

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


José Patricio Tam Pinillos

Código 20111231

Lima – Perú

Febrero de 2019



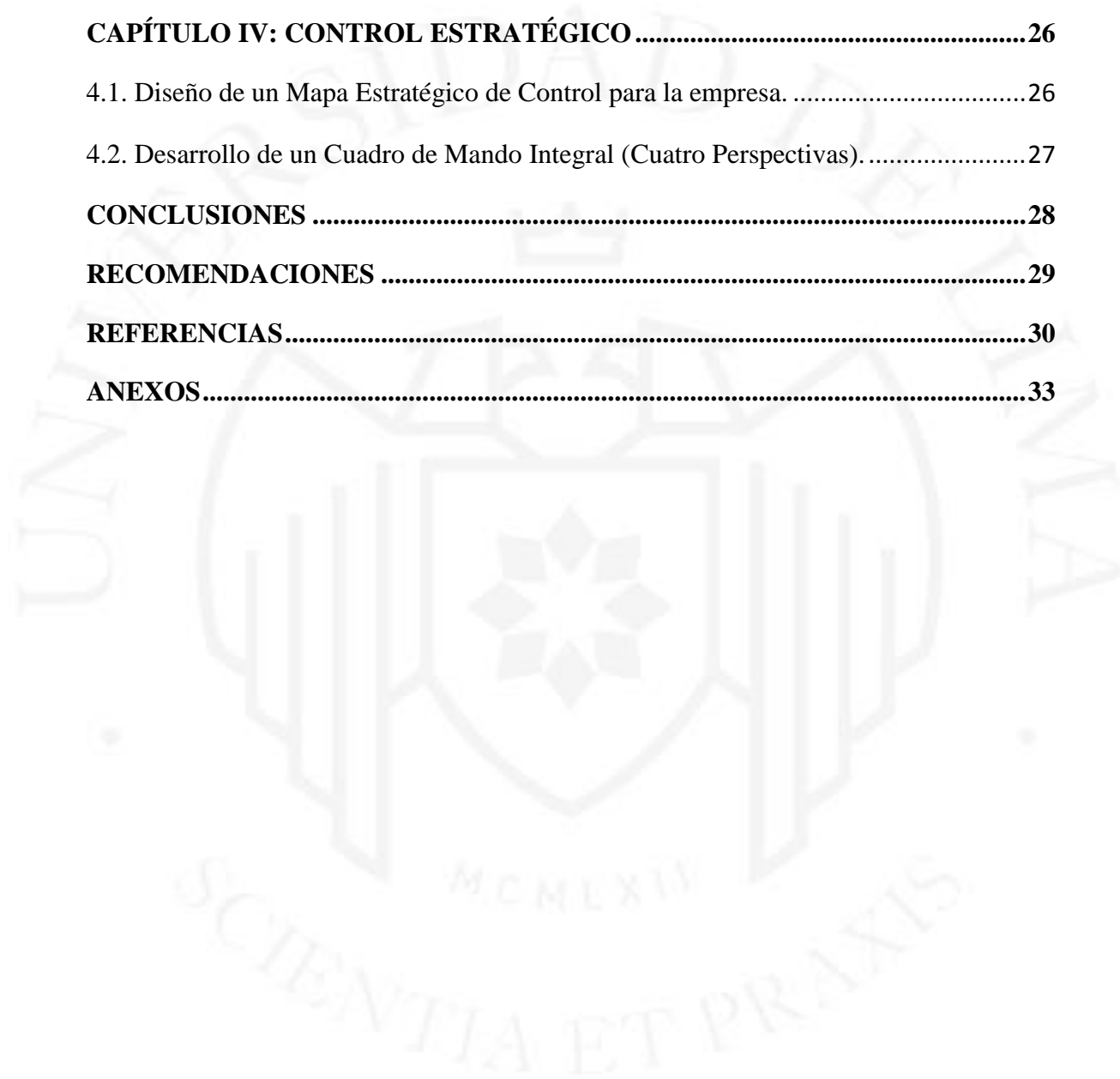


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	2
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	4
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	7
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	10
1.2.1. Análisis PEST	10
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	12
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas de la empresa y por UEN.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	17
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	17
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.	19
2.4. Matriz FODA.	19
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	20
2.6. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.	22
2.7. Modificación o creación de nuevas UEN.	22
2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	23

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	24
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	24
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	26
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	26
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Cuatro Perspectivas).	27
CONCLUSIONES	28
RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS.....	33

