

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

Betzy Evelyn Castillo Echeverria

Código 20111674

Lima – Perú

26 de octubre del 2018



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

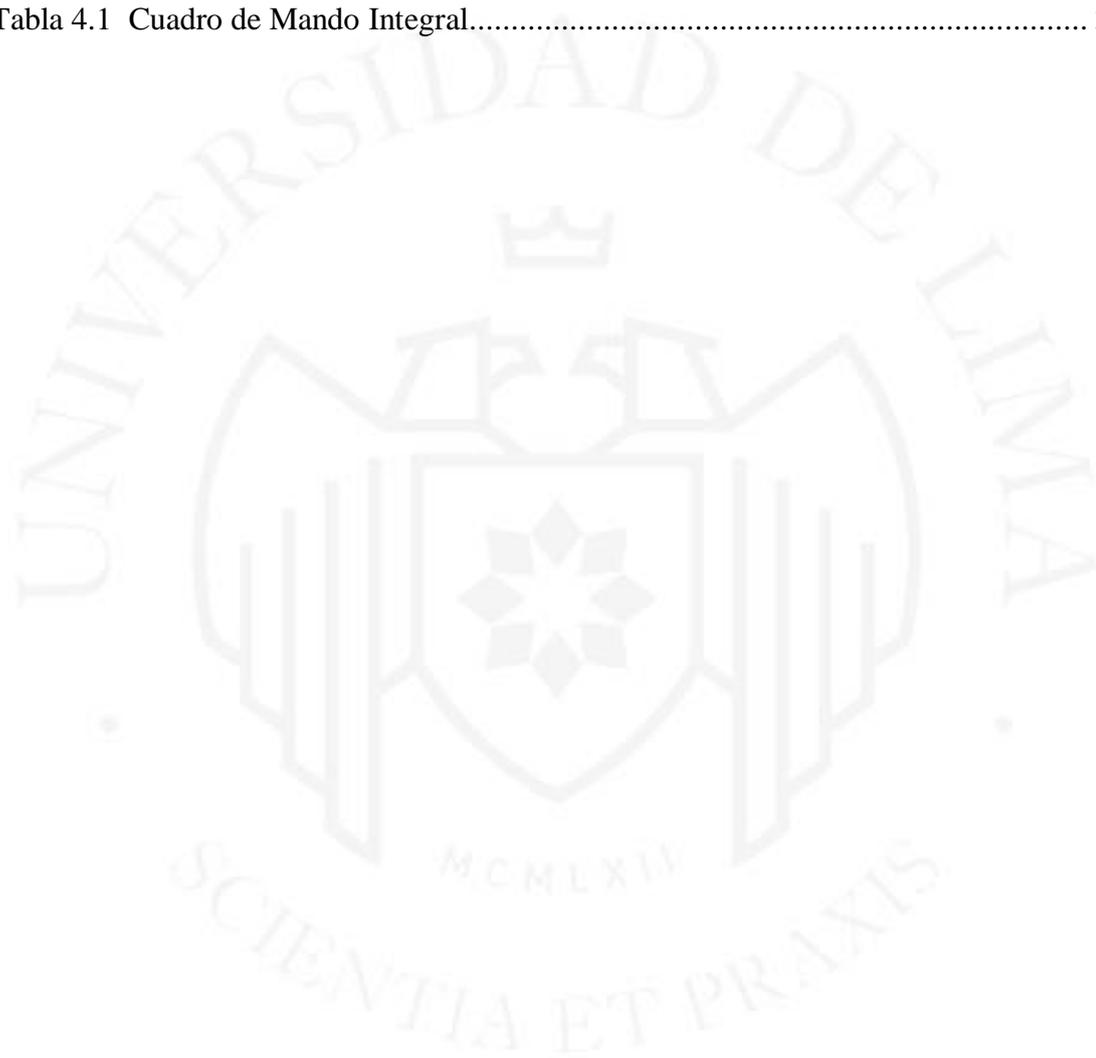
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	8
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	10
1.2.1 Análisis PESTE.....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	13
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	19
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	20
2.4 Matriz FODA.....	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN	25
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	25
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	29

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	29
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	30
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		32
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	32
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	33
CONCLUSIONES		34
RECOMENDACIONES		35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		36
ANEXO.....		37

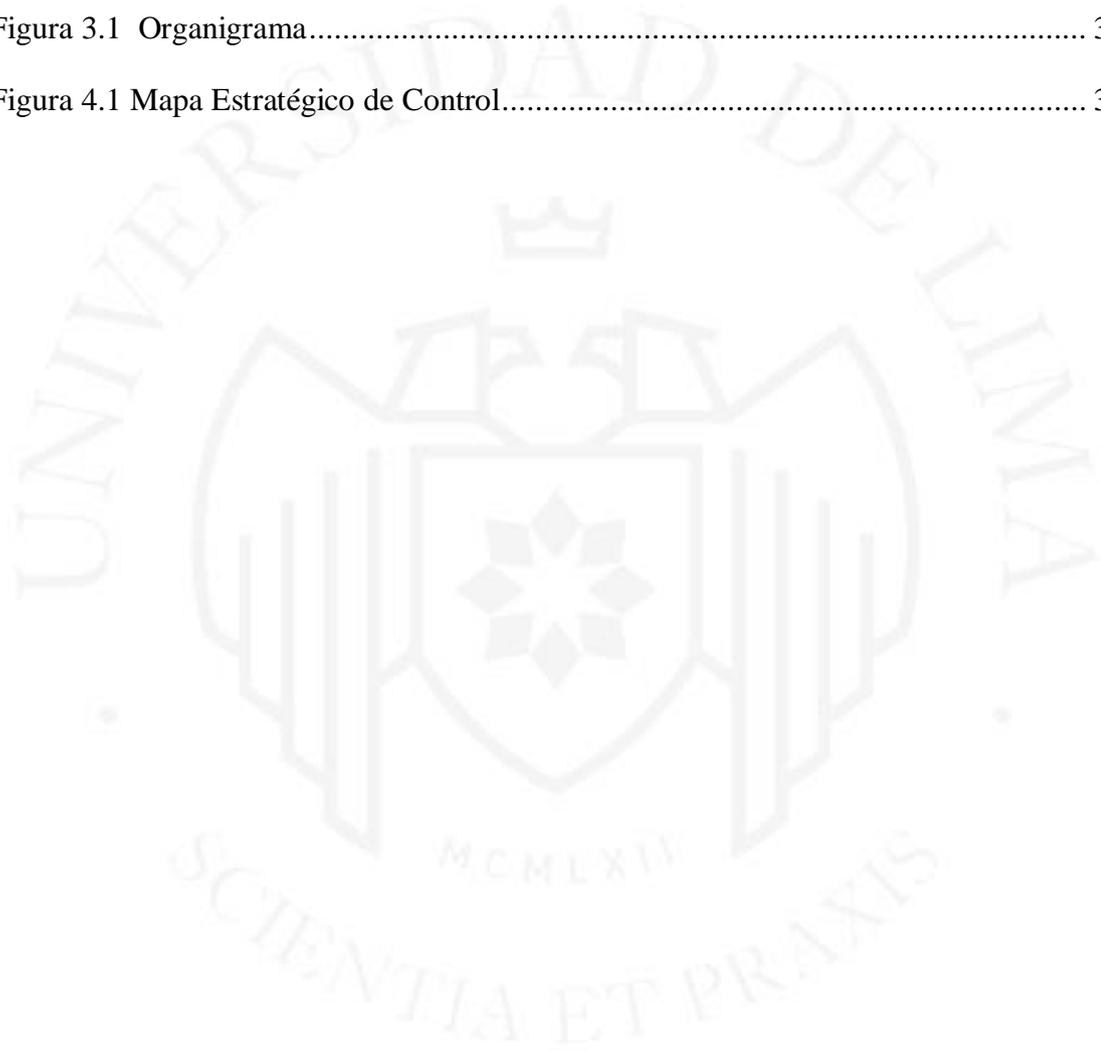
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI	18
Tabla 2.2 Matriz EFE	19
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Tres Estrategias Genéricas	20
Figura 2.2 Unidades de Negocio	25
Figura 2.3 Estrategia Global	26
Figura 3.1 Organigrama.....	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	32



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resumen de Resultados Financieros	38
--------------------------------------------------	----



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar el ingreso del Grupo Fast Retailing al mercado peruano. Esta empresa japonesa tiene presencia en el mercado de Asia, Europa, Oceanía y Norte América. Compite en la industria de las Fast Fashion desde 1987 contra principales líderes mundiales como Zara, H&M, Forever 21 y GAP.

Para iniciar con el plan estratégico se ha realizado la evaluación interna del Grupo Fast Retailing para poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades que manejan como compañía. Adicionalmente, se han determinado las oportunidades y amenazas que tiene el mercado peruano en la actualidad. En base al análisis interno e externo de la empresa, se han formulado una serie de estrategias para cuando realice su llegada al mercado peruano.

También, se plantean propuestas sobre cómo se realizaría la implementación de las estrategias de la empresa. Para ello, previamente se ha ejecutado una evaluación de cómo está estructurada la compañía y propuestas con mejoras. Concluyendo con el plan estratégico se ha diseñado un cuadro de mando integral en donde mediante objetivos estratégicos e indicadores se podrá realizar el control correcto de gestión

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se resuelve brevemente si es oportuno o no el ingreso de Fast Retailing al mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Mediante el diagnóstico estratégico se realizará la evaluación interna y externa del Grupo Fast Retailing.

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

Se realizará el diagnóstico interno del Grupo Fast Retailing.

