionando este país con productos de baja calidad. Es por ello que está en UNIQLO demostrar que los fabricantes chinos también pueden realizar productos de calidad, sin perjuicio de los bajos costos en mano de obra que puedan ostentar.

La marca UNIQLO no es muy conocida en Sudamérica a diferencia de competencia directa como H&M y ZARA que tienen un mayor posicionamiento en la mente del consumidor latinoamericano debido a su alta presencia en países europeos como España, Francia, Portugal, etc.

### **Theory**

- **Fortaleza:**

La marca Theory se ha posicionado como una marca de calidad suprema con material de primera para su utilización. Por otro lado, Theory cuenta con un buen posicionamiento en el mercado americano.

Realizó una fusión exitosa con la marca Cabin, donde pudo ampliar el número de tiendas que tenía en ese momento.

### **Jbrand**

- **Fortaleza:**

La principal fortaleza de Jbran es la innovación y quebrantamiento de paradigmas clásicos de los jeans y pantalones convencionales, al ser los primeros en revolucionar el mercado con nuevos modelos, sus ventas incrementaron y la marca se hizo conocida en el mercado.

- **Debilidad:**

La marca Jbran se enfoca en vender un tipo de producto limitado, cuando podría intentar comercializar otras prendas que guarden una relación directa con los jeans y pantalones.

## **GU**

- **Fortaleza:**

La marca GU funciona bajo el modelo SPA, modelo que ha tenido éxito en las marcas más reconocidas a nivel mundial por su alta rentabilidad.

Otra fortaleza para la marca GU es que, al vender productos de precios más bajos, el número de clientes potenciales es mayor. Además, al tener el respaldo del grupo FR puede minimizar sus costos fijos para competir con las marcas de precios bajos que se encuentran en el mercado.

- **Debilidad:**

La marca vende prendas muy básicas, como por ejemplo camisetas, forros polares, etc.

Existe una alta probabilidad de que varias personas en el país tengan la misma prenda o el mismo modelo o estilo de ropa, y dicha situación no suele ser atractiva para los clientes.

## **Comptoir des cotonniers**

- **Fortalezas:**

Una marca de calidad suprema pero accesible al para el cliente a pesar de vender productos catalogados como de lujo.

- **Debilidades:**

La marca CDC se enfoca básicamente en el mercado francés, no siendo muy conocida a nivel global, ello implica una falta de internacionalización para poder competir con los grandes de la industria.

### **Princesse tam tam**

- Fortalezas:

La marca PTT concentra gran parte de sus ventas por el canal digital, también conocido como ecommerce. De esta manera minimiza los costos fijos de apertura y mantenimiento de nuevas tiendas, prefiere utilizar ese capital en lo digital.

- Debilidades:

Al decidir vender productos exclusivamente para mujeres, disminuye la probabilidad de posicionar su marca en la comercialización de productos para varones u otros sectores, generando un límite de expansión y con ello restringiendo potenciales ingresos.

## **1.2 Diagnóstico Externo**

### **1.2.1 Análisis PEST**

#### **Político:**

- Existe un tratado de libre comercio TLC con países relevantes para el grupo FR como Japón, China y Estados Unidos. Ello, representa una oportunidad ya que esto va a facilitar a FR realizar las transacciones comerciales con preferencias arancelarias. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.)
- En los últimos meses el Perú se ha encontrado inmerso en una crisis política e institucional, lo que ha conllevado a cambios drásticos en el poder como por ejemplo, la convocatoria realizada por el Presidente Martin Vizcarra para que el pueblo peruano a vote en un referéndum a fin de aprobar cuatro reformas solicitadas. Acciones como estas, representan una amenaza para la inversión extranjera, ya que genera inestabilidad política; y, con ella, inestabilidad económica. (PERÚ21, 2018)

- Posible intervención del gobierno a través de leyes que protegen la industria nacional, consistentes en la adopción de aranceles mixtos, buscando disminuir la competencia desleal en la industria textil. Esta nueva ley es una amenaza para el grupo FR, ya que le generara sobrecostos para su ingreso al mercado peruano. (Gestión, 2018)

### **Económico:**

- Crecimiento del PBI a través de los años, por lo que se puede afirmar que existe un incremento en la economía del país. Ello, debe ser considerado como una oportunidad para la industria. (Robles, 2017)
- La economía peruana crece 3.2% en el primer trimestre del 2018, siendo una oportunidad para el grupo FR, ya que el peruano tendrá un mayor poder adquisitivo para realizar compras por impulso. (El comercio, 2018)
- El crecimiento del mercado de retail en el Perú representa una oportunidad para ingresar al mismo, esto significa que hay una alta demanda por el cliente peruano en consumir productos del sector retail.
- Existe un crecimiento en las colocaciones de las tarjetas de créditos en el Perú. Ello representa una oportunidad para el grupo FR, ya que existirá una mayor cantidad de clientes con facilidades de endeudarse e incrementar las ventas en las tiendas. (Gestión, 2017)
- Existe volatilidad del dólar por la baja predictibilidad de la moneda nacional. Ello genera que de un momento a otro los ingresos en soles, no sean suficientes para cumplir con los gastos en dólares, lo cual representa una amenaza para el grupo FR. (Gestión, 2018)

### **Sociales:**

- Hay una mayor preocupación por el medio ambiente por parte de las empresas nacionales e internacionales, esta es una oportunidad para el grupo FR, dado que puede seguir aplicando las prácticas eco amigables que viene desarrollando en otros mercados.
- El peruano suele tener preferencia a la hora de comprar y prefiere inclinarse por las marcas extranjeras y de renombre internacional, siendo una oportunidad para el grupo FR dicha preferencia.