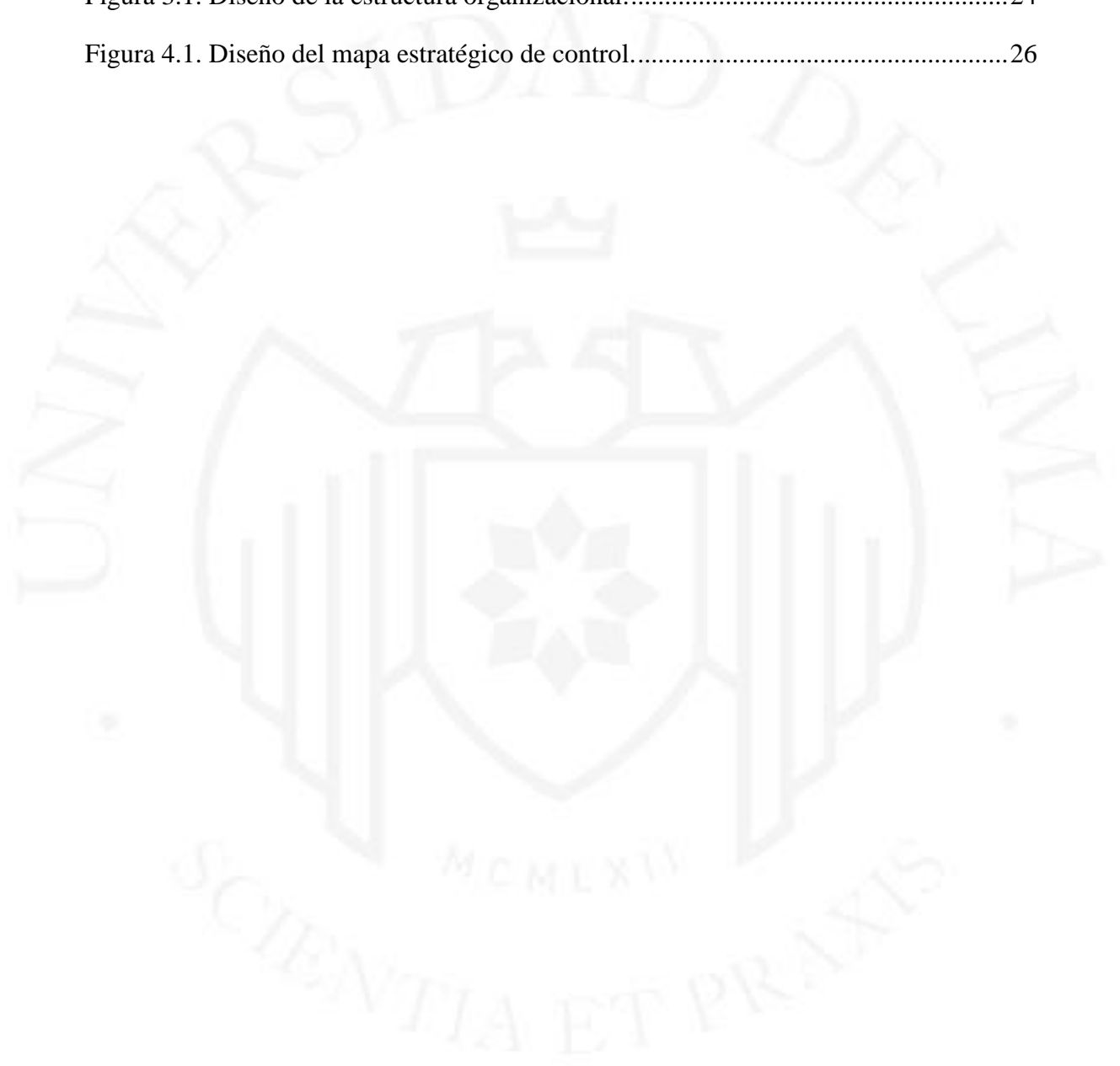


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis de modelo Canvas.....	2
Tabla 1.2. Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN.	7
Tabla 1.3. Análisis externo del sector textil.....	10
Tabla 1.4. Oportunidades y amenazas de la empresa y por UEN.....	14
Tabla 2.1. Matriz de evaluación de factores internos.	17
Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores externos.....	18
Tabla 2.3. Matriz de estrategias genéricas.	19
Tabla 2.4. Matriz FODA cruzado.	20
Tabla 2.5. Objetivos estratégicos.....	22
Tabla 2.6. Estrategias a nivel global, corporativo, de negocio y funcional.	23
Tabla 4.1. Cuadro de mando integral.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Cadena de valor.....	3
Figura 3.1. Diseño de la estructura organizacional.....	24
Figura 4.1. Diseño del mapa estratégico de control.....	26



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1. Comercio exterior de textiles y confecciones peruanos.	34
Anexo 1.2. Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre del 2018.	35
Anexo 1.3. Desarrollo global del sector retail en el 2017.....	36



INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se propone una rigurosa y extensa investigación con datos actualizados sobre el grupo Fast Retailing, junto a la industria textil en donde se desarrolla, y su intento por incursionar en el mercado peruano.

Asimismo, esta investigación además de ofrecer al lector un amplio conocimiento sobre el grupo Fast Retailing y la industria textil en diversas regiones del mundo, establece una estructura de análisis adecuado para otras empresas o industrias.

La empresa se establece en el año 1963 por Hitoshi Yanai, quién empezó vendiendo solo ropa de caballeros bajo la marca Ogori Shoji. Posteriormente, en el año 1984 su hijo, Tadashi Yanai, sucedería el mando de la compañía debido al fallecimiento de su padre. En ese mismo año, Tadashi empezó su gestión con la apertura de su primera tienda UNIQLO en Japón y es en el año 1991 donde cambia el nombre el negocio familiar por Fast Retailing, ya que a su parecer se adaptaba mejor al concepto de la empresa. Siendo este solo el inicio de lo que sería un larguísimo trayecto de la empresa, el cual fue gestionado de manera correcta ya que a pesar de desarrollarse en una industria tan exigente por su volatilidad y competitividad, Yanai cuenta en la actualidad con gran presencia internacional con una amplia diversificación de marcas presentando uno de los mayores volúmenes de ventas en todo el sector a nivel global.

A continuación, analizaremos de forma completa los aspectos esenciales para un óptimo desarrollo en cada mercado que se desee incursionar y poder sobrellevar los distintos impedimentos que se presenten. Para esto, se debe considerar los factores externos de la industria, los cuáles escapan del control de la empresa, pero se debe estar preparado para responder ante estos y sacar el mejor provecho posible. También es fundamental conocer las principales fuerzas internas de la compañía, sean estas positivas o negativas, con el fin de implementar estrategias comerciales y/o organizacionales según la capacidad empresarial, y reforzar los puntos débiles identificados.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.

Entendemos que un modelo de negocio puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. (Osterwalder, A. 2010).