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2016) creen que: “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (p.15). De esta forma se realizará el análisis del modelo de negocio del Grupo Fast Retailing.

La **Segmentación de Mercado** del Grupo Fast Retailing es un mercado segmentado porque los modelos de negocio distinguen varios segmentos con necesidades ligeramente diferentes. Dentro de las marcas globales se tiene a la principal marca del Grupo que es Uniqlo, quien dirige su ropa a hombres y mujeres entre 20 y 60 años que buscan una moda totalmente básica y económica y tiene puntos de venta en Japón y otros países como China, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, entre otros (Takeuchi, 2012, p. 10). También se tiene a Theory, una marca dirigida a hombres y mujeres con un estilo sofisticado quienes buscan calidad suprema en los productos y tiene puntos de venta en Estados Unidos, Japón, China y Europa. Comptoir des Cottonniers es una marca del grupo dirigida a mujeres que buscan una moda elegante e informal y casi el 90% de sus tiendas están ubicadas en Francia. Por otro lado, esta Princesse Tam Tam una marca dirigida a mujeres que buscan lencería, ropa de dormir y colecciones de traje de baño que se vendían a través de almacenes y boutiques principalmente en Francia (Takeuchi, 2012, p. 8). Finalmente, las marcas nacionales como GU se enfocaban en hombres y mujeres que buscan ropa de precios bajos y Candish una marca de calzados que se venden en 90 tiendas repartidas por todo Japón (Takeuchi, 2012, p. 9).

Como **Propuesta de Valor** el Grupo Fast Retailing se enfoca en la calidad del producto porque buscan crear buena ropa con un valor nuevo y exclusivo que les permitan a los clientes de todo el mundo el poder experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de usarla (Takeuchi, 2012, p. 23). Para complementar el buen producto, también se enfocan en la calidad de servicio que ofrecen a través de personal más atento, jovial e informado que pueda trabajar en equipo, ofrecen una experiencia placentera al mostrar las tiendas limpias, teniendo buen surtido de productos con expositores fáciles de ver y atractivos y finalmente ofreciendo un rápido proceso de pago en caja (Takeuchi, 2012, p. 11). Adicionalmente, el Grupo Fast Retailing también enfocó sus recursos en relación al valor social. Iniciando esta actividad con el programa de reciclado de Lana el cual era donado a campos de refugiados o era utilizado para producir electricidad o fibra industrial. También inicio con la contratación de personas discapacitadas para que puedan trabajar en las tiendas y finalmente hizo un negocio social con el profesor Muhamed Yunus con quien realizó la producción y venta de ropa a precios súper accesibles para pueblos pobres con el objetivo de que estas personas se sientan realizadas y los protegieran de temas relacionados a la salud e higiene (Takeuchi, 2012, p. 11).

Los **Canales** de venta del grupo, como por ejemplo Uniqlo, tienen tiendas físicas en Japón, China, Hong Kong, Corea, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Rusia. A partir del año 2010 abrieron su canal de venta online que representaba aproximadamente el 3% de los ingresos totales de Uniqlo. Como servicio post venta también aceptan la devolución y el cambio de mercadería incluso hasta los tres meses posteriores a la adquisición. La marca GU tiene tiendas solo en el mercado japonés, Theory en Estados Unidos, Japón, China y Europa, Comptoir des Cotonniers casi el 90% de sus tiendas están en Francia y el resto en Europa y Princesse Tam Tam también mayormente en Francia y el resto en Europa.

La **Relación con los Clientes** del Grupo Fast Retailing es bastante cercana porque buscan satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida y un poco mejor que la competencia, adaptándose a los cambios que ellos solicitan y ofreciendo un buen servicio en sus tiendas, buen surtido de productos y rápido proceso de pago. También desarrollaron los productos basándose en los comentarios de los clientes a través de un centro de Atención al Cliente en donde recibían aproximadamente 72,000 comentarios anuales relacionados a la ropa (Takeuchi, 2012, p. 7).

La principal **Fuente de Ingreso** del grupo es generada por la venta de ropa que realizan entre todas sus marcas globales y nacionales mediante su canal de venta física (tiendas) o su canal de venta online. El medio de cobro es realizado en efectivo o mediante tarjeta de crédito o débito.

Los **Recursos Clave**, según Osterwalder y Pigneur (2016), pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Para el Grupo Fast Retailing los recursos físicos son las tiendas propias con las que cuenta el grupo y la materia prima de primera calidad que les compra a los distintos proveedores que existen en Asia. Como factor económico están las aportaciones de los socios. El factor humano es uno de los principales recursos para el grupo, pues posicionaron a los encargados de las tiendas y al personal de venta como los actores centrales de la compañía, traen miembros de fuera de Japón y envían a personal de talento a otros países para que puedan formar a otros en la gestión de tiendas. Es más, como filosofía corporativa del Grupo dentro de sus valores menciona “Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal” (Takeuchi, 2012, p. 23). Finalmente, el factor intelectual como recurso clave por el conocimiento de los socios estratégicos como Jil Sander con quien desarrollaron la línea “+J”, también el conocimiento del nuevo personal quienes traen ideas frescas y contribuyen con el crecimiento del negocio.

Las **Actividades Clave** del grupo están en el área de producción en donde utilizan materia prima de alta calidad a bajo coste porque realizaron negociaciones globales gracias al gran tamaño de los pedidos. También, la compañía decide colocar supervisores al departamento de producción quienes realizaban visitas semanales a las fábricas asociadas (80 compañías) para inspeccionar la calidad de los productos y para complementar Uniqlo contrato un equipo de especialista técnicos quienes poseían una experiencia de muchos años en el sector textil japonés y fueron enviados a las fabricas asociadas de Uniqlo en China para ofrecer asistencia técnica sobre el mantenimiento de calidad (Takeuchi, 2012, p. 7).

Las **Asociaciones Clave**, según Osterwalder y Pigneur (2016), pueden ser de cuatro tipos: Alianzas Estratégicas, Coopetición, Joint Venture y Relaciones cliente – proveedor. El Grupo Fast Retailing realizó Joint Venture en el 2010 con el profesor Muhammad Yunus con quien aplicaron la producción y venta de ropa a los habitantes de Bandaglés que viven por debajo del umbral de la pobreza a un precio asequible

manteniendo la calidad del producto (Takeuchi, 2012, p. 11). También se realizó una alianza estratégica en el 2004 con Jil Sander un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional con quien desarrollaron productos en conjunto con el centro de Investigación y Desarrollo de la compañía y de esta manera llegar a satisfacer las distintas necesidades de los distintos mercados a los que se llega (Takeuchi, 2012, p. 6). Finalmente, el grupo mantiene unos acuerdos contractuales con unas 80 compañías, ubicadas en China y con quienes se tiene una relación laboral bastante estrecha.

Por último, la **Estructura de Costes** en los que incurre el grupo es la materia prima como principal insumo para la producción de la mercadería y que gracias a las economías de escala por los grandes volúmenes que se maneja, se logró negociar costos bastante competitivos para llegar a los clientes con precios atractivos y generar para la compañía mejores márgenes. También se incurren en gastos de ventas, generales, administrativos y de producción.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La Cadena de valor es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos y este proceso de transformación implica una serie de actividades primarias (Investigación y desarrollo, Producción, Mercadotecnia y Servicio al Cliente) y de apoyo (Logística, Recursos Humanos, Sistema de Información e Infraestructura) que agregan valor al producto (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.47).

Como primera actividad primaria la **Investigación y Desarrollo** del Grupo Fast Retailing se inició en el 2004 en Nueva York cuando decidieron crear un centro de Investigación y Desarrollo para generar una estructura global para el desarrollo de productos y crearon centros similares en Tokio, París y Milán. También decidieron formar una alianza con un reconocido diseñador Alemán de alta costura llamado Jil Sander con quien desarrollaron una nueva línea de ropa llamado “+J” (Takeuchi, 2012, p. 6).

La segunda actividad primaria del grupo es la de **Producción**, actividad sumamente importante porque se enfocaron en supervisar de muy cerca el trabajo realizado en las fábricas (80 compañías aproximadamente) y programaban visitas semanales para inspeccionar la calidad del producto. Adicionalmente, en la fábrica

recibían asistencia técnica por parte de un equipo de expertos con experiencia en el sector textil para tener un buen mantenimiento de control de calidad.

La tercera actividad primaria es de **Mercadotecnia y Ventas** en donde Uniqlo utilizó eficazmente las inserciones en los periódicos para promover los artículos en promoción y gracias al buen manejo de comunicación logró ganar tres premios internacionales de publicidad por Uniqlock (Takeuchi, 2012, p. 8). Con respecto a las ventas, el grupo Fast Retailing era el cuarto, por detrás de H&M, Zara y GAP, dentro de la clasificación de ventas de las tiendas de ropa especializada (Takeuchi, 2012, p. 10).

La cuarta actividad primaria es la de **Servicio al Cliente**. El grupo orientaba una de sus promesas a aceptar devoluciones y cambios de los productos comprados durante los tres meses posteriores a la adquisición (Takeuchi, 2012, p. 3). También, contaban con un centro de atención al cliente en Uniqlo, en donde recibían más de 72,000 comentarios al año por parte de sus clientes sobre la calidad de la ropa o el diseño, de esta manera desarrollaban mejores productos (Takeuchi, 2012, p. 7).