- La reducción de la centralización es una realidad que se ve representada en el incremento anual de ventas realizadas a nivel nacional por parte de las provincias del Perú, siendo una oportunidad para el grupo, ya que aumentará la demanda de tiendas fashion en dichas provincias, y podrá tener la posibilidad de posicionarse en estos mercados que aún se encuentran en crecimiento.
- La tendencia por parte de la sociedad en general de realizar actividades a través de los smartphones es una oportunidad para las empresas de realizar publicidad de la marca de una manera más económica. Además, el cliente puede realizar compras desde su celular o Tablet sin ningún problema, lo cual minimiza costos de transacción.
- El cliente es cada día más exigente con las empresas y busca no solo recibir un producto de calidad por el pago realizado, sino un servicio de primera donde siente que comprar es una experiencia.
- Hay una tendencia por parte de la población peruana a desconfiar en las compras a través de Internet, esto se debe a los numerosos casos de fraude. Consideramos a este punto una amenaza para el grupo FR, ya que este nuevo canal de venta puede no tener la acogida esperada si seguimos con problemas de fraude.
- El aumento en el flujo migratorio a nivel mundial viene en aumento. (La República , 2018)

#### **Tecnológico:**

- Existe una mayor cantidad de empresas especializadas como pasarelas de pago online, que facilitan las compras de los clientes y aumentan las ventas de las empresas. Esto representa una oportunidad, ya que todo canal de venta adicional suma en la facturación.
- El aumento de ataques cibernéticos es considerado una amenaza, ya que si pudieron hackear a los principales bancos del país, se podría presentar la posibilidad de que se realice algún ataque cibernético a empresas de otros rubros. (La República, 2018)
- El incremento de clonaciones de tarjetas a raíz de las nuevas tecnologías como contactless representa una amenaza, porque el número de reclamos

tanto a bancos como a tiendas en general, incrementa en función a dichas clonaciones.

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

Para determinar las fuerzas competitivas del sector industrial es necesario analizar las 5 fuerzas de Porter de Hill & Jones en su libro “Administración estratégica”.

- La primera fuerza que analizaremos es la rivalidad entre empresas competidoras, esta fuerza se divide que cuatro puntos que nos permitirán definir si la rivalidad entre empresas competidoras es alta o baja.

1. Estructura competitiva de la industria: La industria de tiendas textiles especializadas donde se encuentra el grupo FR es una industria fragmentada en la cual existe una gran cantidad de marcas como H&M o Zara que se encuentran en constante competencia por aumentar su participación en el mercado.

2. Condiciones de la demanda: La demanda es alta, por la sencilla razón consistente en que la ropa es un bien de uso común y necesario. El consumo de la ropa depende de los niveles de ingreso del cliente, es decir, el cliente tiene una amplia gama de opciones dependiendo del poder adquisitivo que ostente. La mayoría de las empresas retail ganan por volumen y buscan la manera de ir incrementando su participación con distintas estrategias dependiendo del mercado donde se desenvuelven.

3. Costo de cambio: Los dos principales factores decisores de compra en la industria de la moda son el precio y la calidad, es por este motivo que el costo de cambio es considerado bajo.

4. Barrera de salida: La barrera de salida en el sector de tiendas textiles especializadas es considerada baja, ya que los costos fijos no son elevados y ante un escenario negativo podrían retirarse del mercado sin perder mucho capital. Esta situación se da en función de que el Grupo FR no necesitaría invertir en el desarrollo de fábricas, sino simplemente en el alquiler de locales, contratación de personal de venta y obtención de permisos administrativos,

para vender sus productos. Por ello, la suma de los referidos gastos no es considerada un número elevado como para que la empresa se sienta obligada a quedarse en el mercado en caso de que el negocio no le resulte rentable. Por ejemplo, la marca UNIQLO no necesitaría de activos especializados para ingresar al mercado peruano.

- La segunda fuerza a analizar es la amenaza del ingreso de nuevos competidores. Para determinar si las barreras de entrada son altas o bajas tenemos que evaluar cada una de las variables para poder obtener una conclusión del ingreso de nuevos competidores.

1- Lealtad de marca: La lealtad de marca en el sector textil de tiendas especializadas es considerada baja, esto es porque a pesar de que algunos clientes se sienten identificados con determinadas marcas de ropa o fidelizados con las mismas, para la mayoría de los consumidores, el precio termina siendo el principal factor a la hora de realizar la compra del producto, más aún cuando las diferencias en calidades no son significativas.

2- Economías de escala: También es considerada alta, los competidores directos del grupo FR realizan compras de volúmenes altos disminuyendo el costo unitario de cada producto. De esta manera generan economías de escala, mientras aumente la demanda y aumenten las ventas, el pedido será aún mayor y los costos van a ir disminuyendo respectivamente. Es muy importante que las empresas centralicen las compras de las distintas marcas del grupo para tener un mayor volumen de compra.

3- Accesos a canales de distribución: Existe una facilidad por parte de las empresas de tiendas especializadas en acceder a los canales de distribución e impulsar su comercialización. Desde mi punto de vista, las tiendas por departamento sería un canal bastante potente que representaría un número elevado de las ventas.

4- Costos de cambio de proveedor: El costo de cambiar a los proveedores es bajo, ya que existe un gran número de proveedores que te pueden brindar los materiales necesarios para elaborar los productos o puedes optar por una estrategia de tercerización con más de un proveedor para la

elaboración de los productos. En el caso concreto de UNIQLO, la empresa tiene un contrato de exclusividad con un grupo de fabricantes chinos.

- 5- Dispositivos legales o gubernamentales: A pesar de que no existe ningún impedimento para ingresar al mercado peruano, actualmente se está evaluando adoptar un arancel mixto para afrontar la competencia desleal en la industria textil, esta acción ya se viene aplicando en países como Colombia, tanto para textiles como calzando. (Gestión, 2018)

Por otro lado, mediante el tratado de libre comercio se reducen las barreras arancelarias impulsando la inversión extranjera en el país y facilitando su ingreso en el mercado peruano.

- La tercera fuerza que debemos analizar es el poder de negociación de los compradores sobre la industria de tiendas textiles especializadas en el mercado peruano.

En este punto, podemos garantizar con seguridad que el poder de negociación es sumamente alto por la sencilla razón que en caso una marca particular decida subir sus precios, el cliente tiene una variedad de marcas con productos similares tanto en calidad como en variedad de diseños. Por otro lado, el cliente no suele fidelizarse a una sola marca cuando se trata de tiendas textiles especializadas, siempre tiene varias opciones que son de su agrado como sustitutos directos. Es importante mencionar que en el Perú existe una gran variedad de opciones y este es el principal motivo por el cual el mercado es y continuará siendo fragmentado a mediano plazo.

