

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

Luis Andres Calderon Pardo

Código 20111624

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

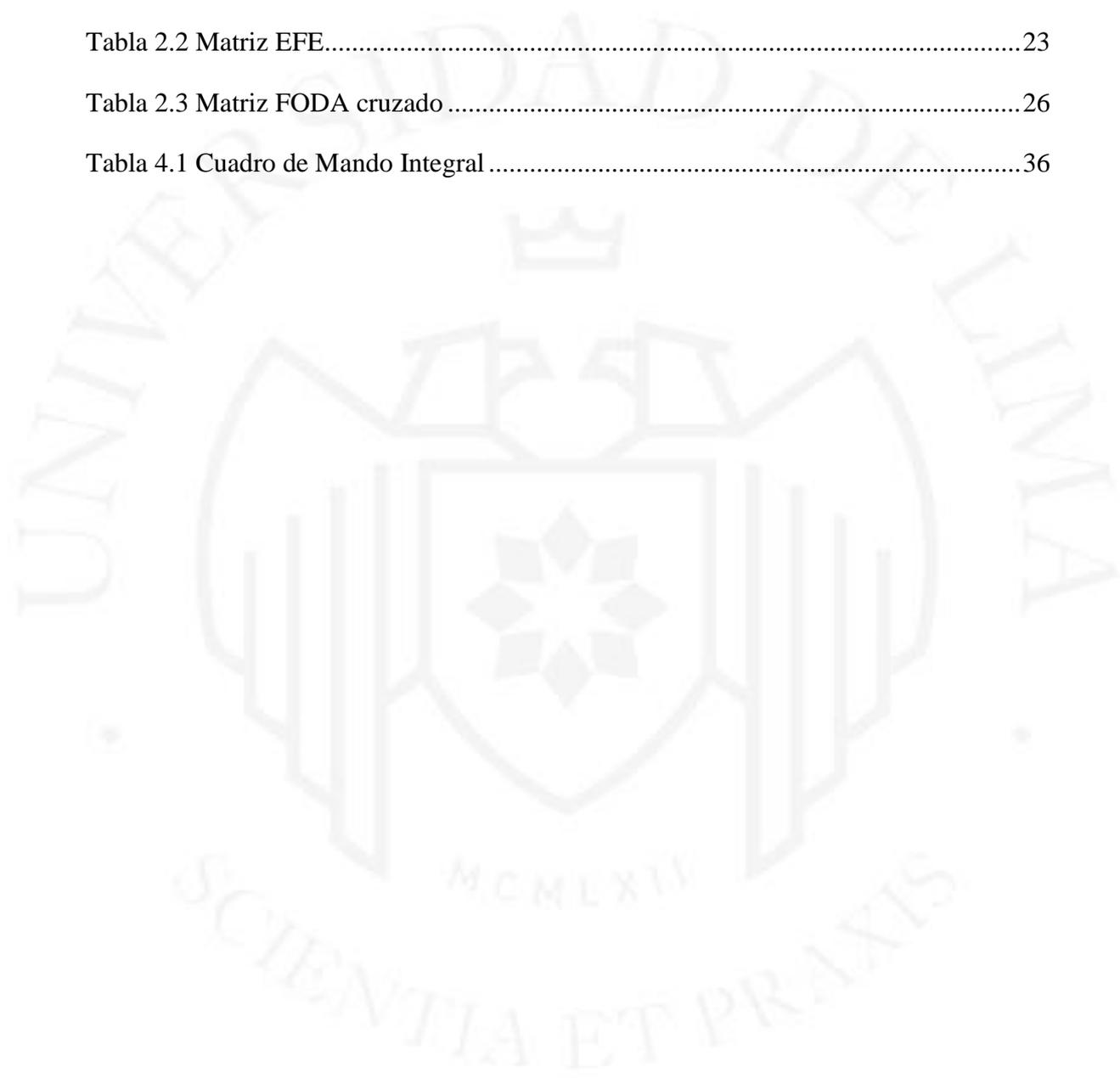
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 DIAGNOSTICO INTERNO	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	7
1.1.4 Definición y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	9
1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	17
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	22
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	24
2.4 Matriz FODA.....	25
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	28
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.	29

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	35
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS.....	39

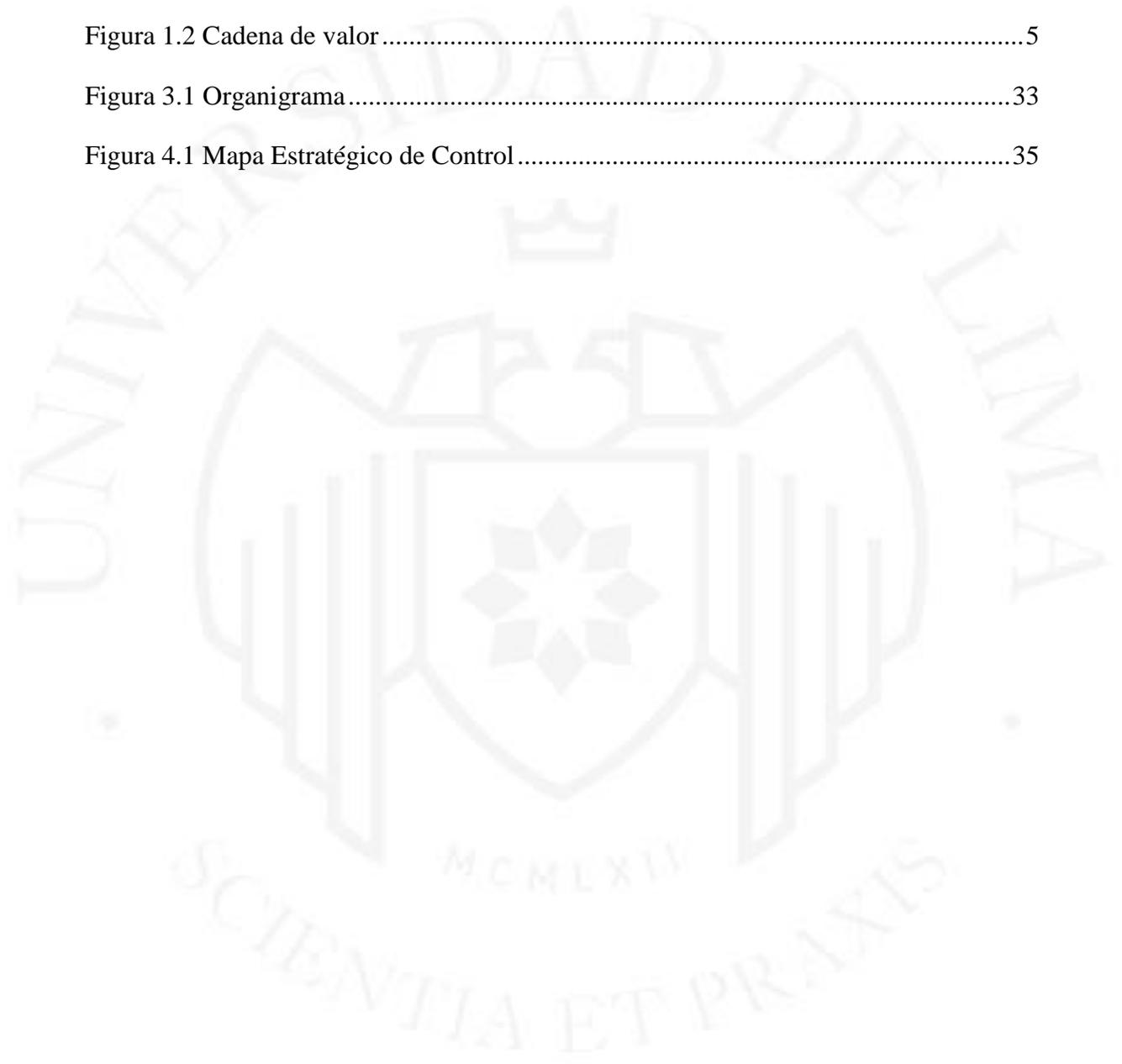
INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Evaluación futura de factores	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3 Matriz FODA cruzado	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	36



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de negocio de Fast Retailing	2
Figura 1.2 Cadena de valor	5
Figura 3.1 Organigrama	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	35



INTRODUCCIÓN

En los últimos seis años, en el Perú ha llegado un nuevo fenómeno de moda que ha tenido gran acogida entre los clientes peruanos impulsando nuevas tendencias de consumo: la moda rápida.

Desde su introducción en nuestro país, la industria de moda rápida ha logrado su rápido crecimiento en el mercado peruano, gracias a su modelo de negocio caracterizado por la rápida introducción de colecciones de ropa de calidad y bajos precios para atender a las últimas tendencias de moda en el mundo, lo cual ha obligado a las tiendas por departamentos a replantear sus estrategias para adaptarse a los nuevos competidores.

Actualmente la industria de moda rápida se encuentra en crecimiento en un contexto donde los grandes de esta industria como Zara, H&M o Forever21 compiten entre sí para atraer a más clientes, Fast Retailing (FR), el gigante de la industria de moda rápida en Japón, plantea su ingreso en el mercado peruano en el 2019 para consolidar su crecimiento a futuro en la región.