Para que se lleven a cabo estas actividades principales, se tienen a las actividades de apoyo como soporte. La primera actividad de apoyo es el **Manejo de Materiales (Logística)** en donde debido al gran tamaño de los pedidos Fast Retailing logró negociar un precio bajo en materia prima de alta calidad a través de fabricantes directos de todo el mundo. Ellos controlaban el manejo de la materia prima y también la producción porque tenían a personal especializado que supervisaba el trabajo de producción de muy cerca. También controlan de muy cerca el inventario en tienda para siempre tener buen abastecimiento de productos.

Como segunda actividad de apoyo está la de **Recursos Humanos**. Uniqlo logró posicionar a los encargados de las tiendas y al personal de ventas como los actores centrales de la compañía para que puedan sentirse en la capacidad de tomar las mejores decisiones (Takeuchi, 2012, p. 8). Para el grupo es imprescindible que todo el personal mantenga el más alto estándar de servicio y también puedan conseguir sus objetivos profesionales y personales. Adicionalmente, desarrolló un centro de formación de futuros líderes mediante la creación de los programa M (Management), programa SAP (Store, Administration, Product) y proyecto de desafío individual (Takeuchi, 2012, p. 13).

La tercera actividad de apoyo es el de **Sistema de Información** en donde hoy en día el Grupo a través de su marca Uniqlo ha podido desarrollar una plataforma de venta online en donde ofrecen una completa gama de productos en línea exclusiva para el cual mejorar el servicio y la experiencia de compra permitiendo a los clientes el poder recoger sus prendas en la tienda más cercana (Fast Retailing, 2018).

Por último, la cuarta actividad de apoyo es la de **Infraestructura** donde tienen lugar las actividades que crean valor como la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la compañía (Hill et al., 2015, p.93).

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

En el Grupo Fast Retailing se han identificado 4 Unidades de Negocio en función de la exposición de resultados financieros que la empresa muestra en el Anexo 1 (Fast Retailing, 2018). Se tiene al negocio de Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU (Marca Nacional) y Marcas Globales que la integran Theory, Comptoir des Cottoniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y la marca “J”.

Para definir la ventaja competitiva se utilizarán cuatro factores que la generan y la sostienen y estas son la Eficiencia Superior, la Calidad Superior, la Innovación Superior y la Superior Capacidad de Respuesta al Cliente (Hill et al., 2015, p.93).

Eficiencia Superior: El Grupo Fast Retailing (Uniqlo Japón e Internacional, GU y las marcas globales) si ha demostrado una eficiencia superior mediante las economías de escala que logró obtener con el aprovisionamiento global de las negociaciones que obtuvieron con sus proveedores de materia de prima lo cual le permitió mejorar sus costos y sus márgenes.

Calidad Superior: Para la UEN de Uniqlo Japón e Internacional, GU y las marcas globales si cuentan con una calidad superior porque buscan la mejor materia prima básica mediante proveedores internacionales para poder ofrecer productos de alta calidad. Las marcas globales como Theory, Comptoir des Cottoniers y Princesse Tam Tam se han caracterizado por tener modelos exclusivos utilizando telas de suprema calidad, diferenciándose de la competencia. Para complementar, la UEN de Uniqlo se preocupa por la calidad de servicio que deben recibir los clientes y para ello invierten por

tener al personal de tienda siempre atento e informado, ofrecen probadores y suelos de tienda limpios y ordenados para tener una mejor experiencia de compra, un buen surtido de productos y un rápido proceso de pago en caja.

Innovación Superior: El Grupo Fast Retailing (Uniqlo Japón e Internacional, GU y las marcas globales) logró tener una innovación superior cuando en el 2004 crearon un centro de Investigación y Desarrollo en Nueva York y luego crearon centros similares en Tokio, París y Milán (Takeuchi, 2012, p. 6). Esto les permitió entender mejor las necesidades de cada mercado y desarrollar productos en función a lo que requieren los clientes. También realizaron una alianza en el 2009 con Jil Sander, un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional, con quien desarrollaron la línea “J” (Takeuchi, 2012, p. 6).

Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente: Uniqlo inicio el desarrollo de sus productos basándose en los comentarios de los clientes mediante un centro de atención al cliente en el cual recibían más de 72,000 comentarios al año y de esta manera perfeccionaban la producción (Takeuchi, 2012, p. 7). También contaban con una política de devolución o cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición. Mediante la escucha activa es que Uniqlo logra satisfacer a sus clientes porque es fuente primaria de las mismas usuarias que solicitan productos en función de sus necesidades. Por otro lado, mediante los negocios de GU y las marcas globales se logran satisfacer a otro tipo de consumidores como GU que está enfocada en personas jóvenes que buscan calidad en un producto a precios accesibles.

Evaluando los cuatro factores detallados anteriormente, se determina que la empresa si cuenta con una ventaja competitiva.

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

Se determinarán las Fortalezas y Debilidades que presenta el Grupo Fast Retailing y que son de gran importancia para su ingreso al Perú.

Fortalezas

- El Grupo Fast Retailing cuenta con un centro de Investigación y Desarrollo en Nueva York, Tokio, Paris y Milán (Takeuchi, 2012, p. 6).
- La capacidad que tuvo el Grupo de realizar buenas negociaciones para obtener mejores costos en materia prima por la economía de escala (Takeuchi, 2012, p. 7).
- Uniqlo mantiene acuerdos contractuales duraderos con unas 80 compañías con quienes tiene una relación muy cercana (Takeuchi, 2012, p. 7).
- Uniqlo cuenta con un centro de atención al cliente en donde recibían más de 72,000 comentarios anuales que servían como retroalimentación para el desarrollo de productos basados en dichos comentarios (Takeuchi, 2012, p. 7).
- Uniqlo cuenta con técnicos especialistas que acudían a las fábricas asociadas y ofrecían asistencia técnica de mantenimiento del control de calidad (Takeuchi, 2012, p. 8).
- Uniqlo supervisa de muy cerca el centro de producción y para ello realizaban visitas semanales a las fábricas para inspeccionar la calidad de los productos (Takeuchi, 2012, p. 7).
- Uniqlo ofrece calidad en su servicio mediante personal atento, jovial e informado, pisos de la tienda y probadores limpios, buen surtido de productos y un rápido proceso de pago en caja (Takeuchi, 2012, p. 11).
- Uniqlo adoptó el modelo SPA y lo perfeccionó continuamente para hacerlo más efectivo y eficaz (Takeuchi, 2012, p. 7).
- El grupo Fast Retailing desarrolló un centro de formación de futuros líderes mediante la creación de los programa M (Management), programa SAP (Store, Administration, Product) y proyecto de desafío individual (Takeuchi, 2012, p. 13).
- Uniqlo se posiciona con un estilo de ropa básica (Takeuchi, 2012, p. 10).
- Uniqlo tiene un aprovisionamiento 100% asiático (Takeuchi, 2012, p. 11).
- Uniqlo logró posicionar a los encargados de las tiendas y al personal de ventas como los actores centrales de la compañía para que puedan sentirse en la capacidad de tomar decisiones (Takeuchi, 2012, p. 8).

- Uniqlo utiliza eficazmente la publicidad en medios de comunicación. Incluso ha ganado premios internacionales de publicidad (Takeuchi, 2012, p. 8).
- GU y las marcas globales poseen una alta capacidad de segmentación porque con sus productos llegan a distintos consumidores.
- GU y las marcas globales tienen mayores puntos de cobertura por la cantidad de tiendas. Representaban el 57.1% de la red global de tiendas de Fast Retailing en el 2010. (Takeuchi, 2012, p. 8).

Debilidades

- El Grupo Fast Retailing era conocida por sus frecuentes cambios de cargos (Takeuchi, 2012, p. 9).
- Uniqlo fue la última tienda Fast Fashion en globalizarse. H&M abrió su primera tienda fuera de Suecia en 1964, mientras que GAP no salió de Estados Unidos hasta 1987 y Uniqlo en el 2001 (Takeuchi, 2012, p. 10).
- Ninguna marca del grupo Fast Retailing tiene presencia en el mercado de centro o sur américa. Por lo tanto, se carece de experiencia del mercado Latino.
- GU y las marcas globales generan menos beneficios para el grupo pese a que estas UEN poseen más números de tienda que Uniqlo (Takeuchi, 2012, p. 8).
- El tamaño promedio de las tiendas de Uniqlo es menor que las de H&M y GAP (Takeuchi, 2012, p. 10).

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Se realizará el diagnóstico externo en el mercado peruano.

1.2.1 Análisis PESTE

Mediante el análisis PESTE se evaluarán los factores externos en el mercado peruano que no pueden ser controlados por el grupo y que influyen significativamente como una oportunidad o amenaza a la compañía. Se tiene al factor Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.

Factores Políticos:

- El Tratado de Libre Comercio (TLC) que se tiene con Japón desde el 1 de Marzo del 2012, le permite al grupo obtener un mejor acceso a los mercados y con mejores condiciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012). Actualmente es una oportunidad que puede ser aprovechada por el Grupo Fast Retailing para importar sus productos desde Japón cuando ingresen al mercado peruano, a futuro puede ser una amenaza si el tratado entre Peru y Japón se rompe.
- El contexto del 2018 para el país es sombrío, de incertidumbre y preocupante, con una crisis política poco favorable, mostrando una imagen de país con una frágil democracia (Mercado Negro, 2018). Este factor es una amenaza en la actualidad porque genera que no se puedan tomar decisiones de inversión en el país; sin embargo, es una situación momentánea que en el corto o mediano plazo no estará.