- La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores, la cual consideramos que es baja. El grupo FR es un cliente sumamente importante para los proveedores por el volumen de compras que realiza para abastecer todos los mercados donde lleva a cabo su comercio. Entonces, si uno de los grandes de la industria de tiendas textiles especializadas decide no continuar trabajando con un proveedor determinado, este último se verá muy afectado. Por otro lado, en un futuro no tan lejano, el grupo FR puede optar por una integración vertical hacia atrás comprando una empresa que fabrica los productos del grupo y así



ampliar su cadena de valor. Es importante mencionar que el grupo FR tiene la capacidad y la liquidez de comprar empresas fabricantes.

- La última fuerza que se debe analizar es la amenaza de productos sustitutos, en este punto en concreto cabe precisar que en lo que respecta al bien ropa como tal si bien existen marcas de sustitución, no considero que existen productos sustitutos para los productos textiles (la ropa no se puede sustituir con otro bien, lo que se sustituyen son las marcas de dicho bien). Es importante mencionar que las principales marcas del grupo FR satisfacen la necesidad de vestir a las personas. En conclusión, si hablamos de productos sustitutos, consideraría que no existe, si se analiza la industria como oferta de ropa en un ámbito general, no existe otro sustituto que cubra la necesidad de vestimenta.

Por otro lado, se puede analizar respecto a las prendas existentes en la industria Fast Fashion como las boutiques o diseñadores de renombre que ofrecen prendas a la medida de cada posible cliente con un precio elevado. Esta ropa termina cumpliendo el mismo rol que los productos de Fast Retailing.

- Para concluir, la rivalidad en la industria de tiendas textiles especializadas es alta. El análisis realizado líneas atrás nos permite determinar que el mercado peruano es una buena oportunidad para que ingrese el grupo FR. Pese a que sus principales competidores ya se encuentran establecidos hace unos años atrás en el mercado peruano, el Grupo FR tiene bastantes fortalezas que le permitirán salir adelante y posicionarse como una de las mejores en el sector donde se desenvuelve.

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

#### **- Oportunidades:**

- El crecimiento del mercado de retail en el Perú es alto, tanto es así que se considera al Perú como el país más atractivo de América Latina para invertir en el sector retail y el noveno a nivel mundial. (Gestión, 2016)

- Se tiene previsto que para fines del 2018, el incremento de centros comerciales en el Perú consistirá en la apertura de 15 centros comerciales en diferentes formatos. (Gestión, 2017)
- Los canales online tienen cada día una mayor aceptación por parte del cliente peruano, es por eso que a fines del 2018 se espera que el ecommerce crezca un 16% respecto al año anterior. (El comercio, 2017)
- El crecimiento de las ventas retail en provincia ha venido aumentando con el pasar del tiempo, por lo que se espera que para fines del 2020 el 50% de las ventas de retail sean en provincia. (Perú Retail, 2018)
- Ingresar al mercado peruano y realizar una campaña de responsabilidad social que consista en donar ropa a los pueblos más pobres del Perú, es una práctica positiva que se viene desarrollando en otros países. Existen 65 empresas reconocidas que se encuentran colaborando con el desarrollo del país. (Jordán, 2015)
- El ingreso previo de la competencia al mercado peruano le permite al grupo minimizar sus riesgos de ingreso. La llegada de H&M al Perú marcó un hito en la moda y superó las expectativas que tenía en las ventas. (Manco, s.f.)

- **Amenazas:**

- El cliente peruano suele ser un cliente exigente con los productos que compra y sobre todo busca diferenciarse del resto.
- El Perú es un país con mucha diversidad climática, es por este motivo que el grupo FR tiene que conocer las diferencias entre las distintas regiones del país y adaptarse a ellas para la comercialización de prendas en cada una de ellas. (SENAMHI, s.f.)
- El Perú se hunde en una crisis política e institucional, dado que en los últimos meses ha sufrido cambios drásticos en el poder como por ejemplo, Martín Vizcarra asumió la presidencia tras la marcha de Pedro Pablo Kuczynski. (Mur, 2018)

- Existe una guerra de precios en las cadenas de moda, dado que las empresas más grandes del sector están decidiendo minimizar sus márgenes para obtener un mayor volumen de ventas. (Riaño, 2009)
- Hay una percepción de mala calidad por la sencilla razón que la mayoría de fabricantes son chinos, gran parte de la población de América Latina tiene esta percepción errada.



## CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Luego de haber realizado la matriz EFI, analizando las fortalezas y debilidades del grupo FR podemos determinar que el grupo tiene una posición interna sólida y con mucho potencial para seguir creciendo y consolidándose a nivel global.

El puntaje obtenido de 3.14 nos indica que las fortalezas están siendo muy bien aprovechadas por el grupo y que las debilidades no están afectado, es muy probable que a corto plazo terminen por desaparecer.

Tabla 2.1

Matriz EFI

<b>Matriz EFI: Grupo FR</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>V. ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1-) Experiencia en el sector tiendas textiles especializadas	0.10	4	0.40
2-) Una buena relación y duradera con sus principales proveedores	0.07	4	0.28
3-) Fuerte posicionamiento en los principales mercados globales	0.07	3	0.21
4-) Reducción de costos fijos mediante economías de escala	0.12	4	0.48
5-) Programas de desarrollo de futuros líderes para tomar las riendas del negocio	0.03	3	0.09
6-) Innovación constante y productos de calidad	0.12	3	0.36
7-) Apoyo constante al crecimiento de la sociedad	0.04	3	0.12
<b>Debilidades</b>			
1-) La mayoría de sus proveedores son de un solo país	0.07	2	0.14
2-) Poco manejo del inglés, idioma universal para los negocios	0.03	3	0.09
3-) Poca rentabilidad financiera respecto a los principales competidores	0.10	3	0.30
4-) Ausencia actual de un futuro sucesor calificado para tomar las riendas del negocio	0.04	4	0.16
5-) Menor experiencia de globalización respecto a los principales competidores	0.09	3	0.27
6-) Frecuentes cambios de cargos en el grupo	0.06	1	0.06
7-) Menor capitalización bursátil respecto a los dos principales competidores	0.06	3	0.18
	1.00		<b>3.14</b>

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

### 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Luego de haber realizado la matriz EFE, analizando las oportunidades y amenazas del grupo FR podemos determinar que el grupo responde de una manera adecuada antes las oportunidades y amenazas que se dan en el sector de tiendas textiles especializadas.