Tabla 1.1.
Análisis de modelo Canvas.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
Accionistas del grupo para el financiamiento, tiendas por departamento como puntos de venta, fabricantes exclusivos alrededor del mundo y en China principalmente, Joint Venture con potentes compañías para expandirse de manera corporativa.	Inversión en investigación y desarrollo, aprovisionamiento continuo y a gran volumen, publicidad eficaz, elaboración de diseños propios y producción.	Prendas de con diseño propio y a precio asequible, gran variedad de prendas de vestir, distintos materiales de excelente calidad, contribución al bienestar de la comunidad, oportunidad de devolución de prenda.	Programas de RSE, alta calidad de servicio en tiendas, desarrollo de productos basado en comentarios de clientes (Heattech).	Hombres y mujeres de 20 a 60 años, y niños.
	Recursos Clave		Canales	
	Materia prima de calidad, mayores locales para la expansión de la marca, exclusividad en diseños.		Gran número de tiendas de formatos grandes y pequeños, ventas online a través de su web.	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
Aprovisionamiento en grandes volúmenes, pago de personal, servicios e impuestos, publicidad, mantenimiento de tecnologías de información, costos de diseño, fabricación y distribución.		Ventas presenciales y online ofreciendo facilidades de pago con tarjeta de crédito o débito, si se tratase de ventas corporativas se entrega factura, ingresos por productos de otras marcas en tiendas propias.		

Fuente: Osterwalder, A. (2010).
Elaboración propia.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta de análisis empresarial que identifica el conjunto de actividades y procesos de una empresa con el fin de generar valor en el producto, servicio y como empresa en general convirtiéndose en una conocida y poderosa acción estratégica. (Porter, M. 2015).

Figura 1.1.
Cadena de valor.

Infraestructura de la Empresa					Margen
Financiamiento interno, programas de fidelización, modelo de gestión SAP.					
Gestión de Recursos Humanos					
Constantes capacitaciones al personal, reclutamiento de talentos, programa de gestión administrativa.					
Desarrollo de la Tecnología					
Área de investigación y desarrollo, tecnología en diseños.					
Compras					
Constante aprovisionamiento a gran escala y económico, alta rotación de stock.					
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Ventas	
Exclusividad con proveedores, programa de gestión centrado en el producto.	Control de calidad en todo el proceso productivo, uso de tecnologías de información.	Alta distribución de prendas, ajustes de inventario según demanda.	Eficiente inserción en los periódicos, constantes promociones de ventas.	Pioneros en devolución de prendas	

Fuente: Porter, M. (2015).
Elaboración propia.

La empresa divide su proceso en tres fases importantes: planificación, producción y ventas.

La primera fase de planificación, la cual la empresa da mayor énfasis, consiste básicamente en la conceptualización del producto, incluyendo también la selección de los materiales, el diseño de las muestras, el aprovisionamiento y el desarrollo de materiales. La empresa no solo compra los materiales, sino que también cuenta con diseñadores propios para evitar similitudes con otras marcas. Por ejemplo, junto a Toray Industries llegaron a crear productos como Heattech que llegó a ser uno de sus productos estrella.

En la siguiente fase de producción la empresa decide el volumen de prendas para cada campaña y ajustar la producción según la demanda que presente el mercado en las distintas estaciones del año. El aprovisionamiento de UNIQLO, el cual proviene al 100% de China, es de altos volúmenes y de buena calidad, dando como resultado una baja estructura de costos.

La última fase son las ventas, la cual se evidencia la estrategia de UNIQLO por tener una presencia masiva colocando varias tiendas en las ciudades que se encuentra. La empresa apunta a abrir más tiendas a gran medida con la finalidad de tener un mayor alcance al público y que el nombre de la marca sea más reconocido. (Modaes Latinoamérica, 2014)

Debido a la exitosa gestión que ha venido llevando la marca, en el año 2009 en Japón recibió el Porter Prize, un galardón que lleva el nombre del profesor Michael E. Porter, gracias a su estrategia exclusiva y por mantener beneficios superiores el sector.

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

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar (Porter, M. 2015), es decir ese pequeño empujón que necesita el consumidor para adquirir un producto de una marca u otra. En el caso de Fast Retailing y sus marcas, estas fueron las estrategias que ayudaron a distinguirse en la industria textil:

FAST RETAILING

Al momento de cotizar en bolsa, Fast Retailing prometió gestionar siempre orientado a sus clientes, a quienes se consideraban como núcleo del negocio. La alta respuesta que se tiene con los consumidores sigue vigente hoy en día y forma parte de las cualidades distintivas del grupo.

Por otra parte, el hecho de manejar de manera eficiente una compañía con tantas marcas es un gran reto que requiere un sólido planeamiento estratégico que Fast Retailing ha podido lograr gracias al modelo de negocio que aplica que le permite un mayor control de sus operaciones y, por ende, una mejor toma de decisiones.

UNIQLO JAPÓN

Esta UEN siempre siguió estrategias exclusivas que le permitió mantener un beneficio superior en el sector, logrando ofrecer al mercado prendas de excelente calidad a un precio asequible.

Los clientes sentían gran identificación con la marca por los productos que fabricaba en base a comentarios de ellos mismos y por el mismo trato recibido en sus tiendas.

De igual manera fueron innovadores por los distintos programas que ofrecía a la comunidad, lo cual permitió posicionarse como una marca que podría hacer un cambio positivo en el mundo, y si adquirías alguno de sus productos también formarías parte de ese cambio.

UNIQLO INTERNACIONAL

La eficiencia superior que esta UEN presentaba en toda su gestión empresarial era debido al modelo de negocio SPA que aplicaban, lo cual le permitió obtener altas tasa de crecimiento desde sus primeros años en la industria, como en el 2010 que generó un crecimiento de ventas de 92.6 y de los beneficios de explotación del 29.3% a comparación del año anterior. Asimismo, esto le permitió una expansión abismal en los últimos 8 años, que paso de tener 136 tiendas a 1241 tiendas que actualmente cuenta alrededor de Europa, Asia y Norteamérica. (Fast Retailing, 2018).