Factores Económicos:

- En el 2017 el Perú se ubicó en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector Retail. Perú encabeza esta lista a nivel regional gracias al crecimiento económico (Mercado Negro, 2018). En la actualidad es una oportunidad y por el contexto económico se estima que a futuro también lo sea.
- La región se mantiene como una buena opción para inversiones futuras en el sector del retail (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro.
- Las tiendas con formato Fast Fashion obtuvieron en el 2017 una duplicidad en sus ventas en comparación a los grandes almacenes y existe la probabilidad que estas ventas sigan creciendo en los próximos años (Mercado Negro, 2018). Actualmente es una oportunidad porque pocas empresas están en la industria, podría ser una amenaza en el largo plazo cuando el mercado se sature y no se pueda crecer.
- Las provincias en el 2016 representaban el 30% de las ventas y se espera que para el 2020 las ventas en provincia lleguen a representar el 50% (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro por el desarrollo de nuevos mercados.

- La Cámara de Comercio de Lima prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años y estima que el sector retail crecería entre 6% y 9% por encima del promedio nacional (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro largo plazo porque existen pocos comerciales en Perú a comparación de otros países.
- Los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que al no haber inversión la compra de indumentarias ha disminuido entre 10% a 15% (Mercado Negro, 2018). Amenaza que se tiene actualmente; sin embargo, es una situación momentánea que en el corto o mediano plazo no estará.
- El sector retail se ha convertido en uno de los sectores económicos de mucha relevancia en nuestro país, promoviendo oportunidades de negocios a nivel local, nacional e internacional, contribuyendo al empleo formal en este importante sector (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro.
- Según Jose Cabanillas, Presidente del Gremio de Retail y Distribución, afirma que el crecimiento del sector también se debe a que las personas están haciendo mayor turismo en el país (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro porque el Perú se ha caracterizado por ser un país que genera mucho turismo.
- El sector Retail es un sector que mueve mucha mano de obra pero a su vez con gran rotación del personal (Mercado Negro, 2018). Oportunidad y Amenaza

Factores Sociales

- Se debe considerar como una oportunidad que los negocios en provincia serán muy bien recibidos siempre y cuando tengan conceptos modernos parecidos a los de Lima ya que la modernidad está llegando a ciudades fuera de la capital. (Mercado Negro, 2018). A futuro también será una oportunidad.
- El 70% y 80% de las ventas por Internet continúan enfocados en electrodomésticos y en productos tecnológicos, mientras que la moda aún ocupa un segundo plano (Mercado Negro, 2018). Claramente es una amenaza alta si Fast Retailing quiere continuar desarrollando su canal de venta online

en la actualidad; sin embargo, mediante los desarrollos de plataformas más dinámicas y más cercanas al consumidor este factor a futuro puede transformarse en oportunidad porque la categoría tendrá más relevancia en la venta online.

Factores Tecnológicos

- La innovación tecnológica que se vive actualmente le permite a la industria Fast Fashion el poder desarrollar plataformas de venta online, es una oportunidad en la actualidad y a futuro que el grupo puede aprovechar.
- Hay que prepararse para el internet retailing, que es el futuro del sector (Mercado Negro, 2018). Oportunidad en la actualidad y en el futuro por el desarrollo de la venta online

Factor Ecológico

- Los retailers se ven afectados en sus ventas por el fenómeno del niño costero (Mercado Negro, 2018). Este factor es una amenaza porque se paralizan los traslados de mercadería a provincia por el fenómeno a futuro seguirá siendo una amenaza porque es un factor que hasta el momento no se ha podido controlar.

En el análisis PESTE se puede apreciar que el Grupo Fast Retailing tiene más oportunidades que amenazas que pueden favorecer su ingreso al mercado peruano

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

El sector industrial donde competiría el Grupo Fast Retailing es la industria de Fast Fashion. Una industria que consiste en introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias pero de fabricación rápida y barata lo que permite el acceso a la moda a precios bajos (Peru Retail, 2018).

Para analizar mejor a la industria se utilizará una conocida estructura de Michael E. Porter, llamado el modelo de las 5 fuerzas (Hill et al., 2015, p.47).

La primera fuerza a evaluar es el **Riesgo de que entren Competidores Potenciales** a la industria. Para ello se evaluarán las barreras más importantes para poder determinar la intensidad del riesgo.

- **Economías de Escala:** Las empresas como Zara, H&M y Forever 21, Fast Fashion, manejan economías de escala porque realizan producciones con un volumen grande de productos estandarizados el cual les permite llegar a costos más bajos con sus proveedores de materia prima.
- **Lealtad a la Marca:** La llegada de Zara, H&M y Forever 21 fue muy esperada por los consumidores peruanos porque ya conocían las marcas y el estilo que ofrecían (Mercado Negro, 2018). Esto demuestra que los consumidores tenían alguna preferencia por compañías que tenían mucho éxito en el exterior y anhelaban que en algún momento lleguen a Perú.
- **Ventajas Absolutas en Costos:** La ventaja en costos de materia prima.
- **Costo de Cambiar para los Clientes:** El costo de cambio para los consumidores es totalmente bajo porque la oferta no es diferenciada y en el mercado peruano ya existen tres empresas Fast Fashion posicionadas y son Zara quien fue la primera compañía en ingresar al Perú en el 2012, también esta H&M y Forever 21. La rivalidad es alta.
- **Normas Oficiales:** No existen obstáculos legislativos para la industria.

Se puede determinar que el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo porque las empresas de las industrias tienen barreras de ingreso muy altas y consolidadas.

La segunda fuerza es la **Rivalidad entre las Compañías Establecidas**. Una rivalidad bastante alta, amenaza, porque dentro de la industria de Fast Fashion en Perú ya se tienen a marcas establecidas como H&M, Zara, Forever y Gap, compañías que ingresaron al mercado peruano desde el 2012. Se evaluarán 4 factores que dejarán en evidencia la intensidad alta que se tiene en la industria.

- **Estructura competitiva de la industria:** La industria Fast Fashion se caracteriza por ser consolidada en el mercado peruano porque es dominada por pocas compañías grandes como H&M, Zara, Forever y Gap. Entre ellas existe una guerra de precios y promociones que generan que la intensidad de

la rivalidad entre las compañías sea alta y esto representa una amenaza pues tienen que sacrificar parte de su margen para competir.

- **Demanda de la industria:** La industria Fast Fashion se caracteriza por tener una demanda de corta duración porque la moda es muy cambiante y en el corto tiempo las compañías tienen que diseñar, producir y despachar los productos a tiempo. Esto genera que la intensidad de la demanda sea alta porque si no muestras tendencias o novedades en ropa los consumidores empezarán a comprar menos y a ir menos veces a las tiendas, disminuyendo la demanda, porque encontrarán los mismos productos.
- **Condiciones de los costos:** Se cuentan con gastos fijos de arrendamiento de espacios en los centros comerciales y esto genera que si o si las empresas tengan que generar ventas para sostener estos gastos. Para ello se generan campañas promocionales para incentivar la compra de los clientes generando una alta rivalidad.
- **Barreras para evitar la salida:** Las barreras son altas para lograr salir de la industria porque el tamaño de las compañías son grandes y varias de estas ya se están consolidando en algunas provincias del país; por lo tanto, se incurren en inversiones de activos para implementación de la tienda y al contratar a tanto personal si se decide cerrar se incurrirían en gastos fijos de liquidación a los empleados.

Se puede determinar que la rivalidad entre las compañías establecidas es alta.

La tercera fuerza es el **Poder de Negociación de los Compradores** en donde la industria a través de sus grandes formatos de tienda llega a una gran cantidad de clientes finales y no a intermediarios. Se podría determinar que el poder es medio porque el costo de cambiar de producto, productos estándares y no diferenciados, es bajo y los clientes pueden encontrar los mismos productos en otras compañías. También los consumidores en esta era tan digital tienen acceso a la información de manera inmediata y esto les da capacidad de poder buscar, comparar y seleccionar lo que mejor les convenga.

La cuarta fuerza a evaluar es el **Poder de Negociación de los Proveedores** en donde se determina que el poder es bajo, lo cual es una oportunidad, porque la materia prima no es especializada y el negocio de las empresas que están en la industria son tan

grandes que se realizan negociaciones importantes e interesantes con los proveedores para llegar a mejores costos por el volumen que manejan.

Por último, la quinta fuerza a evaluar es la **Amenaza de Productos Sustitutos** y se determina que esta fuerza en el mercado peruano si es alta porque se tiene a tiendas por departamento como Ripley, Saga Falabella, Oechsle y Paris con cobertura a nivel nacional que ofrecen los mismos productos de ropa e incluso tienen marcas propias con los que llegan a precios más competitivos al mercado. También se tiene a los negocios de ropa que tienen puestos de stand en galerías de zonas comerciales como Gamarra en donde encuentras productos de calidad a buen precio.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Se determinarán las Oportunidades y Amenazas que presenta el Grupo Fast Retailing.

Oportunidades

- Tratado de Libre Comercio con Japón (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012).
- El Perú es catalogado como un país atractivo para invertir gracias al crecimiento económico (Mercado Negro, 2018).
- La Cámara de Comercio de Lima prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años (Mercado Negro, 2018).
- El sector retail ha contribuido al empleo formal y ha promovido oportunidades de negocios a nivel nacional e internacional (Mercado Negro, 2018).
- Las tiendas con formato Fast Fashion obtuvieron en el 2017 una duplicidad en sus ventas y existe la probabilidad que sigan creciendo los próximos años internacional (Mercado Negro, 2018).
- Se espera que para el 2020 las ventas de provincia representen el 50% del total (Mercado Negro, 2018).
- La Cámara de Comercio de Lima estima que este año el sector retail crecería entre 6% y 9% (Mercado Negro, 2018).
- Los negocios en provincia serán bien recibidos siempre y cuando tengan los conceptos modernos de Lima (Mercado Negro, 2018).