El grupo obtuvo un puntaje de 2.84, el cual es importante considerar que se encuentra por encima del promedio pero tienen que aprovechar al máximo las oportunidades que aparezcan en el camino.

Tabla 2.2

Matriz EFE

<b>Matriz EFE: Grupo FR</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1-) Crecimiento del mercado de ropa retail en el Perú	0.14	3	0.42
2-) Incremento del número de centros comerciales en el Perú	0.08	4	0.32
3-) Desarrollo e incremento de compras del ecommerce	0.12	4	0.48
4-) Crecimiento de las ventas retail en provincia	0.08	3	0.24
5-) Mayor poder adquisitivo por parte de los peruanos	0.10	2	0.20
6-) El peruano se siente más identificado con la moda	0.09	2	0.18
<b>Amenazas</b>			
1-) El cliente peruano es cada vez más exigente con la ropa	0.05	3	0.15
2-) Crisis e inestabilidad política en el país	0.07	2	0.14
3-) Percepción de explotación infantil como mano de obra	0.05	2	0.10
4-) Guerra de precios por parte de los fast fashions	0.09	3	0.27
5-) Diversidad climática obliga a adaptarse según cada región	0.05	2	0.10
6-) Percepción de mala calidad porque los fabricantes son chinos	0.08	3	0.24
	<b>1</b>		<b>2.84</b>

Fuente: David (2013)  
Elaboración propia

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Antes de poder determinar las estrategias genéricas utilizada por el Grupo FR es importante analizar las 3 variables de manera independientes, determinando si cada una de ellas tiene un impacto alto o bajo.

La primera variable a analizar es la diferenciación de producto, UNIQLO busca posicionarse en el mercado global como una marca que vende prendas básicas pero de buena calidad. Es por este motivo que en el 2004 el CEO del grupo Fast Retailing, Tadashi Yanai decidió colocar un anuncio en una página en los principales periódicos de Japón reafirmando su nuevo enfoque: Más prioridad a la calidad que al precio. La empresa quería que todos se enteren que estaban utilizando los mejores materiales para elaborar sus productos. Para afianzar aún más la idea de que la empresa se está enfocando en darle los mejores productos a sus clientes, decidió abrir un centro de I+D en Nueva York, Tokio, París y Milán

para el desarrollo de los mismos. Además de formar una alianza con un famoso diseñador alemán de alta costura y de renombre internacional. Es importante resaltar que este nuevo enfoque no iba a hacer que UNIQLO deje de buscar la manera de bajar los precios para sus clientes.

La otra variable que se debe analizar es la segmentación de mercado, en el caso de la mayoría de marcas del grupo FR como por ejemplo UNIQLO, está enfocado a un mercado masivo. Es por este motivo que, después de creada la primera tienda en Japón y haber logrado consolidarse en dicho mercado, el grupo FR decidió comenzar a buscar nuevas oportunidades en distintos mercados como Reino Unido, China, Hong Kong, Estados Unidos, Francia, Rusia, Singapur, etc.

La marca UNIQLO ha logrado no solo posicionarse en Japón, sino en todos los mercados donde cuenta con por lo menos una tienda como la marca que vende prendas básicas a un precio accesible para los clientes. Es importante resaltar que el grupo FR pero principalmente UNIQLO no realiza una segmentación de mercado y sus productos se enfocan en el cliente promedio.

La última variable por analizar es la habilidad distintiva del grupo FR, donde priman dos enfoques muy marcados. El primero es que la empresa siempre está buscando la manera de reducir los costos mediante una estrategia de economías de escala. De esta manera, centraliza gran parte de sus compras de las distintas marcas. Otro punto importante de resaltar es que el grupo FR cuenta el mayor número de ventas por pie cuadrado si hacemos la comparación con sus tres principales competidores, esto significa que están rentabilizando al máximo el espacio de cada una de sus tiendas.

Por otro lado, la empresa también busca la manera de incentivar la innovación mediante centros de investigación y desarrollo, como por ejemplo el que decidió crear el grupo en Nueva York en 1994 para la elaboración de diseños propios. Es importante resaltar que los productos del Grupo FR son elaborados con materiales de calidad muchas veces importados de otros países.

En conclusión podemos decir que el grupo FR está optando por una estrategia genérica de diferenciación ampliada, donde buscar brindarle al cliente productos de excelente calidad, acompañado de un servicio post venta idóneo, donde el

grupo recibe retroalimentación constante para ir mejorando con el pasar del tiempo y poder darle una experiencia de comprar al cliente. Además de lo mencionado anteriormente, la empresa está buscando innovar con nuevos productos para satisfacer no solo las exigencias de hoy, sino también del mañana.

El grupo está buscando continuamente la manera de aprovechar los recursos al máximo para lograr una eficiencia colectiva. El grupo FR hace varios años atrás, logro centralizar sus compras obteniendo así un mayor poder de negociación para disminuir los costos, gracias al volumen de sus compras.

## 2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3  
Matriz FODA

	<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
	1-) Experiencia en el sector tiendas textiles especializadas	1-) La mayoría de sus proveedores son de un solo país
	2-) Relación y duradera con sus principales proveedores	2-) Poco manejo del inglés.
	3-) Fuerte posicionamiento en los principales mercados del mundo	3-) Ausencia actual de un futuro sucesor
	4-) Reducción de costos fijos mediante economías de escala	4-) Menor experiencia de globalización
	5-) Innovación constante y productos de calidad	5-) La mayoría de las ventas del grupo son de UNIQLO
<b>Oportunidades:</b>	<b>Estrategia - FO</b>	<b>Estrategia - DO</b>
1-) Crecimiento del mercado de ropa retail en el Perú.	(F1-O1) Penetración de mercado	(D5-O3) Potenciar en canal online de las otras marcas
2-) Incremento del número de centros comerciales en el Perú.	(F5-O3) Creación de centros de desarrollo digital	(D1-O1) Buscar proveedores de otros países para satisfacer la demanda
3-) Desarrollo e incremento de compras del ecommerce.	(F2-O2) Contratos a largo plazo con los centros comerciales	
4-) Crecimiento de las ventas retail en provincia.	(F4-O5) Reducción de precios para fomentar el consumo	
5-) Mayor poder adquisitivo por parte de los peruanos.	(F3-O4) Ingresar a provincia mediante el canal moderno	
<b>Amenazas:</b>	<b>Estrategia - FA</b>	<b>Estrategia - DA</b>
1-) El cliente peruano es cada vez más exigente con la ropa.	(F4-A4) Realizar mayores volúmenes de compra para reducir costos	(D1-A3) Buscar nuevos proveedores en distintos países
2-) Crisis e inestabilidad política en el país.	(F2-A3) Campañas de responsabilidad para cambiar la imagen errada	(D4-A2) Análisis de mercado exhaustivo para minimizar riesgos
3-) Percepción de explotación infantil como mano de obra.	(F5-A1) Crear nuevos centros de innovación	(D5-A5) Posicionar las otras marcas del grupo de calidad superior
4-) Guerra de precios por parte de los fast fashions.	(F5-A5) Publicidad enfocada a la calidad de los productos	
5-) Percepción de mala calidad porque los fabricantes son chinos.		