En este sentido, como nuevo competidor en la industria de moda rápida en el Perú, Fast Retailing tiene varios desafíos para lograr su consolidación. El siguiente plan estratégico propuesto se abordará en 4 capítulos: el primero estará enfocado en el diagnóstico estratégico, en el cual se elaborará el análisis interno y externo. Posteriormente, en el capítulo dos, se formulará la estrategia a seguir. En el tercer capítulo, luego de analizar los anteriores puntos, se explicará la implementación estratégica definiendo el rediseño de la estructura organizacional de la empresa como cambios propuestos para mejorar la implementación de las estrategias. En el capítulo cuatro se realizará el control estratégico definiendo el diseño de mapa estratégico de control y el desarrollo de un cuadro de mando con índices de gestión. Finalmente para terminar el plan estratégico se definirán conclusiones y recomendaciones para Fast Retailing.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNOSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para realizar el análisis del modelo de negocio seguido por el grupo Fast Retailing (FR) se utilizará el modelo Canvas. Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010) señalan: “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento determinado” (p.22). El modelo de negocio analizado se presenta a continuación:

Figura 1.1

Modelo de negocio de Fast Retailing

Aliados Clave Fabricas asociadas, diseñadores exclusivos, equipos Takumi	Actividades Clave Diseño, logística interna y externa, producción y ventas, marketing y servicio post venta	Propuesta de Valor Ofrecer productos de vestimenta y calzado novedosos, a la moda, con un diseño bonito, práctico, de calidad y a precios bajos en todas sus marcas: Uniqlo, Theory, CDC, PTT y GU.	Relación con el Cliente Centro de atención al cliente	Segmentos de Mercado Los sofisticados, los progresistas y las conservadoras. Cliente típico de 20 a 60 años
	Recursos Clave Físicos, intelectuales, humanos y financieros		Canales Tiendas online y tiendas físicas	
Estructura de Costes Compras por volumen Locales alquilados		Estructura de Ingresos Ventas de vestimenta y calzado		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010), Takeuchi (2012)
 Elaboración propia

- a) Segmento de mercado: El grupo Fast Retailing tiene varias marcas las cuales atienden a distintos segmentos, asimismo, estas marcas están clasificadas en unidades estratégicas de negocio (UEN). A continuación, utilizaré el modelo de segmentación de estilos de vida para segmentar por UEN (Rolando Arellano, s.f.) Para UNIQLO los segmentos serían los sofisticados y progresistas. Para las marcas globales, serían las modernas y sofisticados. Por su parte, GU se dirige al segmento de los progresistas, específicamente a consumidores más jóvenes con nivel más bajo de ingresos.
- b) Propuesta de Valor: La propuesta de valor de FR a sus clientes está enfocada en ofrecer productos de calidad superior a precios accesibles para atender una tendencia de moda. Para ello, el grupo cuenta con distintas marcas que satisfacen necesidades diferentes entre sus clientes. En este sentido, FR tiene especial cuidado, ofreciendo a sus clientes productos novedosos, a la moda y con un diseño bonito y práctico en todas sus marcas: Uniqlo, Theory, CDC, PTT y GU.
- c) Canales: Los canales representan un punto de contacto con el cliente, en los cuales el cliente juzgará, bajo sus propios criterios, la experiencia de compra. FR vende sus productos a través del canal online y en tiendas.
- d) La empresa cuenta con un centro de atención al cliente para recepcionar las sugerencias realizadas durante el año. FR utiliza dos fundamentos en la definición de relaciones con sus clientes. Para mercados saturados, incentiva un fundamento de fidelización de clientes; mientras que para mercados nuevos incentiva la captación de clientes.
- e) Fuentes de Ingresos: Para Fast Retailing (FR) la fuente de beneficio económico la obtiene por la venta de diferentes productos de vestimenta.
- f) Recursos Clave: Los recursos clave que dispone la empresa para obtener una posición ventajosa frente a sus competidores serán detallados en base a 4 factores: recursos físicos (tiendas de gran formato y el uso del concepto lego para la construcción de sus tiendas); intelectuales (distintas marcas para atender distintos segmentos); humanos

(colaboradores de todo nivel jerárquico a los cuales se promueve que constantemente aumenten su rendimiento para que participen en las operaciones diarias con la mentalidad de un directivo) y recursos financieros los cuales les brindan solidez financiera en el corto y mediano plazo.

- g) **Actividades Clave:** Las actividades más importantes que debe realizar la empresa son 4 principalmente: diseño para la innovación en el desarrollo de nuevos productos y procesos; logística interna y externa como herramienta de optimización de los flujos de entradas y salidas a través de la organización.; producción que determina la calidad superior ofrecida en sus productos y ventas, marketing y servicio post venta para impulsar la compra del producto publicitándolo a través de medios masivos y de su página web.
- h) **Aliados Clave:** FR firmo varios contratos exclusivos con diferentes compañías como fabricas asociadas, diseñadores exclusivos, equipos takumi para brindar asistencia técnica, entre otros.
- i) **Estructura de Costos:** Sus costos son el alquiler de locales comerciales y compra de materiales por volumen necesarios para la operación.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Para describir las actividades de Fast Retailing, se empleará la cadena de valor de Michael Porter (2010), herramienta de gestión utilizada por el autor para analizar internamente a las empresas clasificando las actividades de valor en actividades principales y de apoyo. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se presenta a continuación la cadena de valor para Fast Retailing (FR):

Figura 1.2

Cadena de valor

CADENA DE VALOR						
Actividades de Apoyo	Infraestructura					Margen
	Recursos Humanos					
	Administración Ambiental					
	Sistemas de información					
Actividades Primarias	Diseño	Logística interna	Producción	Logística externa	Ventas, Marketing y Servicio al cliente	

Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

a) Actividades primarias

- **Diseño:** En este sentido, la empresa logra el desarrollo de nuevas tecnologías a través de su centro de I+D. Esta actividad está relacionada con la planificación, diseño y desarrollo de productos innovadores. FR creó su centro de I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una marca internacional. Posteriormente, abrieron nuevos centros de I+D en Tokio, París y Milán, generando, así, una estructura global para el desarrollo.
- **Logística interna:** FR utiliza materias primas de alta calidad que son compradas a bajo costo por el Departamento de Producción a través de negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo.
- **Producción:** Esta actividad está relacionada con la calidad del producto, ya que, para la empresa, este factor era un signo diferenciador frente a la competencia. Para esto la empresa mantiene acuerdos contractuales con 8 compañías, ubicadas principalmente en China. Para asegurar la calidad, los supervisores realizaban visitas semanales a las fábricas asociadas. También usa insumos de materiales de la mejor calidad del mundo y brinda asistencia

técnica experta de miembros con muchos años de experiencia en el sector textil que ofrecían asistencia en el mantenimiento del control de calidad.

- Logística externa: FR tiene 2203 tiendas distribuidas en las principales ciudades de Europa, Asia y Norteamérica. También cuenta con su canal online, el cual representa aproximadamente 3% de los ingresos totales de UNIQLO para el 2010.
- Ventas, Marketing y Servicio al cliente: Creación del centro de atención al cliente para recepcionar comentarios de los clientes que ayudaban a mejorar el producto. También realiza publicidad en medios masivos. Además de ello, la empresa adquirió la reputación de ser el anunciante web líder, tras ganar tres premios internacionales de publicidad. Asimismo, tiene una política post venta que garantizaba la devolución del producto comprado hasta 3 meses después de realizada la compra.

b) Actividades secundarias

- Infraestructura: FR cotiza en las bolsas de Hiroshima (1994) y la bolsa de Tokio (1997). La incursión en la bolsa, llevó a la empresa a elaborar planes y un sistema de frenos y contrapesos; instalar nuevos sistemas de gestión, puntos de ventas (TPV), conformidad de presupuesto. En cuanto a capitalización bursátil, FR superó a Gap, aunque por detrás de Zara y H&M.
- Recursos Humanos: Con la creación del FRMIC (Fast Retailing Management and Innovation Center), se propicia el desarrollo de los futuros líderes de la empresa. Todos los participantes recibían capacitación mediante dos programas presenciales (programa M y programas SAP) y un proyecto en el mundo real que les ayudaba a desarrollar las competencias necesarias para convertirse en futuros líderes. Asimismo, para retener el talento, la empresa utiliza la línea de carrera estableciendo categorías y/o niveles entre los puestos. Por ejemplo, para los encargados de tienda se tiene la siguiente línea: encargados de tienda estrella; encargados super estrella; los supervisores, los

líderes de sección, entre otros. También se promueve el empoderamiento de todos los colaboradores de la empresa por medio del “global one - zen-in Keiei” (Harvard Business school, 2012, pág.15). Con ello, cualquier trabajador, inclusive los recién incorporados, tienen la capacidad de tomar decisiones y convertirlas en acciones. Para finalizar, como uno de los programas para mantener la unión con la sociedad, la empresa comenzó a contratar a personas con discapacidad

- Administración ambiental: FR comenzó impulsado el programa de reciclado de lana como una actividad del programa para mantener la unión con la sociedad. Este programa va dirigido para todos los artículos de UNIQLO en ciertos meses del año y en cualquier tienda UNIQLO o GU en Japón. El 90% fueron donados a campos de refugiados y el saldo a la producción de electricidad o fibra industrial.
- Sistema de información: Actividad que busca interrelacionar los distintos negocios del grupo distribuidos por todo el mundo frente a la problemática de administrar todas las empresas del grupo. Por tal motivo, se creó el grupo de “gestión de cinco” (Harvard Business school, 2012, pág.9) para poder administrar la operación multinacional. En el 2010, el grupo de gestión principal estaba compuesto por Yanai y 4 vicepresidentes ejecutivos: Naoki, Otama, Nobuo Domae, Suichi Nakajima y Ricky Sasaki.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)

“Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa” (“Unidad estratégica de negocio”, 2014, párr. 1). Para el análisis del caso, se determinaron tres unidades de negocio: UNIQLO, siendo esta la más importante del grupo; marcas globales conformadas por Theory, CDC y PTT y, por último, GU.

a) Fast Retailing (FR):

La Eficiencia superior (Operacional) del grupo radica en la posibilidad de realizar economías de escala lo cual ayuda a la empresa a realizar una distribución de sus costos fijos en base a una producción más grande y, por consiguiente, mantener costos bajos. Asimismo, con la aplicación del modelo SPA ayuda a la empresa a tener mayor control sobre su cadena de valor. La calidad superior ofrecida en sus productos es otro factor diferenciador de la compañía. Esto viene siendo impulsado desde hace años por la empresa mediante la utilización de materias primas de alta calidad para el desarrollo de sus productos y la supervisión de todos sus procesos de producción para asegurar la calidad final del producto. La innovación superior ofrecida también tiene un papel importante como factor diferenciador. Las buenas practicas realizadas en este campo, llevó a la empresa a ser reconocida como una de las 50 compañías más innovadoras en el mundo. Por último, la superior capacidad de satisfacción al cliente no solo está vinculada al regocijo de comprar un producto de calidad, sino también por el servicio post venta y el status que otorga al cliente de adquirir un producto de una empresa que se preocupa por dar valor a la sociedad.

b) UNIQLO:

La eficiencia superior (Operacional): La eficiencia superior de UNIQLO es determinada por la calidad de sus productos, esto gracias a las buenas prácticas aplicadas en la moda de la calidad a precio accesible para sus productos. Respecto a la calidad superior, UNIQLO vela por la calidad de sus productos mediante la utilización de materias primas de alta calidad y bajo coste. Tal como lo comunico mediante un anuncio mencionando que se enfocaría más en la calidad de sus productos antes que en los precios y daba a conocer la utilización de materiales de la mejor calidad como cachemira de Mongolia Interior, lana elaborada para la NASA, lana de merino de Italia, etc. El producto estrella que simbolizaba este cambio era HEATTECH, ropa interior fina, suave y calidad. En la innovación superior, “las colecciones de Uniqlo incorporan innovaciones tecnológicas como tejidos técnicos contra el frío” (EDeconomiaDigital, 2017, párr. 9). Por último, la superior capacidad de satisfacción al cliente la brinda a través de su centro de atención al

cliente, el cual recepciona comentarios de los clientes con sugerencias sobre sus productos. Esto ayuda a que los clientes se sientan escuchados y considerados por la empresa. Ello sumado a al buen estado de los establecimiento, diversidad de productos y buen servicio de atención por parte de los vendedores maximiza la satisfacción del cliente. Sobre este punto, en el 2017 la empresa lanzó su sitio web “Actualización de UNIQLO” para informar a sus clientes los cambios realizados a partir de los comentarios realizados por ellos. (Fast Retailing, s.f.)

c) Marcas globales (Theory, CDC y PTT):

La calidad superior de las marcas globales radica en las materias primas de calidad utilizadas para su producción. Por ejemplo, la marca Theory brinda calidad en sus productos mediante telas italianas de alta calidad. Además de ello, estas marcas ofrecen superior capacidad de satisfacción al cliente al brindar un equilibrio entre elegancia, comodidad y moda. Los cuales son atributos muy valorados por sus clientes, quienes logran satisfacer sus necesidades más exigentes.

d) GU

GU ofrece eficiencia superior por su modelo de negocio, el cual está orientado por el concepto de moda low cost; es decir, ofrecer productos a bajo precio.

1.1.4 Definición y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

a) Fast Retailing (FR):

Fortalezas: La propuesta de valor enfocada en ofrecer productos de calidad a precios accesibles. También tiene gran variedad de marcas pertenecen al grupo, con ello logra atender distintos segmentos de clientes con necesidades diferentes. Los modelos SPA utilizados por la empresa permiten tener un mayor control sobre el proceso del negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material,

producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones en la tienda. La creación del centro de I+D para la generación de nuevos productos permite innovar en el diseño de productos atractivos para el mercado e imponer nuevas tendencias. También tiene el FRMIC como centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras a través de 2 programas presenciales y un proyecto. Cuenta con la disponibilidad de muchos recursos financieros. Este punto es de mucha importancia ya que permite a la empresa tener acceso al crédito y realizar grandes inversiones debido respaldo financiero. Cuenta con asociados clave que ayudan a la producción y diseño de productos. El uso del inglés como idioma oficial ayuda en la internacionalización del grupo. También cuenta con programas de responsabilidad social empresarial enfocados en mantener la unión con la sociedad, esto ayuda a mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad. Gracias a las economías de escala se puede disminuir los costos por unidad producida conforme la producción de la empresa crece. También dispone de tiendas de gran formato que ayudaban a compensar el mal rendimiento de tiendas pequeñas. Además, FR al concentrar la mayor parte de su producción en China, tiene acceso a mano de obra barata. Por último, la empresa ofrece un buen servicio post venta gracias a sus políticas.

Debilidades: El grupo no cuenta con experiencia en el mercado peruano. Además, a pesar de tener otras marcas, FR tiene una gran dependencia de la marca UNIQLO, la cual representó, en el 2010, 84.4% de las ventas globales del grupo. Aunque, FR tiene su centro de formación de líderes, aún no cuenta con un sucesor para el CEO de FR, Yanai. También tiene poca utilización del canal online, en vez de ello, dispone más puntos de venta, lo cual implica incurrir en gastos como alquiler del establecimiento. Por último, al contar con un mayor número de tiendas en el mercado asiático, la empresa tiene mayor dependencia de este.

b) UNIQLO

Fortalezas: Los productos de la marca están hechos a base de materiales de alta calidad, gracias a acuerdos contractuales con fabricantes de materiales alrededor del mundo. La producción en crecimiento permite realizar economías de escala. Asimismo la marca UNIQLO es la marca menos dependiente de las modas del momento, lo cual permite

realizar la producción un año antes de su salida al mercado. Su posicionamiento en el mercado Asiático es fuerte. Gracias al centro de atención, los clientes pueden hacer recomendaciones para mejorar el producto en diseño, calidad, etc. Por último, al utilizar el modelo SPA le permite tener mayor control sobre su cadena de valor.

Debilidades: Poca utilización de la tienda online. Para UNIQLO, en el 2010, el canal online representa el 3% de sus ingresos totales. Asimismo no realiza mucha publicidad en redes sociales, lo cual no distancia al público más joven.

c) Marcas globales (Theory, CDC y PTT)

Fortalezas: Theory utiliza insumos de alta calidad como telas italianas de para la elaboración de sus productos. Los diseños de sus productos son atractivos y elegantes y se enfocan en mujeres contemporáneas. Asimismo presenta variedad en su cartera de negocios: Theory, Theory Men, Theory Luxe, Helmut Lang, PLST y Theyskens Theory. Por otro lado CDC apuesta por productos con diseño de moda, elegante e informales y cuenta con un fuerte posicionamiento en Francia y Europa gracias a la campaña publicitaria “madre y mujer”. Por último, PTT además de ofrecer variedad en lencería de colores vivos, ropa para estar en casa y diversidad en su colección de ropa de baño, cuenta con una buena red de distribución teniendo 166 grandes almacenes y boutiques.

Debilidades: En comparación con la marca estrella del grupo, UNIQLO, las marcas globales no ofrecen tanta rentabilidad. En el caso de CDC tiene sus tiendas muy concentradas en puntos de venta específicos: un 90% en el mercado francés y en el resto de Europa

d) GU

Fortalezas: GU cuenta con un posicionamiento de productos de bajo precio (normalmente artículos por la mitad del costo de Uniqlo). Esta marca es la numero dos del grupo, luego de UNIQLO. En el año 2016 represento 11% de las ventas totales del año. Además de

ello, la imagen de marca japonesa kawaii (linda) de GU ayuda a su diferenciación de marcas frente a la competencia.