THEORY

Esta marca está enfocada en un segmento de personas con alto poder adquisitivo y con un estilo sofisticado, ya que las prendas que ofrece Theory son de calidad suprema, lo que involucra sus exclusivos diseños y finas telas italianas que utilizaban en su fabricación.

PRINCESSE TAM.TAM (PTT)

Como es característico de las marcas del grupo, Princesse Tam.Tam presenta un estilo elegante en el mercado de lencería, ropa deportiva y ropa de baño. Rescataron habilidades de la industria francesa de corsetería que les permitió fabricar prendas de alta calidad reflejada hasta en el más mínimo detalle. (Fast Retailing, 2018).

COMPTOIR DES COTONNIERS (CDC)

Ofreciendo moda femenina elegante e informal se logró reflejar el espíritu francés en las prendas, que son muy demandadas por la mujer de la ciudad moderna. CDC es una marca de lujo y a precio asequible, calidad sustentada en sus telas y siluetas dando como resultado prendas adaptables a distintas situaciones. (Fast Retailing, 2018).

J BRAND

J Brand es una marca que nace en Los Ángeles como estrategia de expansión de la compañía Fast Retailing en el año 2012 ofreciendo al mercado una línea de prendas denim premium. Actualmente tiene presencia en 20 países por medio de tiendas especializadas y grandes almacenes. Los productos de J Brand son reconocidos por sus telas de alta calidad, sus siluetas y ajuste perfecto, que logra gracias a su Centro de Innovación de Jeans que también les permite desarrollar nuevos tejidos denim. (Fast Retailing, 2018).

PLST

Una marca casual de calidad superior de Japón. Se preocupa por ofrecerle versatilidad al cliente moderno, inspirándolo en las tendencias actuales a nivel mundial. Esta marca ofrece prendas que combinan un buen tejido, estilo y fina textura. Por otro lado, buscan enriquecer el estilo de vida de las personas con originales prendas de moda y ofrece ropa de distintas temporadas de marcas terceras de todo el mundo que vayan con el buen estilo de PLST. (Fast Retailing, 2018).

GU

GU se encuentra en constante esfuerzo por mejorar el rendimiento reformando su cadena de suministro, ofreciendo una cartera más amplia de productos y tiendas digitalizadas para mejorar el servicio al cliente. Las ventas de GU son masivas, y en respuesta a la fuerte demanda, se crean nuevos diseños de moda a mitad de cada temporada. Por otro lado, se logró mejorar la experiencia de compra del cliente con cada carrito equipado con un monitor que puede mostrar imágenes e información sobre 1000 combinaciones de prendas. (Fast Retailing, 2018).

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

Tabla 1.2.
Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN.

<p>Fast Retailing</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto valor del grupo al conglomerar varias marcas de prestigio a nivel mundial. • Diversificación de productos relacionados que le permitían dividir sus riesgos y aumentar la rentabilidad total. • Desde el 2009 cuentan con un Centro de Administración e Innovación que les permite preparar futuros talentos líderes que se integrarían a la empresa posteriormente. • Posicionamiento en la mente del consumidor como una compañía que aporta a la comunidad. • Al cotizar en bolsa el capital de la compañía aumentó considerablemente. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto consumo de agua y energía en la obtención de la materia prima y procesos de elaboración de tejidos, que va en contra del movimiento eco amigable y genera mayores costos. (iAgua, 2015). • En algunas situaciones la empresa no contaba con un adecuado planeamiento estratégico antes de ingresar a un nuevo mercado trayendo como consecuencia el cierre de algunas tiendas y grandes pérdidas económicas. • Los productos que ofrecían en el mercado son difícilmente diferenciables. • Carencia de un modelo de negocio propio de sus marcas ya que otras compañías de la industria compartían similar estructura.
<p>UNIQLO Japón</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de modelo de negocio SPA lo cual permitía un control de todo su proceso productivo hasta la post venta y contar con costos más bajos que una compañía textil tradicional. • Grupo de especialistas en el sector textil japonés denominado Takumis quienes brindan asistencia técnica experta a las fábricas. • Diversos programas sociales logrando una imagen responsable y mayor número de clientes fidelizados. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La marca se enfocó en un nuevo concepto de prendas básicas lo cual, si no es manejado de manera correcta, podría poner en riesgo la calidad percibida por los clientes. • El rango de tallas de las prendas que ofrece UNIQLO son un poco limitadas, lo que conlleva en algunas situaciones a buscar en más de una tiendas para encontrar la talla ideal.

(continúa)

(continuación)

UNIQLO Internacional	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Gran expansión en el número de tiendas contando en la actualidad con 1241 en distintos continentes, logrando un alto reconocimiento y prestigio de marca a nivel mundial.• Extenso presupuesto para publicidad dando mayor reconocimiento a la marca y que facilitó la introducción de esta en distintos mercados.• Contratos de exclusividad con un grupo selecto de fabricantes en China, donde es más barato y de mayor calidad si comparamos con otros países de Asia. (Comercio y Aduanas, 2014). Debilidades <ul style="list-style-type: none">• La empresa cuenta con un total aprovisionamiento asiático lo cual significa una concentración de riesgos alta en su cadena logística.• Es difícil llevar un control adecuado al manejar una cantidad tan extensa de tiendas.
THEORY	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Calidad superior en su materia prima de origen italiano que se puede percibir en su producto final.• Gran presencia global de marca con un total de 537 tiendas concentradas principalmente en Norteamérica. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Para poder alcanzar un alto nivel de calidad esto también representa un mayor costo al momento de adquirir la materia prima y su fabricación.• Poca presencia en redes sociales, una de la herramientas publicitarias más eficientes hoy en día y que sin duda daría un mayor reconocimiento global a la marca.
PTT	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Elegancia representada a través de sus prendas.• Presencia a nivel mundial con un total de 127 tiendas.• Logró gran identificación por parte del público femenino ya que conceptualizó la marca bajo la frase “lencería hecha para mujeres y por mujeres”. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Su público objetivo se limita al enfocarse solo en prendas de género femenino.• Los productos de lencería presentan un costo de cambio muy bajo.