Fuente: David (2013)  
Elaboración propia

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

Luego de haber comprendido la historia del Grupo FR desde su creación en 1963 con trajes de caballero hasta la actualidad donde es uno de los principales grupos de tiendas textiles especializadas y que además tiene presencia en varios países donde se está logrando consolidar con productos de alta calidad a un precio accesible al cliente.

La misión del Grupo FR es la siguiente: Enriquecer la vida de los clientes actuales brindándoles ropa de excelente calidad que les permita sentir felicidad y satisfacción al usarla y además a un precio accesible. Por otro lado, lograr un desarrollo sostenible con la sociedad a raíz del crecimiento del grupo.

En la actualidad el grupo no pierde la esencia, a pesar de ya tener varios años en el mercado, sigue satisfaciendo las necesidades de sus clientes con productos de calidad y con un excelente servicio. Por otro lado, sigue apoyando a la sociedad con constantes campañas de reciclaje de todos sus productos y contratación de personas con alguna discapacidad.

La visión del Grupo FR es la siguiente: Ser el grupo líder de tiendas especializadas a nivel mundial, consolidándose en los principales mercados del mundo y volviéndose referentes del mismo. Además de formar futuros líderes que tomaran las riendas no solo del negocio sino de las decisiones a favor de la sociedad.

El grupo tiene muy claro su horizonte y espera en un futuro no tan lejano lograr todas las metas que se propone para consolidarse como el grupo líder del giro donde se desarrolla. Es importante que la misión sea retadora pero a la vez alcanzable.

Respecto a las políticas del Grupo FR, estas directrices planteadas por los altos mandos deben de ser acatadas por todos los colaboradores del grupo para que exista una mejor armonía, servicio, eficiencia, fiabilidad y servicio. Entre las principales políticas tenemos las siguientes:

- Estar en constante proceso de innovación para generar nuevas ideas y satisfacer nuevas necesidades.



- Respetar las normas éticas del grupo
- Fomentar el crecimiento social, corporativo y personal.
- Entender al cliente y satisfacer sus necesidades
- Buscar el crecimiento continuo para lograr la excelencia
- Fomentar el trabajo en equipo para aumentar la eficiencia
- Aprender de los errores para que no vuelvan a suceder
- Actuar con ética e integridad ante cualquier incertidumbre
- Pensar siempre en positivo
- Estimular a las personas que te rodean para que logren sus objetivos a corto y largo plazo
- Entender que la rentabilidad es importante en todo negocio

## **2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa**

- Ingreso y consolidación en 03 países latino americanos a fines del 2022.
- Apertura de 35 nuevas tiendas para el 2019 en lugares estratégicos para aumentar las ventas y no perder presencia respecto a la competencia.
- Alianzas estratégicas con medios de comunicación con impacto mundial para publicitar la marca y los productos más importantes del grupo.
- Realizar una alianza estratégica con una empresa que comparta los mismos objetivos en temas de reciclaje para generar un mayor impacto social y aumentar las toneladas recicladas en un 30%.
- Disminuir el número de reclamos en un 10% para fines del 2019.
- Disminuir la devolución de productos por parte de los clientes en un 5% para fines del 2019 para mejorar la imagen como grupo.
- Disminuir los costos en un 2% mediante una optimización de la cadena de suministros para fines del 2019.
- Aumentar la capitalización bursátil de la empresa en un 5% para fines del 2020.

## **2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN**

Desde mi punto de vista, las unidades estratégicas de negocios establecidas por el grupo FR tienen en común el enfoque hacia el cliente y la calidad de sus productos.

Todas las UEN del grupo parten desde ese principio y es el mismo que debería de primar al crear nuevas unidades estratégicas de negocios.

La primera UEN que debería de crear el grupo FR es la de UNIQLO Home, una tienda especializada en venta de productos para decorar la casa. Todos sabemos que uno de sus principales competidores cuenta con una tienda de formato similar.

Por otro lado, ambos formatos de tienda tanto UNIQLO como UNIQLO pueden convivir sin generarle confusión al cliente, más bien pueden generar sinergia.

Por otro lado, la otra UEN que podría crear el grupo FR es la de una marca especializada en la venta de pijamas tanto para hombres como mujeres y de todas las edades. Desde mi punto de vista siento que este sería un mercado el cual no está siendo atendido del todo y tiene bastante potencial de crecimiento.

## **2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en al ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.**

### **- Estrategia Corporativa del grupo fast retailing:**

La estrategia a nivel corporativo más importante aplicas por el grupo FR son las alianzas estratégicas como por ejemplo la que realizo en 1994 con un grupo de proveedores chinos con el que tiene una firma de contratos de exclusividad, de esta manera se aseguran el abastecimiento en las tiendas del grupo mediante una producción continua de sus prendas.

La otra estrategia que opto aplicar el grupo es la diversificación relacionada con la marca Candish. Esta marca guarda una relación directa con las prendas básicas ofrecidas en UNIQLO. Esta marca contaba con 90 tiendas candish que vendían calzado

Por último el grupo FR opto por una integración horizontal para adquirir la marca Theory, una marca reconocida en Estados Unidos que vendía principalmente ropa informal femenina pero de calidad suprema.

- **Estrategia Global del grupo fast retailing:**

El modo de ingreso del grupo FR es mediante una inversión directa.

A pesar de que la inversión es elevada, el grupo realiza un análisis del mercado de manera exhaustiva para minimizar la probabilidad de fracaso.