Debilidades: La marca, al igual que el grupo en general, tiene presencia fuerte en el mercado Asiático, dependiendo, así, de este mercado

1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

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

El empleo de esta herramienta ayuda a identificar y analizar los factores del entorno general político-legal, económicos, sociales y tecnológicos que afectan en mayor medida a la empresa. El modelo PEST, al centrarse en los elementos del entorno de la compañía, permite identificar oportunidades y amenazas latentes que podrían impactarla en el mediano o largo plazo. (Castro, 2016)

a) Político – legal

- En el 2018, el país vive un escenario político de incertidumbre y crisis, mostrando la imagen de un país con una frágil democracia.
- Actualmente, el gobierno peruano promueve políticas de apertura comercial: tratados de libre comercio (TLC), aranceles bajos, etc.
- El entorno político – legal fomenta la inclusión financiera con el fin de otorgar más acceso al crédito al consumidor peruano. “Las entidades financieras y otras instituciones públicas y privadas están uniendo esfuerzos por ofrecer nuevo canales de atención e incluir financieramente a más peruanos” (Jeffrey Haggott, 2017, párr. 2)

- Existe una preocupación por parte del gobierno por regularizar el empleo informal por medio de proyectos de ley. Un ejemplo de ello es el proyecto de contratación formal de jóvenes. (El Comercio, 2018)
- De acuerdo al El Peruano, el Banco Mundial (BM) reconoce al Perú como un país con mejores políticas fiscales en América Latina. “En un escenario de bajo crecimiento, el grupo contra cíclico (entre ellos el Perú), tendrá espacio fiscal para recurrir al gasto público como herramienta de estímulo.” (Pedro Rodríguez, 2017, párr. 11)

b) Económico

- El Perú es uno de los países más atractivos para invertir en el sector Retail. Según The Global Retail Development Index 2017 (GRDI), el Perú encabeza la lista a nivel regional debido a su crecimiento sostenido durante dos décadas por los esfuerzos del gobierno impulsando la integración comercial. (Mercado Negro, 2018, párr. 1)
- Crecimiento sostenido del gasto del consumidor: “el gasto del consumidor ha crecido, pasando de PEN 48,154 por hogar en 2012 a PEN 54,924 por hogar en 2017.” (Euromonitor, 2018)
- Invertir en provincia es atractivo. Hay una tendencia en aumento respecto al porcentaje de crecimiento de las ventas. En este sentido, en el 2020, se espera que las ventas en provincias lleguen a 50%. Este crecimiento es explicado por la modernización en sus ciudades donde se han ido aperturando más centros comerciales, restaurantes, etc. (Mercado Negro, 2018, párr. 6)
- Se espera que para el año 2018, el sector Retail crezca entre 6% y 9% por encima del promedio nacional. (Mercado Negro, 2018, párr. 10)

c) Sociocultural

- EL mercado peruano es sensible al precio. El consumidor peruano tiene una fuerte tendencia en modelos de negocios que ofrecen descuentos o precios bajos. (Euromonitor, 2018)
- Asimismo, el peruano es un consumidor informado. El tener mayor acceso a la información por medio del uso de internet en celulares, tablets, entre otros gadgets brinda acceso a la información necesaria antes de realizar la compra. Por ende, el consumidor peruano es más exigente y juicioso en sus compras.
- Gran expectativa de consumidores peruanos a la llegada de tiendas “fast fashion”. A poco tiempo de la llegada de las tiendas con este tipo de formato han tenido mucha acogida y se espera que esta tendencia siga duplicando, así, sus ventas.
- Los peruanos tienden a pensar que los productos procedentes de china son de mala calidad. Esta concepción se encuentra arraigada en el imaginario de los peruanos desde antaño.
- Incremento del empleo informal en el país. Durante el 2017, el empleo informal en el Perú ha crecido 73.3%”.(Diario Correo, 2018)
- Los consumidores peruanos prefieren realizar sus compras yendo in situ a la tienda. A pesar de los esfuerzos en los últimos años por tratar de impulsar la compra a través del canal online, muchos consumidores prefieren seguir yendo a las tiendas para realizar sus compras.
- Existe desconfianza de realizar compras online. A pesar que en los últimos años las compras en línea han crecido, hay un segmento del mercado peruano que se muestra reticente a realizar transacciones bancarias en internet por miedo a pagos fraudulentos, estafas o robos de información personal.

- Nuevas tendencias de moda: revolución de marcas ultra fast fashion las cuales se caracterizan por producir prendas de calidad en un menor tiempo, siendo su principal canal de ventas por medio de internet. (Annalucia Fasson, 2018)
- La generación “Y” o Millennial ya creció. Este segmento de la población con una mentalidad más abierta y dispuesta a comprar en el canal online, hoy en día trabajan, consumen productos y son decisores de compra. (Juan Carlos Sanchez, 2017, párr. 13)
- Crecimiento de la clase media. De acuerdo al diario Peru21 asegura que “entre 2011 y 2017, la clase media pasó de 9’847,000 personas a la cifra de 13’405,000, suponiendo un crecimiento acumulado de 36.1% en menos de 10 años” (David Gómez, 2018, párr. 1)
- No existe una cultura de ahorro. “En el 2017, el índice de ahorro alcanzo 1.8%, frente a 2.1% en 2012” (Euromonitor, 2018)
- Mayor uso de redes sociales por parte del segmento más joven. (Juan Carlos Sanchez, 2017, párr. 2)

d) Tecnológico

- Nuevas tendencias tecnológicas para atender necesidades del cliente: creación de robots para la atención al cliente, probadores de realidad virtual, uso de inteligencia artificial para recopilar información, etc.

Tabla 1.1

Evaluación futura de factores

PEST	EVOLUCION FUTURA			
	1 año	Impacto	1-3 años	Impacto
POLITICO - LEGAL				
Escenario político de incertidumbre y crisis.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
El gobierno peruano promueve políticas de apertura comercial.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Fomento de la inclusión financiera: acceso al crédito.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Preocupación por la regularización del empleo informal.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Perú es un país con buenas políticas fiscales.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
ECONOMICO				
El Perú es uno de los países más atractivos para invertir en el sector Retail.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Crecimiento del sector Retail.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Invertir en provincia es atractivo.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Incremento del gasto promedio del consumidor.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
SOCIOCULTURAL				
El mercado peruano es sensible al precio.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
El consumidor peruano busca información en internet antes de realizar una compra.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Gran expectativa de consumidores a la llegada de tiendas “fast fashion”.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Los peruanos tienden a pensar que los productos procedentes de china son de mala calidad.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Crecimiento del empleo informal.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Los consumidores prefieren realizar sus compras en las tiendas físicas.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Desconfianza de realizar compras online.	Positiva	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Incremento de centros comerciales.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
La revolución de marcas ultra fast fashion	Amenaza	Negativo	Positiva	Oportunidad
La generación “Y” o Millennial tiene poder adquisitivo.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Crecimiento de la clase media.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
No existe una cultura de ahorro en el consumidor peruano	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
Mayor uso de las redes sociales por el segmento más joven	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad
TECNOLOGIA				
Nuevas tendencias tecnológicas para atender necesidades del cliente.	Positiva	Oportunidad	Positiva	Oportunidad

Fuente: Castro (2016)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es un modelo que permite el nivel de competitividad de la empresa dentro de su sector. Según esto, Porter (2008) señala que “la competencia por las ganancias va más allá de los rivales establecidos de la industria, ya que incluye otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, potenciales participantes y productos sustitutos. La rivalidad extendida que resulta de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y configura la naturaleza de la interacción competitiva dentro de una industria” (párr. 2)

Poder de negociación de los clientes: Es alto debido a que estos tienen un mayor acceso a la información. Gracias a esto el cliente puede exigir no solo mejor calidad, sino también mejor servicio. El fácil acceso a la información, hace el pedido del cliente más exclusivo; por ende, obliga a las empresas a adecuarse y personalizar su oferta. Asimismo, el costo de cambio es bajo por la variedad de productos disponibles en el sector con diferentes precios, diseños, calidad entre otros atributos que propician el alto poder de negociación del cliente.

Poder de negociación de proveedores: Es alto debido a que, para Fast Retailing, representa un costo alto cambiar de proveedores. Una manera en cómo el grupo se diferencia de la competencia es a través de las materias primas de alta calidad utilizadas en su producción. La calidad de las materias primas hace que estas sean productos difíciles de reemplazar por la empresa. Además de ello, en comparación de sus competidores que tienen muchos proveedores, Inditex y H&M tienen 1725 y 850 proveedores respectivamente, UNIQLO tiene 150 socios; es decir, menos proveedores que sus principales competidores. Esto hace que sus proveedores tengan más poder de negociación. (Modaes, 2017, párr. 1)

Amenaza de ingreso de competidores potenciales: Es alta debido a los siguientes factores: en primer lugar las economías de escala generadas por las empresas “fast fashion” permite generar un ahorro significativo en los costos fijos que impide el ingreso de nuevos competidores. Para FR esto es una oportunidad. En segundo lugar, no hay

mucha diferenciación entre los productos ofrecidos entre los principales competidores. En tercer lugar, como consecuencia de lo anterior, el costo de cambio para el cliente es bajo. Cuarto lugar, a pesar del entusiasmo inicial por la apertura de tiendas con este formato, no hay una lealtad alta a las marcas fast fashion debido al poco tiempo que llevan en el mercado peruano. Por último, los requisitos de capital son alto. Las “fast fashion” caracterizadas por renovar sus colecciones en corto tiempo y proponer una nueva oferta de productos a bajo precio implica incurrir en una gran inversión de capital desde el abastecimiento hasta la distribución.

Amenaza de productos sustitutos: Es alta debido al modelo de negocio de las “fast fashion”, el cual se caracteriza por ofrecer productos de calidad y precios bajos atendiendo una moda o tendencia del momento. En este sentido, los ciclos de vida de vida de los productos ofrecidos son bajos. En contraparte, los productos sustitutos son aquellos que ofrecen mayor ciclo de vida de sus productos como las ofrecidas en tiendas por departamento.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales: Es baja debido a que hay pocos competidores con este tipo de formato “fast fashion” (Inditex, H&M y ForEver21). Además de ello, la industria fast fashion se encuentra en una etapa de crecimiento en el mercado peruano, lo cual significa menos rivalidad. Por último, la industria sería consolidada debido a que esta sería dominada, con la llegada de Fast Retailing, por 4 grandes empresas.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

a) Oportunidades

- Sector Retail en crecimiento y se espera que esta tendencia continúe en el futuro.
- Oportunidad de entrar al mercado peruano a través de los centros comerciales aprovechando la creciente proliferación de estos en provincia y el progresivo aumento del volumen de ventas en el interior del país.