- Hay que prepararse para el internet retailing que es el futuro del sector (Mercado Negro, 2018).

Amenazas

- Crisis política poco favorable por el contexto 2018 que deja una imagen de país con una frágil democracia (Mercado Negro, 2018).
- Los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país, la indumentaria ha disminuido entre 10% a 15% (Mercado Negro, 2018).
- El sector posee una gran rotación del personal (Mercado Negro, 2018).
- El 70% y 80% de las ventas por internet continúan enfocados en electrodomésticos y en productos tecnológicos, la moda aun esta en segundo plano (El Comercio, 2018).
- Los retailers se ven afectados en sus ventas por el fenómeno del niño costero (Mercado Negro, 2018).
- Hay una fuerte tendencia en modelo de negocios muy enfocados en el descuento o precio bajo durante todo el año (Mercado Negro, 2018).
- H&M continua expandiéndose en el retail peruano ante el buen desempeño que ha ido logrando frente al consumidor peruano, abrirá su décima tienda en la ciudad de Huancayo a finales de Octubre 2018 (Perú Retail, 2018).

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se formularán las estrategias en función a la evaluación interna y externa del Grupo Fast Retailing.

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Mediante la Matriz EFI se ha realizado el análisis de las fortalezas y debilidades del Grupo Fast Retailing. El desarrollo en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

Matriz EFI

		Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
1	Centro de Investigación y Desarrollo	7%	4	0.28
2	Buenas negociaciones para obtener mejores costos	7%	4	0.28
3	Acuerdos contractuales con más de 80 compañías fabricantes	6%	4	0.24
4	Centro de Atención al Cliente	5%	4	0.20
5	Técnicos especialistas que ofrecen asistencia a las fábricas	5%	3	0.15
6	Supervisión semanal al centro de producción	5%	4	0.20
7	Preocupación por la calidad de servicio en tienda	6%	4	0.24
8	Adaptación y perfección del modelo SPA	5%	3	0.15
9	Desarrollo de centro de formación de futuros líderes	6%	4	0.24
10	Aprovisionamiento 100% asiático	5%	3	0.15
11	Encargados de tienda capaces de tomar decisiones	6%	4	0.24
12	Uso eficaz de la publicidad en medios de comunicación	5%	3	0.15
13	Alta capacidad de segmentación con GU y marcas globales	3%	3	0.09
14	Mayor número de tiendas en GU y marcas globales	3%	3	0.09
DEBILIDADES				
1	Frecuentes cambios de cargos	6%	1	0.06
2	Uniqlo fue la última tienda en globalizarse	5%	1	0.05
3	Se carece de experiencia en el mercado latino	6%	1	0.06
4	GU y las marcas globales generan menos beneficios	5%	2	0.10
5	El tamaño promedio de tienda de Uniqlo es menor que la de H&M y Zara	4%	2	0.08
		100%		3.05

Fuente: David, F (2013)

Elaboración: Propia

Como resultado de esta evaluación se concluye que el grupo tiene un gran número de fortalezas que contrarrestan las debilidades que puedan tener internamente. Producto

de la matriz se ha obtenido un resultado de 3.05 que demuestra que el grupo tiene una posición interna sólida.

Dentro de sus fortalezas más importantes están las de contar con un Centro de Investigación y Desarrollo que les permite poder crear colecciones de ropa acorde a las necesidades de cada consumidor, también el haber realizado negociaciones de gran importancia con proveedores para llegar a mejores costos de materia prima generan que puedan ofrecer los mejores precios de venta al mercado. Estos sustentos están muy alineados al posicionamiento de una de las marcas del Grupo, Uniqlo, en donde ofrecen productos básicos de buena calidad a un precio bajo.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Mediante la Matriz EFE se ha realizado el análisis de las oportunidades y amenazas que podrían aprovechar o afectar al Grupo Fast Retailing cuando realicen su ingreso al mercado peruano. El desarrollo en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2
Matriz EFE

		Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Tratado de Libre Comercio con Japón	7%	4	0.28
2	Perú es un país atractivo para invertir	8%	3	0.24
3	La CCL prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales	7%	3	0.21
4	El sector retail contribuye el empleo formal	6%	3	0.18
5	Tiendas Fast Fashion duplicaron sus ventas en el 2017	8%	3	0.24
6	Se espera que para el 2020 las ventas de provincia representen el 50%	6%	2	0.12
7	El CCL estima un crecimiento entre el 6% y 9% este año para el sector	6%	3	0.18
8	Los negocios en provincia tienen que ser modernos como los de Lima	5%	4	0.20
9	El internet retailing es el futuro del sector	6%	2	0.12
AMENAZAS				
1	Crisis política poco favorable para el contexto 2018	7%	3	0.21
2	Negocios de ropa detenidos por la coyuntura política y económica	6%	3	0.18
3	El sector posee una gran rotación de personal	5%	3	0.15
4	El 70% y 80% de la venta online es de electrodomésticos y tecnología	6%	2	0.12
5	Los retailers de ven afectados por el fenómeno del niño	6%	1	0.06
6	Fuerte tendencia enfocada en el descuento o precio bajo	5%	4	0.20
7	Expansión de H&M en Provincia y Lima	6%	2	0.12
		100%		2.81

Fuente: David, F (2013)

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta evaluación externa se ha obtenido un resultado de 2.81 que es superior al promedio. Quiere decir que el grupo se encuentra en la capacidad de poder responder de manera positiva a las oportunidades que le brinda el mercado

peruano y de alguna manera controlar las amenazas presentes en el sector. En la actualidad, el contexto económico del Perú es muy favorable y la industria del Fast Fashion continúa creciendo en ventas e incluso están desarrollándose en otros mercados fuera de Lima.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter (2009) son las de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración y está planteada mediante la siguiente Matriz Figura 2.1.

Figura 2.1
Tres Estrategias Genéricas

Objetivo Estratégico	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de Bajos Costos
	Todo la Industria	Solo un Segmento
	Diferenciación	Liderazgo en Costos
Enfoque o Concentración		

Fuente: Michael Porter (2009)

Para el caso del Grupo Fast Retailing se ejecuta la combinación de dos estrategias genéricas que son las de Liderazgo en Costos y Diferenciación. El grupo tiene como objetivo estratégico dirigir sus productos a toda una industria y la ventaja de poder ofrecerlos a un buen precio diferenciando sus modelos de ropa a través de la calidad e innovación.

Liderazgo en Costos: El Grupo Fast Retailing compra la materia prima de alta calidad a un bajo coste, estas compras son a granel mediante negociaciones que realizó de manera directa con fabricantes de todo el mundo (Takeuchi, 2012, p. 7). Gracias a esta estructura de costos más bajos es que la empresa logra ofrecer productos a precios atractivos a comparación de Zara y GAP. Al manejar precios bajos las tiendas tienen mayor visita de clientes y por el volumen de venta que manejan esto les genera ganancias. Uniqlo se enfoca mucho en la ropa básica, lo que le permite llegar con sus productos de manera masiva a toda la industria. También contaban con supervisores del Departamento

de Producción, quienes realizaban visitas semanales a las fábricas asociadas para inspeccionar el proceso de producción (Takeuchi, 2012, p. 7).

Diferenciación: El Grupo Fast Retailing ejecuta la estrategia de diferenciación mediante la creación de un centro de Investigación y Desarrollo en Nueva York en donde investigan sobre los últimos materiales nuevos y las tendencias de los mercados para desarrollar los mejores productos de acuerdo a las necesidades de cada consumidor. Estos centros también fueron creados en Tokio, Paris y Milán (Takeuchi, 2012, p. 6). Yanai se centró en la calidad como factor diferenciador y lo realizó mediante el uso de materiales de mejor calidad del mundo, como cachemira de Mongolia Interior, lana de merino de Italia, tela vaquera teñida en Japón y el producto estrella era Heattech una ropa interior fina, suave y cálida (Takeuchi, 2012, p. 6). También, el grupo se ha caracterizado por escuchar a sus clientes a través de un centro de atención al cliente en donde recibían comentarios de los usuarios y de esta manera perfeccionaban el desarrollo de productos.

2.4 Matriz FODA

En la matriz FODA se realizará el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Grupo Fast Retailing y del cual se plantearán estrategias para su ingreso al mercado peruano.