Por otro lado, la presión por reducir costos es bastante elevada ya que en el giro donde se encuentra actualmente compitiendo el precio es un factor diferenciador para decidir la compra de un producto. La competencia directa esta siempre buscando la manera de reducir los costos para obtener mayores márgenes pero a la vez mayores volúmenes de ventas. La otra variable a analizar es la presión por adaptación local, la cual es considerada inexistente ya que los productos que vende la empresa satisfacen una necesidad universal.

- **Estrategia Funcional del grupo fast retailing:**

- Las principales estrategias que utiliza el grupo FR para las actividades primarias de la cadena de valor son las siguientes:

Economías de escala para reducir los costos fijos realizando las compras de manera centraliza y por volúmenes altos. Esta estrategia se aplica básicamente en el área de logística interna.

Penetración de mercado, ingresando a nuevos mercados donde no tenía presencia, pero con productos ya existentes. Esta estrategia se aplica en el área de marketing del grupo FR.

Fidelización de clientes, ofreciéndoles productos de primera calidad al precio justo. Además, los colaboradores de cada tienda les brindan una atención personalizada y un trato jovial. Esta estrategia se aplica en el área de post venta.

- Las principales estrategias que utiliza el grupo FR para las actividades de apoyo de la cadena de valor son las siguientes:

Desarrollo de jóvenes talentos, mediante un programa catalogado FRMIC.

Este programa permite desarrollar las actividades blandas de cada futuro líder y también adquirir nuevos conocimientos. Esta estrategia se aplica en el área de recursos humanos.

Plan de sucesión, en la actualidad no existe una persona que pueda tomar las riendas que dejara el CEO del grupo Tadashi Yanai. El fundador de fast retailing tiene 69 años de edad y siente que todavía no tiene a la persona que lo reemplazara para tomar decisiones a nivel grupo. Es por eso que el área de RRHH tiene que comenzar a diseñar un plan de sucesión para los puestos más importantes de la compañía.

- **Estrategia de negocios del grupo fast retailing:**

Antes de definir la estrategia que está siendo utilizada por el grupo FR, es importante determinar la etapa del ciclo de vida donde se encuentra.

El grupo se encuentra en una etapa de crecimiento donde la empresa se está haciendo más conocida en nuevos mercados donde no tenía presencia alguna.

Los ingresos producto de las ventas vienen en aumento al igual que la cantidad de clientes fidelizados. La empresa se encuentra optimizando procesos y buscando constantemente la manera de reducir sus costos.

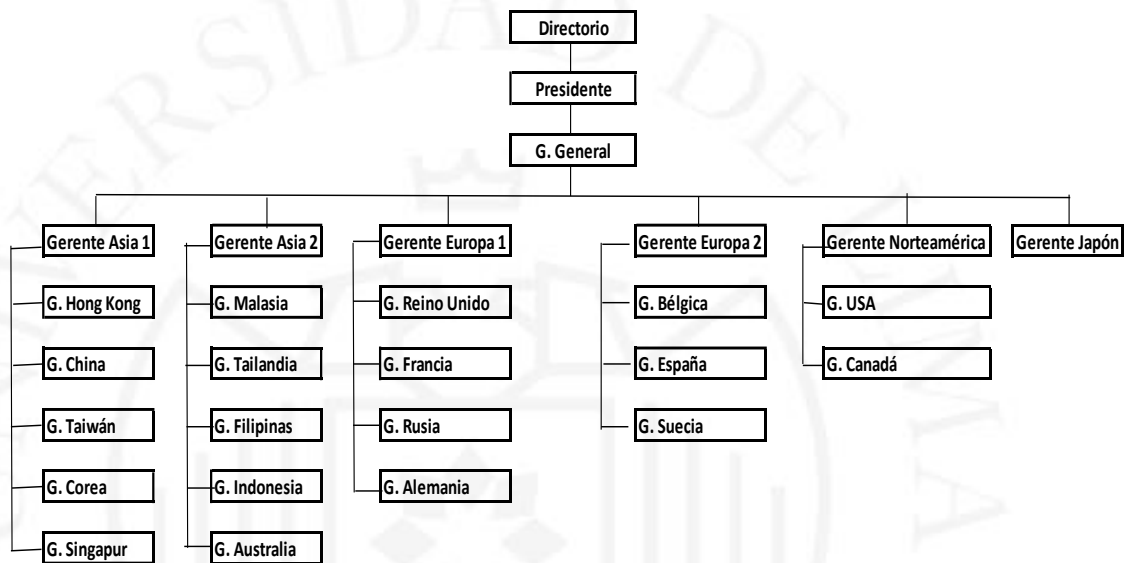
Por otro lado, el grupo FR opto por una estrategia de diferenciación más liderazgo en costos para ser más competitivos en un mercado donde la demanda de productos es bastante alta pero a la vez los clientes son exigentes en temas de calidad. El grupo FR comenzó a invertir en centros de innovación para satisfacer las altas demandas del mercado con productos de calidad pero a la vez innovadores. Las grandes empresas del fast fashion, compiten no solo con sus productos de calidad y con la tendencia actual de la moda en sus prendas, sino que los precios termina siendo un importante decisor de compra a la hora de escoger un producto. Es muy difícil que un cliente se sienta totalmente fidelizado con una marca fast fashion ya que los productos que ofrecen las empresas que compiten en este sector son bastante similares.

## CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La nueva estructura organizacional del grupo FR, se rige mediante una organización por área geográfica donde el grupo tiene presencia con tiendas.

Mediante esta reestructura se podrá obtener una mejor gestión en todos los aspectos de la cadena de valor. Es importante mencionar que cada mercado tendrá un responsable para la toma de decisiones y que tendrá que garantizar el éxito de la zona geográfica asignada.

De esta manera garantizamos que cada gerente de cada país pueda transmitir lo que está ocurriendo en el mercado donde se desarrollando el negocio. Cada gerente tiene niveles de autonomía para la toma de decisiones ante cualquier incertidumbre que se manifieste.

Por otro lado, existen gerentes por continentes que tienen hasta 05 reportes como máximo, estos 06 que tienen una mayor autonomía y le reportan al gerente general de grupo FR.