(continúa)

(continuación)

CDC	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Posicionada en la mente del consumidor como una marca de lujo y asequible al mismo tiempo.• Presencia global con más de 300 tiendas de distintos formatos.• Sólidas campañas publicitarias, como “madre y mujer” que sensibilizan y fidelizan al público femenino. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Limitan su público objetivo al solo ofrecer prendas de género femenino y para niños.• Concentración de la mayor parte de sus tiendas en un único mercado Francés.
J BRAND	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Cuentan con un Centro de Innovación de Jeans para desarrollar nuevos tejidos y aumentar su cartera de productos.• Posicionada en la mente del consumidor como marca Premium y de gran prestigio enfocado principalmente en prendas denim. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Tienen un mayor enfoque en sus ventas a través de internet descuidando otros canales.• Ofrece poca diversificación de productos y diseños.
PLST	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Ofrece al mercado japonés prendas casuales de calidad superior reflejadas en su estilo, tejido y textura.• Ofrece versatilidad al cliente actualizándolo en las tendencias modernas actuales a nivel mundial. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Se desarrolla en un único mercado japonés.• Marca relativamente nueva en el mercado ya que se estableció en Abril del presente año.
GU	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Control digitalizado de sus tiendas gracias a su alta tecnología innovadora.• Carritos en las tiendas que están equipados con un monitor que ofrece al cliente la posibilidad de ver imágenes e información de 1000 distintas combinaciones de ropa.• Los clientes pueden utilizar cajas registradoras de autoservicio para realizar pagos de manera rápida. Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Realizaban campañas de marketing no tan efímeras en un mercado fast fashion donde las tendencias cambian constantemente.• Enfoque de producto distinto al resto de las marcas del grupo, poniendo en riesgo el concepto general de la compañía.

Elaboración propia.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST describe el marco de factores externos en donde se desenvuelve una empresa. Dentro de los cuales encontramos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. (Porter, M. 2015).

Tabla 1.3.
Análisis externo del sector textil.

Fuerza	Factores	Evolución futura
Político	<p>a) Actualmente al obrero peruano que realiza labores operativas o manuales vinculadas a la industria textil se le paga una prima mensual a parte de su remuneración mensual que corresponde al 10% de este según los días trabajados según el decreto supremo 014-2012-TR (Peruano, 2012).</p> <p>b) Actualmente Perú cuenta con diversos tratados que permiten el libre comercio con diversos países como por ejemplo el acuerdo de promoción comercial (APC) establecido con Estados Unidos, país destino que significó el 34% del total de las exportaciones textiles peruanas en el 2013 y el 46% en el año siguiente. (SUNAT, 2014). (Ver Anexo 1)</p>	<p>a) Con dicho decreto supremo se busca motivar a la mano de obra textil y que no sientan un trato injusto con las empresas de la industria, ya que anteriormente existía mucho descontento por parte de este grupo reflejándose en huelgas.</p> <p>b) Los diversos tratados comerciales que cuenta Perú con otros países indudablemente colaboran en el aumento de las exportaciones netas al evadir los impuestos respectivos, esto trae como resultado la posibilidad de que las empresas textiles peruanas puedan expandir sus mercados fuera del país. En un futuro sería ideal buscar más convenios con otros países para un mayor alcance comercial.</p>

(continúa)

(continuación)

Económico	<p>a) El Producto Bruto Interno (PBI) en el segundo trimestre del año 2018, a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5.4%, lo cual significa una evolución favorable de la demanda interna y esto a su vez, representa un aumento del consumo y la inversión en contextos internacionales. (INEI, 2018). (Ver Anexo 2)</p> <p>b) Raúl Pérez-Reyes, el ministro de Producción, informó que en Mayo del año 2017 las ventas del sector retail superaron los S/ 3200 millones, que significó un avance de 9.7% frente a similar mes del mismo año. Dicho resultado es sustentado por el destacado desempeño de todas las actividades de este sector, destacando la de tiendas por departamento y supermercados. (Gestión, 2018)</p>	<p>a) Debido a este movimiento alcista del PBI registrado en los últimos trimestres, se podría interpretar que para un futuro habrá más movimiento en los principales sectores comerciales como lo es la industria textil, es decir se evidencia un crecimiento gradual en el poder adquisitivo de la gente y/o mayor predisposición del público por consumir. Este aumento genera a su vez, mayor dinamismo en el mercado siendo favorecidas las empresas que se encuentren en este.</p> <p>b) Según lo señala Produce, el crecimiento en el sector retail en el Perú ha incrementado de manera agresiva en los últimos años con la llegada de las tiendas de conveniencia y Fast Fashion. Tal ha sido este crecimiento que Perú se ubicó, en el año 2017, en el noveno puesto dentro de los países con mayor desarrollo para la inversión retail. (Euromoney; Population Data Bureau; International Monetary Fund; World Bank; World Economic Forum; Planet Retail; A.T. Kearney Analysis, 2018). (Ver Anexo 3). Esto nos da a entender que este es un sector bastante amplio con pretensiones de seguir creciendo, dando como resultado un mercado bastante atractivo con alta demanda que ningún negocio en la industria textil debería dejar de considerar.</p>
Social	<p>a) El 55% de consumidores globales están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas que practican RSE. (El Comercio, 2018)</p>	<p>a) Hoy en día, y sigue en aumento, la responsabilidad ambiental ha ido tomando mayor protagonismo en la gestión empresarial de muchos negocios, ya que no solo aporta varios beneficios a la comunidad, sino que también resulta sostenible en una organización. Asimismo, Ernesto Gálmez, Gerente General de Perú 2021, añade otras ventajas comunes en el ámbito empresarial, como mitigar los riesgos de regulación, generar ahorros económicos y mejoras en la producción. (Gálmez, 2018)</p>