Tabla 2.3
Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Centro de Investigación y Desarrollo	1	Frecuentes cambios de cargos
2	Buenas negociaciones para obtener mejores costos	2	Uniqlo fue la última tienda en globalizarse
3	Acuerdos contractuales con más de 80 compañías fabricantes	3	Se carece de experiencia en el mercado latino
4	Centro de Atención al Cliente	4	GU y las marcas globales generan menos beneficios
5	Técnicos especialistas que ofrecen asistencia a las fábricas	5	El tamaño promedio de tienda de Uniqlo es menor que la de H&M y Zara
6	Supervisión semanal al centro de producción		
7	Preocupación por la calidad de servicio en tienda		

(continúa)

(continuación)

		8	Adaptación y perfección del modelo SPA		
		9	Desarrollo de centro de formación de futuros líderes		
		10	Aprovisionamiento 100% asiático		
		11	Encargados de tienda capaces de tomar decisiones		
		12	Uso eficaz de la publicidad en medios de comunicación		
		13	Alta capacidad de segmentación con GU y marcas globales		
		14	Mayor número de tiendas en GU y marcas globales		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Tratado de Libre Comercio con Japón	1	Estrategia de Negocios: Penetración de Mercado cuando se coloque tiendas Uniqlo en Lima (O2, O3, O7, F7, F11)	1	Estrategia Funcional: Realizar investigación del mercado peruano y conocer a los consumidores (O2, D3)
2	Perú es un país atractivo para invertir	2	Estrategia de Negocios: Desarrollo de Mercado para colocar tiendas Uniqlo en provincia (O6, O8, F7, F11)	2	Estrategia Funcional: Estrategia de comunicación para conseguir notoriedad y generar interés en el mercado (O9, D2)
3	La CCL prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales	3	Estrategia Funcional: Estrategia de precios bajos (O1, O2, F2, F3, F1)	3	Estrategia Funcional: Desarrollar canal de venta online (O9, D2, D5)
4	El sector retail contribuye el empleo formal	4	Estrategia Funcional: Calidad de Servicio que ofrece la empresa en las tiendas (O8, O9, O4, F7, F9, F11)		
5	Tiendas Fast Fashion duplicaron sus ventas en el 2017				
6	Se espera que para el 2020 las ventas de provincia representen el 50%				
7	El CCL estima un crecimiento entre el 6% y 9% este año para el sector				
8	Los negocios en provincia tienen que ser modernos como los de Lima				
9	El internet retailing es el futuro del sector				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Crisis política poco favorable para el contexto 2018	1	Estrategia Funcional: Línea de carrera para el personal (A3, F9, F11)	1	Estrategia Funcional: Desarrollar canal de venta online (A4, D2, D5)
2	Negocios de ropa detenidos por la coyuntura política y económica	2	Estrategia Funcional: Incentivos a personal de tienda (A3, F9, F11)		
3	El sector posee una gran rotación de personal	3	Estrategia funcional: Buena planificación de mercadería (A5, F8)		
4	El 70% y 80% de las ventas por internet son de electrodomésticos y tecnología	4	Estrategia funcional: Buena experiencia de compra (A7, F7, F11)		
5	Los retailers de ven afectados por el fenómeno del niño				
6	Fuerte tendencia enfocada en el descuento o precio bajo				
7	Expansión de H&M en Provincia y Lima				

Fuente: David, F. (1997)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La **Misión** del Grupo Fast Retailing está definida de la siguiente manera:

Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2012, p. 23).

La misión del grupo muestra la razón de ser de la empresa que es “crear ropa” y de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes proporcionándoles alegría al momento de usarlas.

La **Visión** del Grupo Fast Retailing si bien no está definida, en el caso de Grupo Fast Retailing, el CEO Tadashi Yanai expone varios estados futuros deseados como:

“Fast Retailing se convertiría en la primera compañía textil del mundo” (Takeuchi, 2012, p. 23).

“Expandiremos nuestro negocio por todo Asia y Australia. Además abriremos varias tiendas insignia en Occidente. Ampliaremos nuestro negocio a otras grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Berlin, Los Angeles y San Francisco” (Takeuchi, 2012, p. 23).

La visión del CEO del Grupo expresa lo que trata de alcanzar y es el querer ser una compañía que tenga presencia en varios países del mundo, tiene una ambición clara de querer llegar con sus marcas y asombrar al mundo a través de sus productos. Visión bastante alineada con la empresa por estar interesados en ingresar al mercado latino.

Las **Políticas** del grupo que podría implementar en el mercado peruano son las siguientes:

- **Política de Calidad de Servicio:** Se atenderá de manera cordial a todos los clientes, sin preferencia alguna. Ofreciéndole la mejor experiencia de compra en tienda mediante un buen trato y rápido proceso de pago.
- **Política de Cambios y Devoluciones:** Aceptar la devolución o el cambio de productos durante los tres meses posteriores a la adquisición.

- **Política de Responsabilidad Social Empresarial:** El Grupo Fast Retailing promueve la responsabilidad social mediante actividades de reciclaje que se trabajan en conjunto con las clientas.
- **Política de No Discriminación:** No se aceptará ningún tipo de discriminación en las tiendas, ni por parte del personal ni de los clientes.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

El Grupo tiene como objetivo el convertirse en la principal compañía de moda informal del mundo y esto depende de la eficacia con la que trabajen para superar a las compañías punteras de la industria. Para este caso, se plantean como propuesta los objetivos estratégicos que la empresa debería seguir en el mercado peruano.

- “Incrementar para el 2022 la participación de mercado de Uniqlo en Lima a un 8%”. Actualmente en el mercado limeño la participación está dividida entre las marcas Zara, H&M, Forever 21 y GAP.
- “Incrementar las ventas de Uniqlo en un 5% anual como mínimo a partir del 2020.”
- “Desarrollar en el 2019 la introducción de la marca Uniqlo a una provincia del país mediante una tienda”. Solo la marca H&M ya tiene presencia en provincia a través de 4 tiendas físicas.
- “Formar a 50 empleados de tienda para el 2019 para que sean entrenadores y puedan guiar de manera correcta al personal”
- “Que se realice la recaudación de 20,000 prendas de donación para el 2019 durante la campaña de invierno”. La empresa se ha caracterizado por realizar campañas de responsabilidad social y al realizar su ingreso al Perú no sería la excepción.

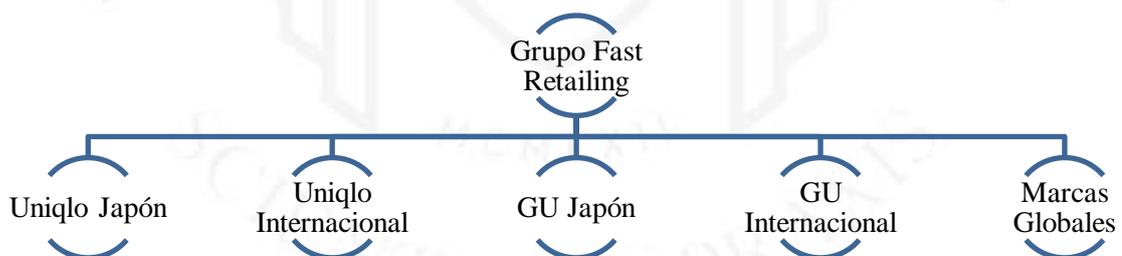
Con los objetivos planteados se están cubriendo los objetivos en ventas, marketing, recursos humanos y responsabilidad social que son los pilares de la empresa.

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

En el Grupo Fast Retailing se han identificado 4 Unidades de Negocio en función de la exposición de resultados financieros que la empresa muestra en el Anexo 1 (Fast Retailing, 2018). Se tiene al negocio de Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU (Marca Nacional) y Marcas Globales que la integran Theory, Comptoir des Cottoniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y la marca “J”.

Como redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio se tiene la siguiente propuesta. Evaluando los resultados de venta de la marca GU en el Anexo 1 (Fast Retailing, 2018) se puede ver que es una marca que actualmente factura un poco más que las marcas globales que están compuestas por 4 marcas a pesar de que GU tiene muchas menos tiendas en Japón. Considero que deberían evaluar la oportunidad de poder abrir el negocio a otros mercados con el mismo posicionamiento de la marca que es ofrecer ropa económica a un segmento más joven. GU saldría de manera internacional a competir en mercados que necesitan de productos a precios bajos como La India, Tailandia, Nigeria, entre otros. Planteando la posición, la nueva estructura de Unidad Estratégica de Negocio quedaría de la siguiente manera para el Grupo.

Figura 2.2
Unidades de Negocio



Fuente: Elaboración propia

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

Las **Estrategias Globales** según Hill, Jones y Schilling (2015) están estructuradas de la siguiente manera.

Figura 2.3
Estrategia Global

Presiones para reducir los costos	Elevadas	Estrategia de estandarización global	Estrategia Transnacional
	Bajas	Estrategia Internacional	Estrategia de adecuación local
		Bajas	Elevadas
Presiones para asumir una actitud sensible ante lo local			

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015).

La Estrategia Global que aplica el Grupo Fast Retailing en la marca Uniqlo es la Estrategia de estandarización Global porque la compañía usa la capacidad global que tiene para reducir los costos y también tiene una baja adaptación a los mercados a los que ingresa. Uniqlo emplea la capacidad global que posee para reducir costos mediante negociaciones con proveedores de todo el mundo a quienes se les compra de manera directa la materia prima de alta calidad y debido a los grandes volúmenes solicitados (economías de escala) se logró negociar costos atractivos. Complementando la estrategia, Uniqlo fabrica sus productos de manera estandarizada para todos los países con demandas similares teniendo una baja presión por adaptarse localmente.

El modo de ingreso de la empresa Fast Fashion debe ser a través de Subsidiarias de propiedad local para tener control total de sus operaciones y de esta manera reducir el riesgo de que la empresa pueda perder a futuro el control sobre sus procesos.

Como **Estrategias Corporativas** el Grupo Fast Retailing implementó las siguientes estrategias:

- **Integración Vertical hacia atrás:** La empresa emplea esta integración al tomar control sobre las materias primas y ponerse en contacto directo con los fabricantes de distintas partes del mundo. También contaba con personal especializado que visitaba las fábricas para supervisar de muy cerca el proceso de producción y brindar asistencia al mantenimiento de control de calidad.

- **Diversificación Relacionada:** La empresa emplea esta estrategia al adquirir un negocio de calzado que comienza a venderlo en tiendas Uniqlo y también a través de la plataforma online.
- **Diversificación No relacionada:** La empresa aplicó esta estrategia cuando se introdujo en el negocio de los productos frescos en Tokio en 2002. Ellos producían y vendían los tomates y otros vegetales frescos y saludables controlando la cadena de suministro. Este negocio se clausuró en menos de 2 años tras la apertura de 5 tiendas (Takeuchi, 2012, p. 5).