- La sensibilidad al precio del consumidor peruano es una oportunidad para Fast Retailing debido a que puede aprovechar la marca GU, cuya propuesta de valor radica en ofrecer productos a bajo precio para adaptarse la sensibilidad al precio del cliente peruano.
- Alta expectativa de consumidores peruanos por la llegada de tiendas de formato fast fashion. Esta expectativa puede ser aprovechada por la empresa para entrar al mercado peruano con más fuerza.
- Asimismo, se puede aprovechar el creciente uso de redes sociales para acercarse al segmento joven, principalmente a los millennial quienes ya tienen poder adquisitivo
- Fast Retailing puede aprovechar las materias primas de alta calidad producidas en el Perú para realizar contratos de exclusividad con proveedores. Esto mejoraría la imagen de la empresa en el mercado nacional.
- Nuevas tendencias en el mundo que surgen como soluciones tecnológicas representan una oportunidad para la empresa para personalizar el servicio al cliente y diferenciarse de la competencia.

b) Amenazas

- Las compañías Inditex, H&M y ForEver21 dominan la industria “fast fashion” en el mercado peruano. Estas compañías serían los competidores directos de Fast Retailing. En comparación a FR, estas compañías gozan de cierta ventaja debido a su arribo anterior al Perú.
- Cambiar de marca y optar por un producto de la competencia representa un costo de cambio relativamente bajo para el cliente. La tasa de lealtad a este tipo de marca es relativamente baja debido al poco tiempo de estas empresas en el mercado peruano.

- La crisis actual en el contexto político del país causada por el enfrentamiento entre el Ejecutivo y el Congreso genera incertidumbre y puede afectar la inversión privada y desacelerar el crecimiento económico.
- En el imaginario común de los consumidores peruanos, los productos fabricados en China son vistos como productos de mala calidad. Cambiar este pensamiento, sin duda alguna, será un verdadero reto.
- El consumidor peruano, a pesar de los esfuerzos de las empresas por impulsar el canal online, tiene desconfianza por realizar compras por este medio. Este factor es una oportunidad para la empresa en el corto plazo porque el grupo Fast Retailing (FR) obtiene el mayor porcentaje de sus ingresos a través de tiendas; sin embargo, se espera que en los próximos años FR impulse más la compra a través del canal online, convirtiéndose, así, este factor en una amenaza.
- La revolución de marcas ultra fast fashion son una amenaza para la empresa debido a que FR no explota en gran medida su canal online como si lo hacen otros competidores.
- Las tiendas departamentales y las boutiques en respuesta a la llegada de las “fast fashion” comenzaron a potenciar su canal online y sus marcas propias.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y valorarlas para formular diversas estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. “Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.” (García, 2011)

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores Claves	Valor	Clasificación	Ponderado
Fortalezas			
F1: Productos de calidad y a precios accesibles.	0.1	4	0.4
F2: El grupo dispone de gran variedad de marcas.	0.06	4	0.24
F3: Utilización de modelos SPA.	0.06	4	0.24
F4: Centro de I+D para la generación de nuevos productos.	0.06	4	0.24
F5: FRMIC como centro de formación futuros líderes.	0.05	3	0.15
F6: Acceso a muchos recursos financieros.	0.05	4	0.2
F7: Asociaciones clave.	0.06	4	0.24
F8: Programas de responsabilidad social empresarial.	0.05	4	0.2
F9: Posibilidad de realizar economías de escala.	0.06	4	0.24
F10: Disponibilidad de tiendas de gran formato.	0.04	4	0.16
F11: Acceso a mano de obra barata en China	0.05	4	0.2
F12: Servicio adecuado post-venta	0.06	4	0.24
Debilidades			
D1: Falta de experiencia en el mercado peruano.	0.1	1	0.1
D2: Gran dependencia de FR de su marca estrella: UNIQLO.	0.06	1	0.06
D3: El grupo no tiene un líder como sucesor de su actual CEO.	0.04	2	0.08
D4: Poca utilización del canal online.	0.06	1	0.06
D5: Dependencia del mercado Asiático.	0.04	1	0.04
	1.00		3.09

Fuente: García (2011)

Elaboración propia

Sobre la matriz EFI se puede afirmar que Fast Retailing (FR) cuenta con una posición interna sólida debido a que el valor ponderado es mayor a 2.5. Además de ello, la mayor fortaleza del grupo empresarial son sus productos de calidad y a precios accesibles (0.4); en contraste, la fortaleza con menor ponderación fue el FRMIC como centro de formación de futuros líderes (0.15). En cuanto a las debilidades, la mayor debilidad de FR es la inexperiencia en el mercado peruano (0.10) y la menor debilidad es su dependencia del mercado asiático (0.04).

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

“Esta matriz permite resumir y evaluar la información del entorno de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa.” (García, 2011)

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores Claves	Valor	Clasificación	Ponderado
Oportunidades			
O1: Crecimiento del sector Retail en el Perú.	0.07	4	0.28
O2: Oportunidad de utilizar los centros comerciales en el interior del país como punto de venta.	0.09	4	0.36
O3: El consumidor peruano es sensible al precio.	0.11	4	0.44
O4: Alta expectativa de consumidores peruanos por la llegada de tiendas de formato fast fashion	0.09	3	0.27
O5: Aprovechamiento de redes sociales para llegar al segmento joven.	0.07	2	0.14
O6: Realizar contratos de exclusividad con proveedores peruanos	0.05	4	0.20
O7: Utilización de nuevas tendencias como soluciones tecnológicas.	0.07	3	0.21
Amenazas			
A1: Competencia directa con Inditex, H&M y ForEver21	0.05	4	0.20
A2: Costo de cambio por un producto de la competencia es bajo.	0.05	3	0.15
A3: La crisis actual en el contexto político del país.	0.05	3	0.15
A4: Imaginario común del consumidor de que los productos fabricados en China son de mala calidad.	0.11	3	0.33
A5: Desconfianza del consumidor de realizar compras online.	0.07	3	0.21
A6: La revolución de marcas ultra fast fashion	0.05	2	0.10
A7: Respuesta de las tiendas departamentales y boutiques	0.07	3	0.21
	1.00		3.25

Fuente: García (2011)
Elaboración propia

Sobre la matriz EFE se puede afirmar que Fast Retailing (FR) responde muy bien a las oportunidades y amenazas en su sector, ya que obtiene un valor ponderado igual a 3.25. Además de ello, la mayor oportunidad del grupo empresarial es la sensibilidad del consumidor peruano al precio (0.44), ya que puede ser aprovechada para la introducción exitosa de GU. En contraste, la mayor amenaza es el pensamiento colectivo negativo del peruano respecto a los productos chinos (0.33).

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Michael Porter define tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de estas estrategias una compañía puede lograr posicionarse frente a sus competidores al lograr una ventaja competitiva. (Porter, 2009, p. 51)

Para conseguir su objetivo estratégico de entrar al mercado peruano en el 2019 para consolidar su crecimiento futuro en la región, Fast Retailing (FR) debe realizar las siguientes estrategias genéricas:

- a) Diferenciación: La empresa busca diferenciarse de la competencia por medio de lo siguiente:
 - Productos de calidad: Para la producción de productos de calidad, Fast Retailing (FR) realiza la adquisición de materias primas de la mayor calidad como su algodón de fibra larga de alta calidad. Es preciso mencionar que todos los materiales usados para la producción son inspeccionados y monitoreados por terceros. Además de ello, el grupo tiene un sistema de control estricto para asegurar la calidad del producto a través de estrictos estándares de seguridad formulados por su Comité de Aseguramiento de la Calidad. Dicho sistema es transmitido a las fábricas asociadas por medio de asistencia técnica, gestión de producción o capacitación para asegurar la calidad. Asimismo, la recepción de los comentarios de los clientes a través del Centro de Atención al Cliente ayudan a mejorar la calidad ofrecida.
 - Calidad de servicio: Como ya se mencionó anteriormente, la calidad no solo se limita en el producto, la empresa va más allá ofreciendo calidad en el servicio. FR vela porque su personal sea atento, jovial y trabaje siempre en equipo. En el 2017, para la marca UNIQLO, la empresa lanzó su sitio web “Actualización de UNIQLO” donde publica los cambios realizados a partir de los comentarios realizados por los clientes.