(continúa)

(continuación)

Tecnológico	a) En el Perú, el 48.7% de la población de seis y más años de edad tienen acceso a internet. Cabe indicar, que en la provincia de Lima y en la provincia constitucional del Callao, la población de seis y más años de edad que accede a internet alcanza el 69.5% y 67.1%, respectivamente; y en la región Lima los que utilizan internet representan el 49.8%. Cifras que no habían sido tan altas hasta la fecha. (INEI, 2018).	a) La tecnología siempre ha cumplido un rol esencial en la transmisión de los mensajes publicitarios de las empresas. Hoy en día, la publicidad expande sus horizontes hacia las redes sociales que son parte del vivir cotidiano de muchas personas, permitiendo tener una sólida base de datos que resultaría interesante para cualquier empresa que busque adentrarse en las preferencias de sus clientes potenciales. (Flores, 2009). Debido a esta tendencia, los medios tradicionales masivos tales como la televisión, radio, entre otros, ya no representan la mejor opción al referirnos a un medio eficiente.
--------------------	--	---

Fuente: Porter, M. (2015).

Elaboración propia.

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Para poder definir la intensidad competitiva de un sector industrial, así como la rentabilidad, y la fuerza o fuerzas más predominantes, utilizaremos el modelo estratégico que Michael Porter plantea considerando el análisis de cinco fuerzas (Porter, M. 2015), que actualmente las empresas consideran cruciales a la hora de formular estrategias:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector.

Este punto hace referencia a las barreras de entradas las cuales podríamos afirmar que son ligeramente bajas debido a diversos factores como por ejemplo, las legislaciones peruanas que facilitan el ingreso a nuevos competidores, la accesibilidad a los distintos canales de distribución, la alta demanda por parte del sector; por otro lado, para poder competir en una industria como esta se debe tener un capital considerable y hay que considerar las economías de escala que emplean las marcas ya consolidadas en el mercado lo cual les permiten manejar una estructura de costos muy competitiva.

El poder negociador de los proveedores.

Si analizamos la gran cantidad de proveedores que se presentan en el sector y las múltiples opciones de materia prima sustituta que existe en el mercado, podríamos afirmar que estamos hablando de un bajo poder negociador por parte de este grupo. Sin embargo, se debe considerar que para algunas empresas, la materia prima adquirida por

algunos proveedores es parte esencial en el acabado de su producto final, situación en la que estos enriquecen su poder de negociación.

El poder negociador de los clientes.

Dentro del sector textil, estamos hablando de productos destinados a la venta masiva, donde el producto en sí representa un bajo costo de cambio. Usualmente los compradores se dejan influenciar mucho por el precio al decidir que prenda adquirir y de ser así se muestra una poca tendencia por fidelizarse a la marca. Esto podría indicarnos que hablamos de un alto poder negociador de los consumidores, pero las empresas de ropa sobre todo las más consolidadas presentan un volumen de ventas tan alto que una compra individual no produce gran impacto, por tal razón se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Es importante recalcar que en la industria textil lo que debemos analizar son las marcas ya que estas engloban distintas prendas. Por lógica, los productos que suelen sustituirse más rápido son los que cuentan con un ciclo de vida corto y al tratarse de una industria de moda, la cual es muy volátil, los productos comercializados son de poca duración. Debido a esta razón y la inmensa oferta que existe en el sector, podemos afirmar que la amenaza de sustitución es bastante alta.

Rivalidad entre los competidores.

Considerando los anteriores factores podemos concluir que al tratarse de la industria textil nos referimos a una alta intensidad en la rivalidad entre los competidores, sobre todo porque es una industria ya consolidada por grandes compañías, por el ciclo de vida de la moda que está en constante crecimiento y por las altas barreras de salida que presenta, ya que para competir en una industria como esta se requiere una fuerte inversión inicial.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas de la empresa y por UEN.

Tabla 1.4.

Oportunidades y amenazas de la empresa y por UEN.

<p>Fast Retailing</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El PBI peruano en el segundo trimestre del año 2018, a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5.4%. (INEI, 2018). • Tendencias en el uso de celulares inteligentes e incremento de plataformas virtuales para comercializar productos. • Perú produce uno de los mejores algodones del mundo gracias a sus tierras y microclimas. Por otro lado, también se concentra el 80% de la producción total de fibra de alpaca. (MINCETUR, 2018). • Crecimiento significativo del sector retail (Maggi, 2018). • Desarrollo de maquinarias con nuevas tecnologías que pueden ser aprovechadas para mejorar la productividad. • Perú es uno de los principales países que fabrica colorantes orgánicos de excelente calidad, debido a que la cochinilla peruana tiene una alta concentración de ácido carmínico. (Ysla, 2016). <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes compañías consolidadas de la industria intensifican la rivalidad de la industria, tales como Inditex, Gap y H&M. • El año pasado Perú alcanzó la cifra de informalidad laboral del 70%. (SUNAFIL, 2018). • Dependencia de otras industrias como la del algodón o la de colorantes, ya sean químicos o naturales. • Poca especialización de la mano de obra peruana debido a que ofrecen la carrera de ingeniería textil en pocas universidades o institutos. • La industria textil exige ser muy adaptable ya que tiene una estrecha relación con la moda que cambia con rapidez. • La producción textil presenta uno de los patrones más preocupantes en cuanto al impacto ambiental, debido principalmente al uso de sustancias químicas tóxicas y el alto consumo de agua y energía. (Pinker Moda, 2016).
<p>UNIQLO Japón</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La marca se convirtió en un nombre familiar en todo Japón trayendo como resultado el interés de varios jóvenes profesionales de reconocidas empresas por trabajar en la empresa. • Japón cuenta con un mercado de alto poder adquisitivo, maduro y con mucha competencia. (MINCETUR, 2018). • Normalmente acostumbraban vestir de manera formal para ir al trabajo, ahora ha visto la necesidad de utilizar ropa casual, según las regulaciones Warm biz y Cool biz. (MINCETUR, 2018). <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El consumidor japonés tiene un alto valor de compra, es muy exigente en términos de calidad. (MINCETUR, 2018). • En general, el poder de negociación de los compradores japoneses es fuerte, influenciado por la formación de distintos sindicatos de consumidores, como JCCU, Organización de consumidores de Japón, Sindicato de Consumidores de Japón y Asociación Japonesa de Consumidores. (Santander, 2016).