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

Una de las propuestas de cambios para incrementar las ventas en las distintas tiendas del grupo FR es la implementación de planes de incentivos para motivar a los vendedores e impulsar la venta de los distintos productos. Los premios no solo serían monetarios, también habría un reconocimiento en la página web del grupo FR para los mejores vendedores de cada país. Además, al mejor vendedor del año, el grupo FR invertirá en cursos de renombre mundial para desarrollar sus conocimientos y prepararlo como uno de los futuros líderes de la compañía.

Por otro lado, el grupo FR mejoro los procesos de selección de personal.

El área de RRHH comenzó a tomar pruebas y abrir cursos para medir el nivel de inglés y mejorar este aspecto en los colaboradores, de esta manera el grupo garantizo tener un mayor número de colaboradores que hablan el idioma de los negocios permitiéndoles desenvolverse mejor en un mercado competitivo.

Es importante que el grupo FR vea manera de retener al talento, ya que ellos son el activo máspreciado que tiene la empresa y los que ocuparan los cargos importantes en un futuro no tan lejano. Este programa de retención tiene que venir acompañado con un programa de sucesión, no es novedad que los altos mandos son personas mayores que tarde o temprano tendrán que dejar la posta a los colaboradores más preparados. Es por este motivo que grupo debe comenzar a preparálos y ponerlos en situaciones donde tengan que tomar decisiones que tengan un impacto a nivel grupo.

Otra propuesta que se podría implementar por parte del grupo FR es la de patrocinar eventos relacionados a la moda, donde las marcas Premium del grupo puedan hacerse más conocidas a nivel global y que el cliente tenga un concepto de calidad respecto a los productos que ofrece el grupo con sus distintas marcas.

Es importante que la empresa comience a invertir en publicidad personalizada dependiendo cada cliente y sus tendencias de compra. De esta manera, el cliente se sentirá querido por la marca y además aumentara la posibilidad de compra en las distintas marcas del grupo FR.

El área de inteligencia comercial puede realizar el análisis de tendencias de compras por cada cliente mediante compras pasadas del mismo. De esta manera el grupo FR podrá enfocar el plan de comunicación adecuado y aumentar la tasa de respuesta del cliente.

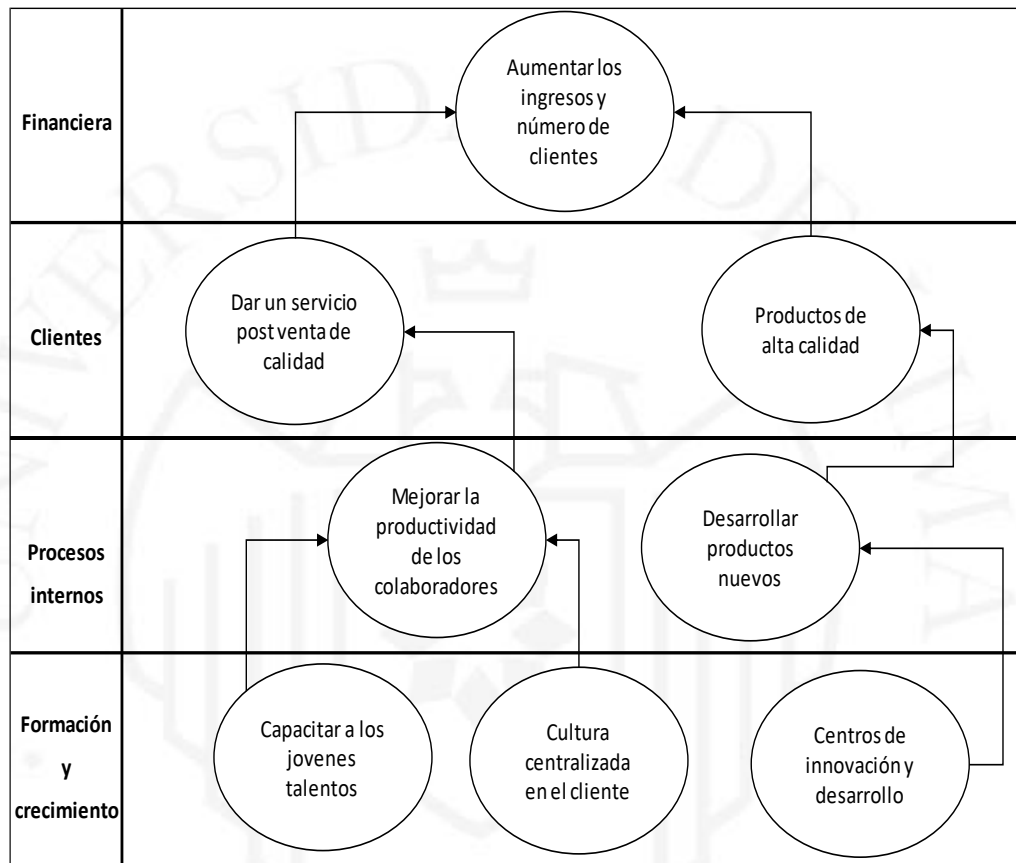


# CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

## 4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2004)  
Elaboración propia



## 4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Cuatro perspectivas)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar los ingresos y número de clientes	Ingreso promedio por cliente del 2018 / Ingreso promedio por cliente del 2017
	Aumentar los ingresos y número de clientes	Número de nuevos clientes en el 2018 / Número de nuevos clientes en el 2017
	Aumentar los ingresos y número de clientes	Ticket promedio por cliente 2018 / Ticket promedio por cliente 2017
Clientes	Servicio post venta de calidad	Número de quejas de clientes del 2018 / Número de quejas de clientes del 2017
	Productos de alta calidad	Número de productos defectuosos del 2018 / Número de productos defectuosos del 2017
Procesos	Mejorar la productividad de los colaboradores	Horas totales de trabajo / Horas efectivas de trabajo
	Desarrollar nuevos productos	Número de productos nuevos del 2018 / Número de productos nuevos del 2017
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los jóvenes talentos	Número de capacitaciones en el 2018 / Número de capacitaciones en el 2017
	Cultura centralizada en el cliente	N° de feedback por parte de clientes 2018 / N° de feedback por parte de clientes 2017
	Centros de innovación y desarrollo	Número de nuevos centros de innovación