- Mejorar el posicionamiento corporativo en relación con el valor social: Fast Retailing (FR) impulsa el desarrollo de sus operaciones por medio de objetivos de acción de sostenibilidad en toda la empresa. Siguiendo su compromiso de alcanzar este objetivo, el grupo formuló una nueva declaración de sostenibilidad para crear un impacto positivo en sus stakeholders a través de 4 áreas clave: Cadena de suministro (política de responsabilidad ambiental y social); productos (ofrecer productos que beneficien a la sociedad y medioambiente); tiendas y comunidades (política de relaciones comunitarias y diseño de tienda y política de operaciones); empleados (respeto de derechos humanos garantizando la seguridad y salud laboral). Estas estrategias que contribuyen al crecimiento sostenible de los stakeholders ayuda a la construcción de la imagen de Fast Retailing (FR) como una empresa socialmente responsable. (Fast Retailing, s.f.)

b) Liderazgo en costos: La propuesta de valor

- Utilización de modelo de negocio SPA (tienda especializada en ropa de marca privada): Por medio de este modelo la empresa puede reaccionar a los cambios de la demanda del producto, de esta forma minimizar los costos de inventario y, a pesar de los bajos precios minoristas, mantener márgenes significativos.
- Asociados clave: Gracias a acuerdos exclusivos con fábricas, la empresa puede lograr acuerdos de bajo costo y alto volumen. Un principal socio clave es Toray Industries, el cual es el mayor productor de fibra de Japón.
- Economías de escala: Conforme la producción aumenta, los costos por unidad producida bajan.

2.4 Matriz FODA

Roberto Dvoskin (2004) señala: “Esta matriz permite relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles: expansión, reposicionamiento, diversificación, liquidación” (p. 178)

Tabla 2.3

Matriz FODA cruzado

	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p style="text-align: center;">F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p style="text-align: center;">D1 D2 D3 D4 D5</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7</p>	<p>O1F1: Aprovechar el crecimiento del sector Retail para entrar al mercado peruano con productos de calidad y precios accesibles.</p> <p>O4F2: Para atender las altas expectativas del consumidor peruano por la llegada de fast fashion, FR dispone de varias marcas para atender a diferentes segmentos.</p> <p>O3F3F7F9F11: FR puede entrar al mercado peruano a través de la marca GU debido a sus precios bajos en comparación a otras marcas del grupo. Ello es posible gracias a la eficiencia lograda en la minimización de costos.</p> <p>O6F7: FR podría realizar acuerdos contractuales con proveedores peruanos convirtiéndolos en asociados clave con la finalidad de aprovechar la materia prima de calidad.</p> <p>O7O5F6: Aprovechar los recursos financieros del grupo para invertir en nuevas tecnologías para atender de forma más personalizada y a tiempo real las necesidades de sus clientes.</p>	<p>O5O7D4: Invertir en el crecimiento del canal online de la empresa para aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas. Hoy en día, la empresa tiene varias tiendas; sin embargo, esto significa incurrir en altos costos fijos.</p> <p>O4D2: Impulsar el crecimiento de otras marcas pertenecientes al grupo para no tener tanta dependencia de UNIQLO y, así, atender mejor a las diferentes expectativas de los clientes.</p> <p>O1D1: Para aprovechar el crecimiento del sector Retail en el Perú y para compensar la falta de experiencia en el mercado peruano se propone realizar un benchmarking con competidores que ya incursionaron en dicho mercado.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7</p>	<p>A4F1F2F12: Desarraigar la idea de que los productos chinos son de mala calidad ofreciendo productos de calidad y precios accesibles.</p> <p>También se debe aplicar el esquema de servicio post venta utilizado en otros países para generar confianza en el cliente peruano. Es importante que la empresa siempre esté comunicada con sus clientes, por ello, se recomienda utilizar los recursos financieros disponibles para realizar campañas publicitarias tanto en medios masivos como en su página web.</p> <p>A2F1F2F4F8F12: Diferenciar el producto a través de la calidad, precio y programas de responsabilidad social con el objetivo de fidelizar al cliente peruano, ergo, subir el costo de cambio para el cliente.</p>	<p>A1A5A6A7D4: Invertir fuerte en la explotación del canal online de la empresa para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado como las nuevas marcas ultra Fast Fashion y responder adecuadamente a las estrategias de la competencia. Potenciando este canal, no solo le daría flexibilidad a la empresa, sino también más confianza al cliente peruano de realizar compras online.</p> <p>A4D1: Realizar una investigación a profundidad del mercado peruano para conocer al cliente.</p>

Fuente: Dvoskin (2004)
Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión de Fast Retailing es ser la primera compañía textil del mundo. En la página web de la empresa, donde la visión es enfocada desde un punto de vista sostenible, se menciona lo siguiente: “Creemos que podemos convertir el poder de la ropa en una fuerza para el bien. Al diseñar, fabricar 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 que la usan al brindarles comodidad, protección y placer. Se produce de manera armoniosa con la naturaleza, sin una carga excesiva para el medio ambiente. Las personas de diversos orígenes confeccionan buena ropa y trabajan con energía y entusiasmo, en condiciones en las que se respeta y respeta su salud, seguridad y derechos humanos. Y extendemos 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, s.f.)

De acuerdo a lo revisado en su página web, la misión es Fast Retailing tiene dos enfoques. El primero es “crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa”; el segundo es “enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad.” (Fast Retailing, s.f.)

Las políticas están basadas en los 23 principios de gestión, los cuales reflejan la experiencia adquirida con el pasar de los años de Yanai, CEO de Fast Retailing. A continuación se mencionan algunas de las políticas más resaltantes (Harvard Business school, 2012, pág.29):

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas.
- Poner en marcha buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora.
- Mantener la autonomía y la independencia y permanecer ajenos a la influencia de otras compañías
- Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio.

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

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Objetivos estratégicos a nivel global:

- Para el 2020, alcanzar un beneficio de 1 billon de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones generados a partes iguales por Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa.
- Obtener un crecimiento anual de 20% y generar un beneficio ordinario de 20%.
- Contar con 200 personas procedentes tanto dentro como fuera de la empresa, siendo la mitad japoneses y la otra mitad de partes diferentes del mundo para que dirijan el negocio en el año 2020.

A continuación se especificaran objetivos estratégicos para cada UEN. Los siguientes objetivos fueron sacados de su página web (<https://www.fastretailing.com>)

- UNIQLO Japón: Conseguir un crecimiento de las ventas netas en 1.4% anual
- UNIQLO Internacional: En China se espera conseguir ingresos de 1 billón de yenes con ganancias operativas de 200 mil millones de yenes.
- Marcas globales: Conseguir un crecimiento de las ventas netas en 1.9% anual.
- GU: Acelerar el desarrollo de la marca al mediano plazo para desarrollar a GU segunda marca del grupo con ventas de 1 billón de yenes.

Objetivos estratégicos para Perú

- Conseguir un crecimiento de las ventas netas en 6% anual.
- Incrementar el volumen de clientes a un ritmo de 6% anualmente.
- Aumentar el volumen de clientes fidelizados en 6% anualmente.
- Mantener la satisfacción del cliente por encima del 90% en el primer año.

2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.

En el caso de UNIQLO Japón, el mercado japonés de vestimenta y calzado se contraiga en USD 4 mil millones hasta el año 2021. Frente a ello, la empresa ha optado por realizar estrategias como promover precios atractivos durante todo el año para impulsar las ventas. Se recomienda a la empresa que aproveche el buen posicionamiento en su mercado nacional para aumentar la presencia en su canal online ya que se espera que la venta minorista por internet crezca a una tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR) 3% hasta el año 2021. (Euromonitor, 2017)

En el caso de UNIQLO Internacional, se espera que para el 2018 los ingresos de UNIQLO Internacional superen a los de UNIQLO Japón. Especialmente en los mercados de China y el sudeste de Asia. Sobre esto, se recomienda que la empresa siga invirtiendo fuerte en estos mercados que tienen un potencial de crecimiento 10 a 20 veces mayor que el mercado japonés. Se debe incrementar la cobertura por medio de la apertura de nuevos canales de distribución. (Fast Retailing, s.f.)

Por otra parte, en el 2017 GU se incluyó dentro de las Marcas Globales como una más del grupo. Sin embargo, la mayor cantidad de tiendas se concentran en el mercado Asiático, principalmente en Japón; por ende, la marca GU debería administrarse como una marca nacional, tal como se hacía en antaño. Particularmente la marca GU se recomienda implementar estrategias enfocadas en desarrollo de productos y seguir con el posicionamiento de marca de bajo precio.

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

Asumiendo que la pregunta en cuestión está orientada a estrategias que la empresa aplicaría en el mercado peruano ante su entrada en el 2019, se propone lo siguiente:

Estrategia global: Fast Retailing (FR) usa una estrategia transnacional. La propuesta es que FR continúe con esta estrategia, debido a que tiene presión por disminuir los costos, ya que al mantener costos bajos se puede ofrecer precios accesibles en sus productos. Además, FR tiene presión por adaptarse al mercado local enfocando sus esfuerzos en atender necesidades del segmento objetivo de acuerdo a la marca. Por

ejemplo, Theory se enfoca en personas que buscan ropa con estilo elegante y moderno. Asimismo, la empresa se caracteriza por ser una marca múltiple, lo cual le permite entrar a varios segmentos con diferentes gustos y necesidades. Por último, la adaptación al mercado local también se adapta mediante la infraestructura de sus tiendas. Por ejemplo de Barcelona, España se caracteriza “gracias a los elementos arquitectónicos que se han conservado de esta antigua casa del Eixample y del guiño que UNIQLO ha querido hacer a la ciudad, combinando su estilo nipón con los mosaicos clásicos de las casa de la burguesía del siglo XIX.” (Marisa Anglés, 2017, párr. 2). Esta estrategia se puede reproducir para adaptarse en el mercado peruano.