(continuación)

(continuación)

UNIQLO Internacional	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Pueden surgir varias estrategias comerciales gracias a la ley de unificación de tallas.• La creciente tendencia por un mundo cada vez más globalizado facilita la apertura de nuevas filiales a nivel internacional. Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Alza de precio de alquiler de locales sobre todo en Europa y Asia. (Numbeo, 2018).• En los distintos mercados que deseen desarrollarse tienen que cumplir con todas las regulaciones legales las cuales varían dependiendo de cada país.
THEORY	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Existencia de varios mercados vírgenes permitiendo la estrategia de expansión de la empresa.• Distintos avances tecnológicos presentados alrededor del mundo pueden ser aprovechados para mejorar el proceso productivo. Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Adaptarse a la diversidad de climas que presenta cada país ya que este puede influir significativamente en la materia prima.• Los competidores del sector pueden imitar las estrategias aplicadas por la empresa.• Tener presencia a nivel mundial podría generar ciertas complicaciones al momento de coordinar o comunicarse entre continentes debido a los distintos idiomas que se emplean.
PTT	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• La tecnología en maquinarias sigue avanzando ofreciendo mayores niveles de productividad.• Escasez de productos sustitutos respecto a los que ofrece la marca. Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Adaptarse a la diversidad de climas que presenta cada país ya que este puede influir significativamente en la materia prima.• La industria no presenta altas barreras de entrada de mercado aumentando la rivalidad del sector.
CDC	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Existencia de varios mercados vírgenes permitiendo la estrategia de expansión de la empresa.• Prestigio respaldado por las otras marcas del grupo. Amenazas <ul style="list-style-type: none">• La saturación de algunos mercados como el europeo dificultaban la introducción y desarrollo de la empresa en algunos países.• Los competidores del sector pueden imitar las estrategias aplicadas por la empresa.

(continúa)

(continuación)

J BRAND	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento paulatino de la moda a nivel mundial. (McKinsey & Company, 2018).• El denim, que es material mayormente usado por la marca para la fabricación de sus prendas, ofrece mayor flexibilidad y duración que el tejido normal. (Colombiatex de las Americas, 2013). Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Estados Unidos es caracterizado por su constante investigación de mercado de bienes de consumo, buscando constantemente innovación al fabricar y comercializar sus productos, lo que trae como resultado un mercado sumamente competitivo. (Siicex, 2013).• Estados Unidos presenta embargos comerciales con algunos países como Cuba. (Bravo, 1996).
PLST	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Tendencia en el mercado japonés por adquirir productos de cashmere. (MINCETUR, 2018)• Se realizan distintas ferias de moda en Japón que permiten tener mayor presencia a distintas marcas, como por ejemplo, International Fashion Fair que es la feria más importante del sector en Asia, la cual recibe unas 26 000 personas/compradores. (MINCETUR, 2018).• Se espera que los gastos de consumo per cápita en Japón aumenten en promedio un 1,2% anual en términos reales hasta el año 2020. (MINCETUR, 2018) Amenazas <ul style="list-style-type: none">• La producción textil causa un gran impacto al medio ambiente y en Japón, existe un crecimiento en el país por la consciencia ecológica cada vez más fuerte. (Santander, 2016).• Fuerte competencia en el país por parte de la región asiática con bajos costos de producción y logística.
GU	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Japón cuenta con diversos tratados, como con Perú, que permiten manejar aranceles preferenciales del 0%. (MINCETUR, 2018).• La población japonesa está envejeciendo, lo que supone una reducción poblacional y el aumento de la edad promedio, situación que se convierte en una oportunidad de negocio, en la medida que se busque abastecer este mercado con prendas especiales destinadas a cubrir necesidades del segmento de mayor edad. (Santander, 2016). Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Transacciones comerciales dentro de Japón son muy lentas ya que su filosofía empresarial entiende que, si todo lo que se planifica es de largo aliento, hay que tomarse el tiempo necesario para organizarlo. (Santander, 2016).• Japón presenta en el 2018 una inflación media del 1% mensual. (Inflation, 2018).

Elaboración propia.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias al evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además, las relaciones entre dichas áreas. (David, F. 1995).

Tabla 2.1.
Matriz de evaluación de factores internos.

Fortalezas	Peso	Puntaje	Valor ponderado
Alto valor del grupo.	0.15	4	0.60
Diversificación de productos relacionados.	0.10	2	0.20
Centro de Administración e Innovación que prepara futuros talentos líderes.	0.05	3	0.15
Posicionamiento como una compañía que aporta a la comunidad.	0.10	3	0.30
Sólido capital de la empresa.	0.15	4	0.60
Debilidades			
Mayor número de auditorías externas.	0.05	2	0.10
Alto consumo de agua y energía en proceso productivo.	0.10	2	0.20
Carencia de un modelo de negocio propio.	0.05	1	0.05
Producto difícilmente diferenciable.	0.15	2	0.30
Falta de un adecuado planeamiento estratégico.	0.10	2	0.20
TOTAL	100%		2.70

Fuente: David, F. (1995).
Elaboración propia.