La **Estrategia de Negocio** que ha desempeñado el Grupo Fast Retailing es la de diferenciación ampliada, como bien se sustentó anteriormente es una estrategia que involucra a la diferenciación y el liderazgo en costos por que contempla a toda la industria ofreciendo una singularidad percibida por el consumidor posicionándose con bajos costos.

Las **Estrategias Funcionales** que podría implementar el grupo cuando realice su ingreso al país son las siguientes:

Estrategias de Recursos Humanos

- Seleccionar a personal de tienda que demuestre empatía, desenvolvimiento y conocimiento.
- Capacitación al personal de tienda para que sean capaces de solucionar sus problemas del día a día.
- Ofrecer al personal incentivos variables en venta y motivarlos con reconocimientos por buen desempeño.
- Motivar al personal demostrando promoción interna de puesto expresando la línea de carrera que ofrece la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño 360° para el personal de tienda.

Estrategias de Marketing y Ventas

- Desarrollar nuevos mercados en provincia aprovechando la coyuntura de que se están creando nuevos centros comerciales y el potencial de crecimiento en estas son altas.

- Buena comunicación de marca para dar a conocerla con el público, se pueden utilizar medios masivos como vía pública, avisos en periódicos, radio y redes sociales.
- Ofrecer a los clientes productos con precios y promociones atractivas en tienda.
- Brindarle a los clientes una experiencia de compra placentera mediante la resolución de problemas, buena atención en tienda y un buen producto.
- Desarrollar estrategias de marketing y ventas enfocadas en el canal e-commerce.

Estrategia de Finanzas

- Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Poseer un buen manejo de ratios de Liquidez y Rentabilidad.
- Optimizar el ratio de gastos.

Estrategias de Investigación y Desarrollo

- Conocer y realizar investigación sobre el consumidor peruano.
- Desarrollo de productos mostrando nuevas tendencias y basándose en los comentarios de los usuarios.
- Explorar el desarrollo de venta online.

Estrategias de Servicio al Cliente

- Solucionar los problemas de los clientes de manera inmediata.
- Escuchar las recomendaciones y necesidades de los clientes.
- Ofrecer un servicio de devolución o cambio de compra.

Estrategias de Operaciones

- Realizar una correcta planificación de la demanda para evitar quiebres de producción.
- Supervisar la mercadería terminada mediante muestreos por lote para revisar la calidad de los productos a vender.

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

El Grupo Fast Retailing era famoso por no publicar su organigrama; sin embargo, en función a como están estructurados poseen un organigrama multidimensional porque están divididos geográficamente y por producto.

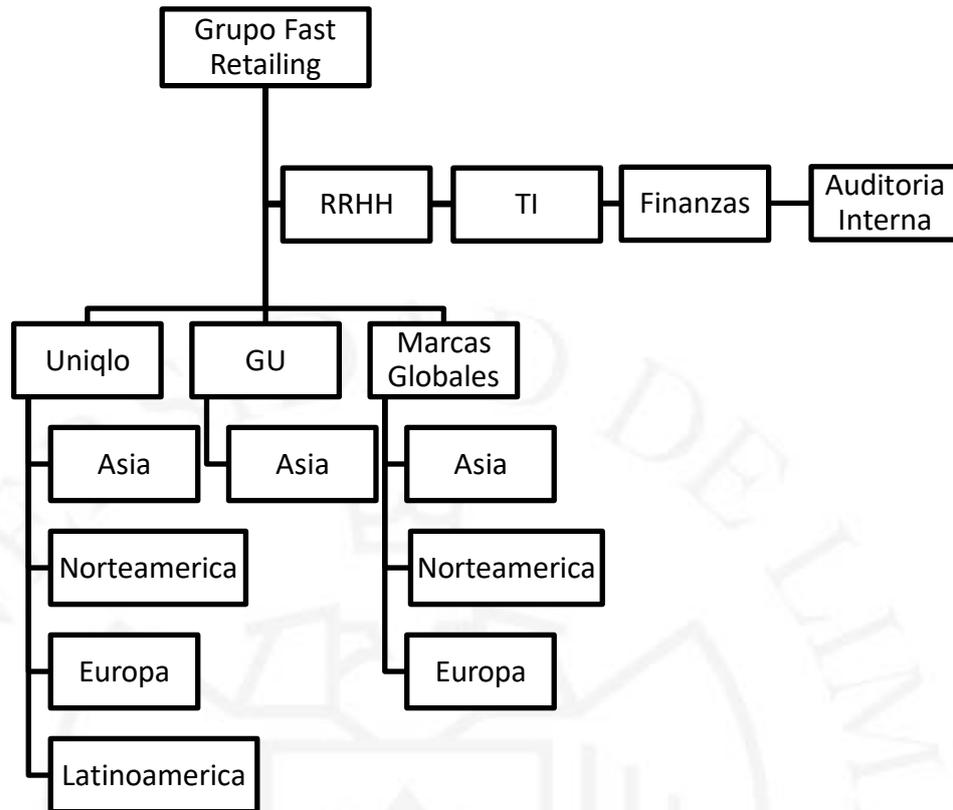
La división de producto está estructurada por tres marcas: Uniqlo, GU y las marcas Globales. Cada marca está dividida geográficamente en función a la operación que maneje: Uniqlo que tiene presencia en Japón, China, Corea del Sur, Sudeste de Asia, Oceanía, Sur de Asia (Agrupadas como Asia), Norteamérica, Europa y próximamente en Latinoamérica con sede en Perú; luego esta GU que tiene presencia solo en Japón y por último las Marcas Globales que operan en Japón, China, Norte América y Europa. Al estar estructurados de esta forma tienen más foco en el territorio en el que operan, alineándose a las necesidades que pueda tener cada mercado y respetando cada lineamiento de marca en todos los países para ofrecer la misma calidad de producto.

También dentro de cada territorio se deben implementar áreas funcionales primarias como la Investigación y Desarrollo, Marketing, Ventas, Atención al cliente y el are de Producción.

Como áreas de apoyo se ha colocado a Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Finanzas y auditoria interna quienes le darán el soporte necesario a toda la empresa.

En la figura 3.1 se puede ver como estaría estructurada la empresa de manera multidimensional.

Figura 3.1
Organigrama



Fuente: Takeuchi, H (2012)

Elaboración: Propia

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

Para la implementación de la estrategia en la empresa involucraremos al personal. Se debe trabajar con equipos multidisciplinarios capaces de apoyar a la estrategia en donde no exista jerarquía y que todos apunten a un mismo objetivo. Se tiene que tener al personal motivado y alineado con lo que se quiere lograr, para ello se les debe proporcionar herramientas que permitan su ejecución y un programa de retroalimentación en todo el proceso de la implementación. Fast Retailing se involucraba mucho con el conocimiento de su personal y un claro ejemplo son los programas de formación que realizó para formar a sus futuros líderes.

Como cultura y valores organizacionales el grupo Fast Retailing se ha caracterizado por mostrarse como una empresa que promueve la responsabilidad social e

involucra a todo el personal con estas actividades manifestando trabajo en equipo y responsabilidad, de esta forma la empresa se muestra con una cultura que brinda apoyo entre sus colaboradores para lograr una meta. La cultura genera compromiso entre todo el personal y para ello se propone que la empresa pueda realizar más actividades en donde se demuestre el apoyo mutuo y el empuje entre los miembros de la organización.

Los gerentes deben encaminar a los empleados a cumplir con la implementación de la estrategia, más que supervisores deben ser acompañantes en todo el proceso y de esta manera se generan sinergias de información para que la estrategia se cumpla. Tadashi Yanai se caracterizó por ser un líder que se involucraba mucho en todas las áreas, cometió errores, sí; pero fueron necesarios para aprender y entender que todos los mercados y clientes no son los mismos.