Estrategia corporativa: Dentro de las estrategias corporativas, la empresa debería aplicar dos: Alianzas estratégicas e integración vertical hacia atrás y adelante. En primer lugar se debe realizar alianzas estratégicas con centros comerciales, aprovechando que en los últimos años han ido en aumento, principalmente en provincia, y también aprovechando el crecimiento de la clase media, quienes prefieren realizar sus compras, mayormente, en estos lugares. Además de ello, en la lectura se menciona de la buena recepción que los centros comerciales les han dado a las “fast fashion” otorgándoles condiciones comerciales inigualables, lo cual claramente favorecería a la empresa en su entrada al mercado peruano. En segundo lugar, FR debe realizar integración vertical hacia atrás y adelante. Al igual que en otros países, el grupo debe tomar el control de sus canales de distribución a través de tiendas propias o, incluso, por medio de su página web (integración vertical hacia adelante). También se propone aprovechar la fina tradición textil del país en la utilización de insumos de calidad como la fibra de alpaca o el algodón Pima realizando acuerdos exclusivos con proveedores peruanos (integración vertical hacia atrás).

Estrategia de negocios: Para entrar al mercado peruano con éxito, se debe seguir empleando la estrategia de negocios aplicada por Fast Retailing (FR): diferenciación y liderazgo en costos. Hoy en día, el comprador peruano no solo pide precios bajos, sino también calidad. Por otro lado, la industria fast fashion en el Perú se encuentra en la etapa de crecimiento porque las tiendas de este tipo de formato llevan poco más de 6 años en el mercado peruano; sin embargo, han tenido una gran acogida en el público quienes se sienten atraídos por sus productos de calidad y precios bajos. En este sentido, se recomienda a la empresa que incremente la cobertura por medio de alianzas estratégicas

con centros comerciales. Un mercado atractivo es en provincia ya que actualmente este se encuentra en crecimiento.

Estrategias funcionales: Se proponen las siguientes estrategias funcionales:

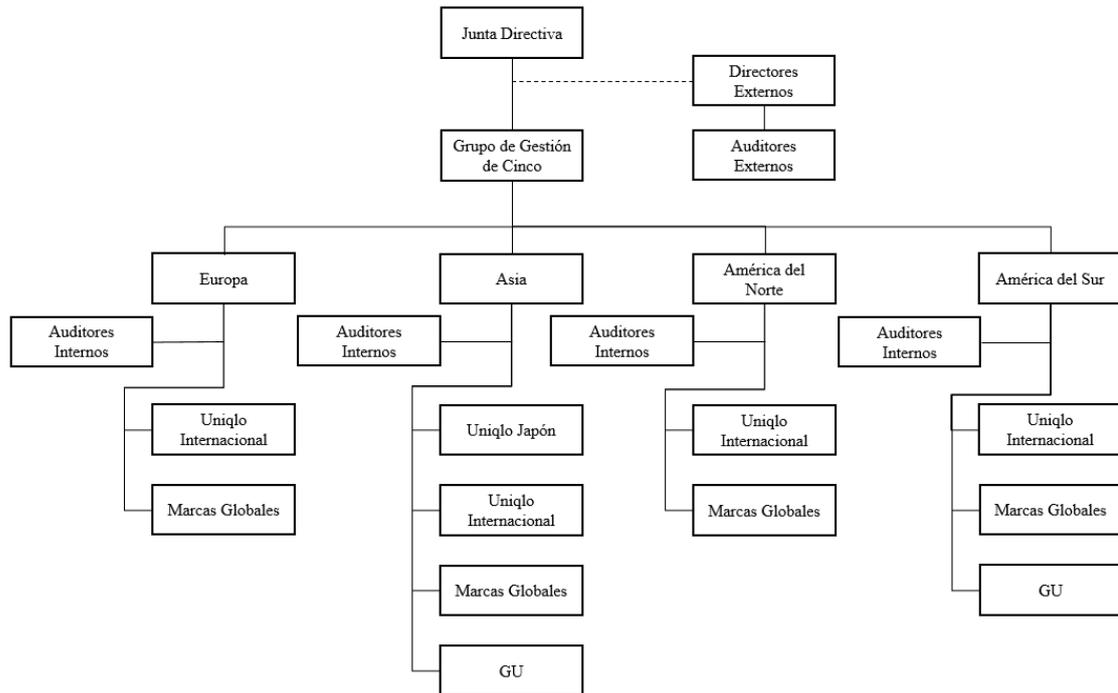
- Ventas, marketing y servicio post venta: La industria fast fashion se encuentra en la fase de crecimiento. Por consiguiente, el enfoque del área debe ser incrementar la cobertura a nivel nacional. Se debe aprovechar el crecimiento económico en provincia para entrar a dicho mercado mediante alianzas estratégicas con centros comerciales. También se recomienda incursionar con mayor fuerza en el canal online, ya que, si bien es cierto que aún hay cierto nivel de reticencia por parte del consumidor peruano de comprar por este canal, en los próximos años la tendencia cambiará debido al crecimiento de los millenials, los cuales prefieren realizar compras online.
- Diseño: Se recomienda utilizar los centros de I+D para realizar una exhaustiva investigación de mercado a fin de identificar tendencias y costumbres del consumidor peruano. Para compensar la barrera de inexperiencia en el mercado peruano, se recomienda realizar benchmarking con los competidores actuales del mercado.
- Finanzas: En el 2019, con el inicio de las operaciones en el mercado peruano, el enfoque financiero es incrementar el volumen de ventas, ya que debido a los costos de operación se espera obtener un margen mínimo de ganancias o, incluso, pérdida en el primer año.
- Operaciones: A medida que la expansión global continua, se hace necesaria descentralizar la base de producción. Actualmente esta se encuentra en Asia, sin embargo, con la incursión en el mercado peruano, se espera que FR incursione en países vecinos. En tal sentido, se recomienda aperturar una base de producción en América para poder abaratar costos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).

La estructura organizacional puede ser definida como “la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo desempeño organizacional. (Lusthaus, 2002, p. 53). En efecto, la estructura organizacional puede ser entendida como la capacidad de la empresa para dividir su trabajo entre grupos de la organización para poder aprovechar de mejor manera circunstancias tanto fuera como dentro de la empresa con el fin de obtener más beneficio.

Figura 3.1
Organigrama



Fuente: Lusthaus (2002)
Elaboración propia

Justificación: Se optó por un modelo de estructura organizacional geográfica el cual está dividido internamente por UEN. Con este modelo, FR puede adaptar la estrategia a las necesidades de sus clientes al poder responder más rápido a los cambios del entorno de cada mercado. Asimismo, para mitigar la inexperiencia de FR se propone la estructura organizacional geográfica para aprovechar la experiencia de gerentes locales, los cuales están familiarizados con el mercado nacional: entorno de negocios, cultura y ambiente legal. Además de ello, gracias a este tipo de estructura, FR logrará atender mejor las necesidades del cliente local debido a la comodidad de estos al tratar con colaboradores que entienden sus expresiones, lo que trae en consecuencia la rápida adaptación de las estrategias organizacionales a los gustos locales del cliente.

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

Para la correcta implementación estratégica, se recomienda atender tres elementos importantes: colaboradores, áreas clave y sistemas de dirección.

En el ámbito de los colaboradores, se recomienda realizar programas de capacitación para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para el óptimo desempeño de sus funciones. Asimismo, este programa debe ir de la mano con un programa de empoderamiento para seguir con la filosofía *Zen-in Keikei* para impulsar que cada persona tenga la capacidad de tomar decisiones, convirtiéndolas, posteriormente, en acción.

Sin duda alguna, las áreas en las que FR debe poner vital atención para asegurar el éxito en el mercado peruano son dos: Investigación y desarrollo y marketing. Para eliminar la concepción general del peruano sobre la mala calidad de productos chinos, se debe realizar una campaña masiva de publicidad focalizando en temas que permitan al consumidor local conocer la empresa y la marca. También es importante realizar alianzas estratégicas con diseñadores peruanos para ofrecer productos que sean atractivos para el peruano.

Por último, se recomienda usar la comunicación como forma estratégica potenciando el área de sistema de información para facilitar la coordinación organizacional y agregar capas de supervisión para conservar una imagen uniforme de la compañía.