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La experiencia del grupo FR en tiendas textiles especializadas y el respaldo financiero le permite incursionar en nuevos mercados como el Perú que tiene un crecimiento potencial.
- A lo largo del tiempo, el grupo FR ha optimizando progresivamente sus procesos buscando la manera de ser más rentables y competitivos en un mercado que está en constante crecimiento y que busca mantener esta tendencia.
- En los últimos años, el grupo ha comenzado a invertir en capacitar a los jóvenes talentos de la empresa. Resulta importante porque el activo más valioso que tiene una empresa son sus colaboradores, en especial las generaciones de relevo que representan el futuro de la empresa.
- El éxito de la empresa se basa en factores como la reducción de costos, la contante innovación y la calidad de los productos que ofrecen en todos los mercados donde tienen presencia.
- Actualmente la competencia de UNIQLO en el Perú serían las tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley, es importante mencionar que tanto H&M como Zara cuentan con presencia a nivel nacional.
- El grupo FR centraliza la toma de decisiones en el CEO Tadashi Yanai, persona con amplia experiencia en el giro y que tiene clara cuales son las ventajas competitivas que tiene su empresa. Es principalmente por este motivo que el modelo de negocio es bastante estable y siempre están buscando la manera de ser más rentables pero a la vez ofrecerle un producto de calidad para las exigencias del consumidor.
- La cadena de valor de la organización es muy efectiva desde la compras de materiales para la producción de los productos hasta el servicio post venta que ofrecen a cada uno de sus clientes. Además, cada área de la cadena de valor es realizada por especialistas en la materia que garantizan el éxito de la misma.

## RECOMENDACIONES

- Antes de ingresar al mercado peruano, el grupo FR debe realizar un análisis exhaustivo del perfil peruano como consumidor, donde debe evaluar factores como los hábitos, creencias y valores.
- El ingreso de la marca UNIQLO al mercado peruano debe ser con tiendas propias en los centros comerciales, estas cuentan con un mayor tráfico de personas y donde se concentra la mayor facturación de compras. Además, hay una tendencia al incremento de número de centros comerciales en el Perú.
- La participación del grupo al Perú debe venir acompañado de una campaña de responsabilidad social. De esta manera, fidelizará a posibles clientes y posicionará a la marca en un país emergente como el Perú. Una opción es donar ropa a las pobladores de Puno que sufren por el drástico cambio climático que estamos viviendo. La campaña podría ser por cada prenda que compre en UNIQLO, estaremos donando la misma a una persona que lo necesite.
- Es importante que la empresa decida posicionarse no solo en Lima, ya que existe bastante potencial de crecimiento en provincia para el sector retail y actualmente no está siendo atendido de la manera adecuada.
- El grupo FR debe empezar a invertir en el desarrollo de sus canales digitales, el e-commerce está creciendo de manera exponencial y seguirá esta tendencia en el futuro.
- Se aconseja a la empresa realizar alianzas estratégicas con los bancos más grandes del país, de esta manera podrán utilizar los medios de comunicación de los partners para impactar al mayor número posibles clientes. Es importante que la primera campaña sea potente para que el cliente entienda que es una oportunidad única de comprar.
- Contratar a un gerente comercial con experiencia en el rubro retail en los países de América latina, de esta manera será más fácil entender el pensamiento del consumidor peruano y definir mejor las estrategias para ingresar al mercado peruano con éxito.

## REFERENCIAS

- Curiosfera. (s.f.). Recuperado de <https://www.curiosfera.com/historia-maquina-de-coser-inventor/>
- David, F.R.(2013). Conceptos de Administración Estratégica.México: Pearson Education.
- El comercio. (12 de Diciembre de 2017). Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215>
- El comercio. (21 de Mayo de 2018). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-economia-peruana-crece-3-2-primer-trimestre-inei-noticia-521554>
- Fernández Arenas, J. (1988). Arte efímero y espacio estético. Barcelona: Anthropos.
- Gestión. (13 de Diciembre de 2016). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-noveno-mundo-149532>
- Gestión. (09 de Noviembre de 2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tarjetas-credito-crecimiento-colocaciones-duplicaria-peru-clasifica-mundial-150014>
- Gestión. (10 de Noviembre de 2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/proximo-ano-abrir-15-nuevos-centros-comerciales-pais-150121>
- Gestión. (14 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-pide-adaptar-arancel-mixto-afrentar-competencia-desleal-industria-textil-nndc-247095>
- Gestión. (12 de Septiembre de 2018). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-volatilidad-dolar-debe-urgir-peru-reducir-rapido-nuestro-deficit-fiscal-244193>
- Gestión. (14 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-pide-adaptar-arancel-mixto-afrentar-competencia-desleal-industria-textil-nndc-247095>
- González, C. (23 de Noviembre de 2017). The amaranta. Recuperado de <https://theamaranta.com/style/explainer-fast-fashion>
- Jordán, R. (08 de Abril de 2015). El comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-2021-son-65-peruanas-socialmente-responsables-188236>
- Kaplan, R. y Norton, D.(2004).Mapas Estratégicos:Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España:Ediciones Gestión.

- La República . (18 de Agosto de 2018). Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1300366-asbanc-bancos-peru-sufrieron-ataques-ciberneticos>
- La República. (18 de Agosto de 2018). Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1300366-asbanc-bancos-peru-sufrieron-ataques-ciberneticos>
- Manco, J. (s.f.). A Fashion Manager. Recuperado de <http://www.afashionmanager.com/2015/05/la-llegada-de-h-peru.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)
- Mur, R. (23 de Marzo de 2018). La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180323/441836301441/peru-dimision-kuczynski-crisis-vizcarra.html>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y.(2010). Generación de modelos de negocios. Barcelona:Grupo Planeta.
- Perú Retail. (17 de Septiembre de 2018). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-profesionalizacion-sector-retail-provincias/>
- PERÚ21. (15 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://peru21.pe/peru/referendum-2018-son-4-preguntas-responder-9-diciembre-peru-martin-vizcarra-convoco-referendun-congreso-miembro-mesa-peru-433332>
- Riaño. (23 de Marzo de 2009). Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/2009/03/22/empresas/1237757614.html>
- Robles, J. L. (Mayo de 2017). INEI. Recuperado de Panorama de la economía peruana pag 79: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)
- SENAMHI. (s.f.). Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Vogue. (14 de Noviembre de 2012). Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/espia/articulos/j-brand-los-pantalones-preferidos-de-las-famosas/17156>

## BIBLIOGRAFÍA

Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing Group (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:  
<https://www.harvard.edu/>