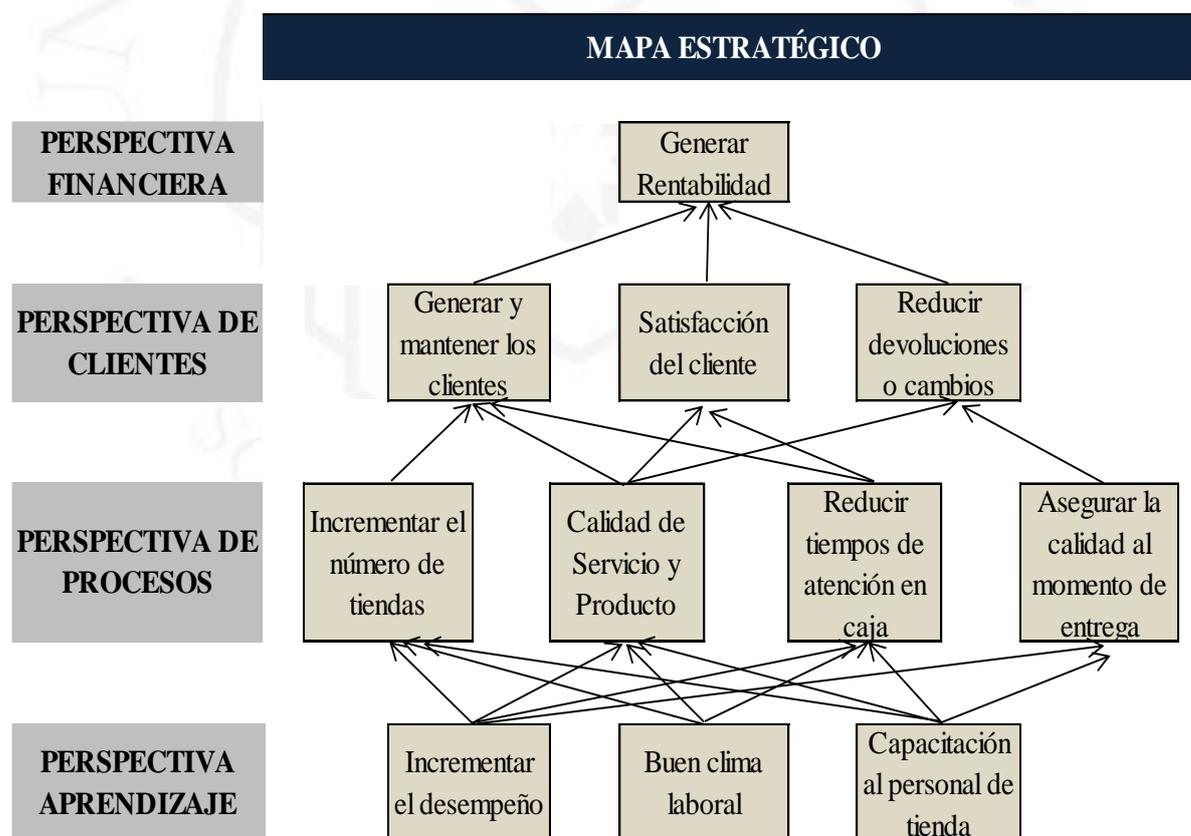


CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

A continuación se presenta el diseño del Mapa Estratégico de control planteado para Fast Retailing en su ingreso al Perú. Según Hill, Jones y Schilling (2015) el mapa está estructurado por 4 perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje. Para la perspectiva Financiera, que es el principal eje, la corporación debe generar rentabilidad a través del aumento de las ventas que son generadas por una buena atención al cliente y manteniéndolos ofreciéndoles una rápida atención y calidad en el producto. Complementando con la perspectiva de aprendizaje que se basa en capacitar al personal de la compañía quien tendrá contacto directo con los clientes.

Figura 4.1
Mapa Estratégico de Control



Fuente: Hill, Ch. (2015).

Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Mediante el siguiente cuadro de mando integral se llevará el control de las perspectivas mediante indicadores de gestión.

Tabla 4.1
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Fórmula
Perspectiva Financiera	Generar rentabilidad en un 20%	Indicador de rentabilidad margen neto	Utilidad Neta / Ventas Netas mensual
		Indicador de rentabilidad financiera (ROE)	Utilidad Neta / Capital invertido
Perspectiva de Clientes	Mantener a los clientes en un 85%	Indicador de retención de clientes	Cantidad de veces en la que el mismo cliente compra al mes
	Satisfacción del cliente que llegue a alcanzar un 80%	Indicador Net Promotor Score	(Promotores - Destrotores) / Total de clientes al mes
	Reducir devoluciones o cambios en un 15%	Indicador de número devoluciones/cambios	Cantidad de mercadería devuelta / Total de mercadería vendida mensual
Perspectiva de Procesos	Incrementar el número de tiendas a 5 en el Perú	Indicador de número de tiendas	Cantidad de tiendas nuevas en el año
	Mejorar la calidad de servicio y producto en un 15%	Indicador de calidad en los servicios	Porcentaje de clientes contentos /total de encuestados mensual
	Reducir tiempos de atención en caja en un 20%	Indicador de tiempos de atención	Tiempo promedio de atención en caja por cliente
	Asegurar la calidad del producto al momento de entrega a un 95%	Indicador de mercadería con fallas	Cantidad de mercadería fallada / Total de mercadería vendida mensual
Perspectiva Aprendizaje	Incrementar el desempeño en un 15%	Indicador de desempeño del personal	Porcentaje de cumplimiento de objetivos mensual
	Mejorar el clima laboral en un 15%	Indicador de clima laboral	Porcentaje de respuestas positivas en la encuesta
	Capacitación al personal de tienda al menos 2 veces al mes	Indicador de capacitaciones realizadas	Cantidad de capacitaciones realizadas mensualmente

Fuente: Hill, Ch. (2015).

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Realizada la evaluación al caso del Grupo Fast Retailing se han determinado las siguientes conclusiones:

- La marca Uniqlo es la que engrana mejor con el mercado peruano porque el modelo de negocio y la ventaja competitiva que posee le permite hacerle frente a marcas como H&M, Zara, Forever y GAP sin inconvenientes. Gracias a sus economías de escala puede tener precios competitivos sin perder la calidad en sus productos.
- En la actualidad, el mercado peruano es atractivo económicamente para realizar inversiones. Más aun cuando los pronósticos de que el sector retail está en crecimiento, generando más oportunidades de colocar tiendas Uniqlo en el país.
- Es de suma importancia explorar las provincias del Perú porque hay muchas expectativas que para el 2020 las ventas en este territorio representen el 50% del total de ventas generadas.
- Uniqlo cuenta con varios factores internos muy bien desarrollados que podría replicar en Perú como: Se involucra en que el personal este altamente capacitado para brindar calidad en el servicio, contar con un centro de atención al cliente especializado en la escucha activa de los usuarios y desarrollar a personal con potencial a través de programas para que sean futuros líderes de la organización.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones:

- H&M ya cuenta con cuatro tiendas ubicadas en la provincia de Perú y la acogida que ha tenido por parte de los clientes ha sido buena. La recomendación para Uniqlo sería explorar estos territorios de provincia donde existen centros comerciales pero aún no llegan tiendas Fast Fashion.
- Es necesario que se realice una investigación de mercado sobre el consumidor peruano. Fast Retailing a la fecha no ha demostrado tener la experiencia de vender sus productos en Sudamérica.
- La implementación de comunicación de marketing que Uniqlo debe realizar cuando llegue al Perú debe ser agresiva. Realizar comunicación en medios masivos en vía pública, publicidad en periódicos y aprovechar la coyuntura digital para hacer un plan de marketing en redes sociales.
- La venta en línea de ropa en Perú aún no está bien desarrollada pero al ser un canal de venta con mucho potencial a futuro se recomienda poder desarrollar una plataforma para que los clientes puedan comprar el producto en línea y recogerlo en la tienda más cercana.
- Los resultados en venta de la marca GU son superiores al de las marcas globales, a pesar de que las globales cuentan con mucho más puntos de venta. Viendo este escenario se ve oportuno que la marca GU pueda salir del territorio japonés y pueda introducirse en mercados que buscan buenos precios en los productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.^a ed.). México: Pearson.
- El Comercio. (23 de abril del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018). Modelo de Negocio Uniqlo. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018). Estrategia de Negocio Uniqlo. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing. (11 de octubre del 2018). Modelo de Negocio Uniqlo. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/financial/summary.html>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Mercado Negro. (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (1 de marzo del 2012). Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y, L. (2015). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Peru Retail. (23 de mayo del 2018). Fast Fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Peru Retail. (23 de octubre del 2018). H&M abrirá este jueves su décima tienda en el mercado peruano. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-hm-incontrastable-ciudad-de-huancayo/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Piramide.
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>



ANEXO

Anexo 1: Resumen de Resultados Financieros

Performance by Group Operation

(Billions of Yen)

		Year to Aug 2017		Year to Aug 2018					
		Full Year Actual		1H Actual		2H Actual		Full Year Actual	
		(2016/9~2017/8)		(2017/9~2018/2)		(2018/3~2018/8)		(2017/9~2018/8)	
				y/y		y/y		y/y	
UNIQLO Japan	Revenue	810.7	493.6	+8.5%	371.1	+4.4%	864.7	+6.7%	
	Business profit	96.7	88.8	+27.8%	31.2	+14.7%	120.1	+24.1%	
	(to revenue)	11.9%	18.0%	+2.7p	8.4%	+0.7p	13.9%	+2.0p	
	Operating profit	95.9	88.7	+29.0%	30.3	+11.7%	119.0	+24.1%	
(to revenue)	11.8%	18.0%	+2.9p	8.2%	+0.6p	13.8%	+2.0p		
UNIQLO International	Revenue	708.1	507.4	+29.2%	388.8	+23.3%	896.3	+26.6%	
	Business profit	76.2	80.8	+62.3%	39.7	+50.5%	120.6	+58.2%	
	(to revenue)	10.8%	15.9%	+3.2p	10.2%	+1.8p	13.5%	+2.7p	
	Operating profit	73.1	80.7	+65.6%	38.1	+56.5%	118.8	+62.6%	
(to revenue)	10.3%	15.9%	+3.5p	9.8%	+2.1p	13.3%	+3.0p		
GU	Revenue	199.1	105.8	+8.3%	105.9	+4.6%	211.8	+6.4%	
	Business profit	13.7	9.0	+22.0%	2.9	-53.9%	11.9	-13.0%	
	(to revenue)	6.9%	8.5%	+0.9p	2.8%	-3.5p	5.6%	-1.3p	
	Operating profit	13.5	9.1	+23.3%	2.6	-57.2%	11.7	-13.1%	
(to revenue)	6.8%	8.6%	+1.0p	2.5%	-3.5p	5.6%	-1.2p		
Global Brands	Revenue	141.0	78.4	+11.4%	76.0	+7.7%	154.4	+9.5%	
	Business profit	4.1	3.3	+11.4%	2.9	+143.0%	6.2	+49.2%	
	(to revenue)	3.0%	4.2%	-0.1p	3.9%	+2.2p	4.1%	+1.1p	
	Operating profit	0.5	-5.6	-	1.5	-	-4.1	-	
(to revenue)	0.4%	-	-	2.0%	-	-	-		