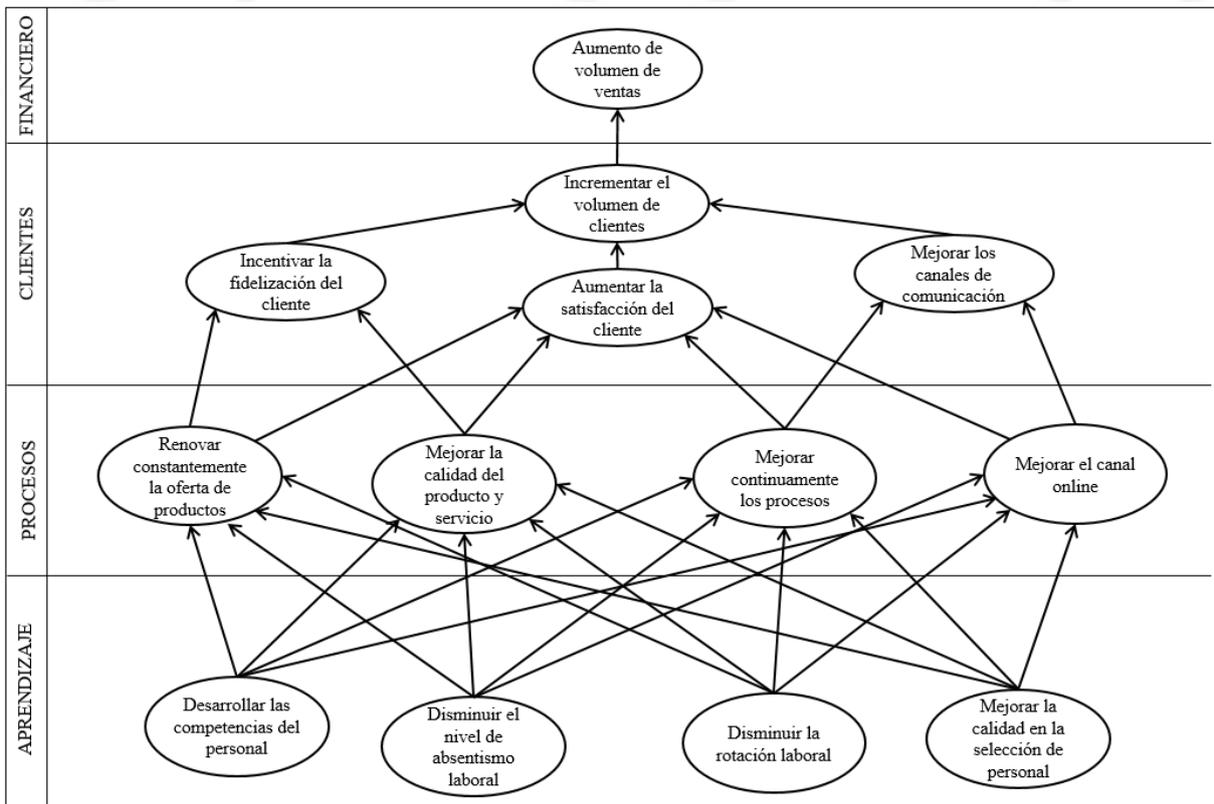
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico es una representación gráfica de la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos organizacionales y sus estrategias planteadas. Este modelo cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiero, clientes, procesos y aprendizaje. (Aguirre, 2008, p. 93)

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan (2009)

Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral permite establecer y monitorear los objetivos de la empresa para apuntar al desempeño futuro deseado. A su vez, es un sistema que permite conseguir retroalimentación para actualizar las estrategias planteadas, alineando los objetivos individuales y organizacionales. (Aguirre, 2008, p. 89)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PLAN DE NEGOCIOS	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODO	META
Financiero	Financiera	Incrementar % de ventas	% de crecimiento de ventas	12 meses	6%
Marketing	Clientes	Incrementar el volumen de clientes	% de crecimiento de nuevos clientes	3 meses	6%
Marketing	Clientes	Mejorar la lealtad de clientes	% de clientes que repiten la compra	12 meses	90%
Marketing	Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Número de quejas del cliente	1 mes	0
Operaciones	Procesos	Mejorar la calidad del producto y servicio	% de productos creados sin defectos	1 mes	98%
Operaciones	Procesos	Renovar constantemente la oferta de productos	% de nuevos productos creados	12 meses	>80%
Recursos Humanos	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las competencias del personal	% de colaboradores capacitados	12 meses	90%
Recursos Humanos	Aprendizaje y crecimiento	Disminuir el nivel de absentismo laboral	% de absentismo	1 mes	<=5%
Recursos Humanos	Aprendizaje y crecimiento	Disminuir la rotación laboral	% de rotación de personal	12 meses	<=5%
Recursos Humanos	Aprendizaje y crecimiento	Calidad en la selección y contratación de personal	Numero de retiros de personas en periodo de prueba	3 meses	0

Fuente: Kaplan (2009)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- En el Perú, el sector retail se encuentra en crecimiento gracias al crecimiento económico sostenido durante dos décadas y a los esfuerzos por parte del gobierno en promover acuerdos comerciales de libre comercio.
- La proliferación de centros comerciales en provincias ha contribuido significativamente al crecimiento del sector retail en dichas zonas. Para el 2020 se espera que de las ventas lleguen al 50% del total de las ventas.
- El formato de moda rápida, en el Perú, ha tenido gran acogida entre los clientes peruanos, lo cual ha significado un duro golpe para las tiendas departamentales.
- En respuesta a la introducción de las empresas de moda rápida, las tiendas departamentales están potenciando su canal online.
- Además de las tiendas departamentales, hay amenaza latente de nuevos competidores que pueden ingresar al mercado, tales como las Star ups o Amazon.
- Los peruanos tienden a pensar que los productos procedentes de China son de mala calidad. Esto en particular es de vital importancia para Fast Retailing, ya que supondrá un duro reto romper esta concepción general.

RECOMENDACIONES

- Reforzar canal online para establecer una constante comunicación con el cliente y propiciar las ventas por dicho canal.
- Aprovechar el buen crecimiento en provincia para expandirse en dicho mercado por medio de puntos de venta en centros comerciales.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y diseñadores peruanos para crear una nueva marca hecho a base de solo materias primas peruanas.
- Se debe aprovechar el mayor uso de redes sociales para estar comunicados con los clientes. Siguiendo esta idea, FR debe tener presencia en varios canales, ya que los consumidores no solo se limitan a redes sociales, sino también procuran usar otros medios digitales
- Invertir en nuevas tendencias tecnológicas para personalizar la atención al cliente. Por ejemplo, los chatbots.
- Compensar la inexperiencia en el mercado peruano, se debe realizar un benchmarking con los principales competidores que ya están en el mercado peruano.
- Fast Retailing puede entrar al mercado peruano a través de la marca GU debido a sus precios bajos en comparación a otras marcas del grupo. Esta sería una buena oportunidad para fortalecer esta marca y no depender tanto de UNIQLO.
- Los peruanos tienden a pensar que los productos procedentes de china son de mala calidad. Ante esto, se recomienda elaborar una estrategia de publicidad con agencias peruanas para abordar dicho problema.

REFERENCIAS

- Anglés, M. (19 de Septiembre de 2017). Así es la primera tienda de Uniqlo en Barcelona. Recuperado de Expansion: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/09/19/59c0f8b3ca4741e53e8b460b.html>
- Arellano, R. (s.f.). Los seis Estilos de Vida. Recuperado de Arellano: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Castro, T. F. (2016). Emprendimiento y plan de negocio. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe>
- Córdova Aguirre, L. J. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*, (26), 85-97. Recuperado de http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/636/617
- De la Vega Polanco, M. (2017 de Agosto de 28). BM: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina. Recuperado de El Peruano: <https://www.elperuano.pe/noticia-bm-politica-fiscal-del-peru-es-una-las-mejores-america-latina-58851.aspx>
- Diario Correo. (16 de Febrero de 2018). Informalidad creció a 73.3% en el 2017, según INEI (VIDEO). Recuperado de Economía: <https://diariocorreo.pe/economia/informalidad-crecio-73-en-el-2017-video-803568/>
- Dvoskin , R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Economiadigital. (12 de Noviembre de 2017). El asalto lento de Uniqlo al reino de Inditex. Recuperado de EDeconomiaDigital: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/la-expansion-lenta-de-uniqlo-en-el-reino-de-inditex_519461_102.html

- El Comercio. (15 de Marzo de 2017). Personas con acceso al crédito aumentaron 10% en casi dos años. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/personas-acceso-credito-aumentaron-10-dos-anos-406921>
- El Comercio. (17 de Agosto de 2018). MTPE: política laboral está enfocada en trabajadores informales. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-explica-diferencias-cifras-noticia-547825>
- Euromonitor. (13 de Noviembre de 2017). Fast Retailing Co Ltd in Apparel and Footwear (World). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor. (14 de Septiembre de 2018). Estilo de vida del consumidor en el Perú. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>
- Fasson, A. (24 de Mayo de 2018). La última revolución de la moda se llama ultra fast fashion. Recuperado de Conexión esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/24/la-ultima-revolucion-de-la-moda-se-llama-ultra-fast-fashion/>
- Fast Retailing. (29 de Junio de 2018). Comentarios de clientes y mejoras de productos. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/about/>
- Garcia, A. (2011). Estrategias empresariales: una visión holística. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>
- Gomez Boluarte, D. (24 de Junio de 2018). Clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración. Recuperado de Peru21: <https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>
- Harvard University. (03 de Octubre de 2012). Grupo Fast Retailing. Recuperado de Harvard Business School: <https://hbsp.harvard.edu/tu/6dcdda66>
- Kaplan, R. S. (2009). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia (2a ed.). Barcelona: Gestio 2000.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. IDRC.

- Modaes. (6 de Marzo de 2017). Uniqlo, a contracorriente: concentra la producción en siete países y 150 socios. Recuperado de Modaes latinoamerica: <https://www.modaes.com/empresa/uniqlo-a-contracorriente-concentra-la-produccion-en-siete-paises-y-150-socios-es.html>
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Pirámide.
- Porter, M. (2010). Recuperado de La Cadena de Valor de Michael Porter
- Porter, M. (Enero de 2008). Harvard Business Review. Recuperado de Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Sanchez, J. (19 de Julio de 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Takeuchi, H.(2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). recuperado de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>