El total ponderado de 2.70 indica que la empresa está ligeramente encima de la media de 2.50, que se podría interpretar como una posición estratégica interna sólida. Las principales fortalezas son la solidez económica y el prestigio de la compañía, lo cual le ha permitido desarrollarse exitosamente en la industria y lograr cada objetivo planteado.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La matriz de evaluación de factores externos nos permite conocer los puntos clave de la empresa en el aspecto externo y evaluar la información para ser usada como base para

las distintas estrategias de la empresa y al mismo tiempo, tener un escenario más claro respecto a las oportunidades y amenazas. (David, F. 1995).

Tabla 2.2.
Matriz de evaluación de factores externos.

Oportunidades	Peso	Puntaje	Valor ponderado
El PBI peruano aumentó en el último trimestre.	0.11	3	0.33
Tendencias en el uso de celulares inteligentes y plataformas virtuales.	0.07	3	0.21
Perú produce uno de los mejores algodones del mundo y fibra de alpaca.	0.10	3	0.30
Crecimiento significativo del sector retail.	0.07	2	0.14
Desarrollo de maquinarias con nuevas tecnologías.	0.10	3	0.30
Perú fabrica colorantes orgánicos de excelente calidad.	0.09	2	0.18
Amenazas			
Grandes compañías consolidadas de la industria.	0.10	3	0.30
El año pasado Perú alcanzó la cifra de informalidad laboral del 70%.	0.07	4	0.28
Dependencia de otras industrias como la del algodón o la de colorantes.	0.04	2	0.08
Poca especialización de la mano de obra peruana.	0.09	3	0.27
La industria textil exige ser muy adaptable.	0.07	3	0.21
La producción textil causa al alto impacto ambiental.	0.09	3	0.27
TOTAL	100%		2.87

Fuente: David, F. (1995).
Elaboración propia.

El total ponderado es de 2.87 superando la media de 2.50, lo cual nos indica que la compañía está capacitada para poder responder ante las distintas amenazas externas y asimismo, aprovechar de manera óptima las oportunidades que se presenten en el mercado peruano. Según el análisis, el aumento del Producto Bruto Interno del país es el factor que representa una mayor oportunidad de crecimiento y no debe ser descuidado por la empresa al establecer estrategias comerciales. Por otro lado, también podemos apreciar que la mayor dificultad que presenta el mercado peruano es la consolidación de grandes compañías las cuales intensifican la rivalidad en el mercado aumentando las barreras de entrada de este, por lo que se intuye que la compañía deberá contar con un capital bastante alto para poder tener protagonismo en el sector.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

Tabla 2.3.
Matriz de estrategias genéricas.

		Ventaja estratégica	
		Calidad percibida	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Todo un sector	<u>Diferenciación</u>	<u>Liderazgo en costos</u>
	Solo un segmento	Segmentación enfocada en un segmento	Segmentación con enfoque en bajos costos

Fuente: Porter, M. (2015).

La estrategia genérica predominante según el caso es la diferenciación y el esfuerzo por mantener los costos en lo menor posible. Esto se logra por un proceso que inicia desde un estudio riguroso de los clientes y sus gustos, hasta la comercialización estratégica de sus productos en los puntos de venta. Por otro lado, el grupo ha podido resaltar y seguir en esta industria tan competitiva manteniendo un costo bajo por distintos factores, tales como, el buen desempeño del área de I+D, el desarrollo de un producto de alta calidad debido a la materia prima de proveedores exclusivos, el uso de economías de escala, el control total de su proceso productivo, la especialización de su mano de obra debido a sus constantes capacitaciones al personal, y a todo esto se le suma la alta reputación con la que cuenta la compañía respecto a productos de calidad superior.

2.4. Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta de estudio de la situación general de la empresa, lo cual permite crear estrategias en base a las características internas (fortalezas y debilidades) y al escenario externo (amenazas y oportunidades). (Humphrey, A. 1970).

Tabla 2.4.
Matriz FODA cruzado.

<p style="text-align: center;">FUERZAS EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">FUERZAS INTERNAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1) El PBI peruano en registró un crecimiento en el segundo trimestre.</p> <p>O2) Mayor uso de celulares inteligentes e incremento de plataformas virtuales.</p> <p>O3) Perú produce uno de los mejores algodones del mundo y fibra de alpaca.</p> <p>O4) Crecimiento significativo del sector retail.</p> <p>O5) Desarrollo de maquinarias con nuevas tecnologías.</p> <p>O6) Perú fabrica colorantes orgánicos de excelente calidad.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1) Grandes compañías consolidadas de la industria.</p> <p>A2) El año pasado Perú alcanzó la cifra de informalidad laboral del 70%.</p> <p>A3) Dependencia de otras industrias como la del algodón o la de colorantes.</p> <p>A4) Poca especialización de la mano de obra peruana.</p> <p>A5) La industria textil exige ser muy adaptable.</p> <p>A6) El sector textil causa alto impacto ambiental.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1) Alto valor del grupo.</p> <p>F2) Diversificación de productos relacionados.</p> <p>F3) Centro de Administración e Innovación que prepara futuros talentos líderes.</p> <p>F4) Posicionamiento como una compañía que aporta a la comunidad.</p> <p>F5) Sólido capital de la empresa.</p>	<p>(F4, O6). Siguiendo con la política de la empresa por promover el bienestar de la comunidad, se debe incluir los colorantes naturales en el proceso productivo.</p> <p>(F5, O2). Campañas de publicidad en redes sociales enfocado principalmente en los millennials (18 a 37 años de edad).</p>	<p>(A4, F3). Implementación del Centro de Administración e Innovación en Perú.</p> <p>(A3, F5). Implementación de una integración vertical con proveedores para tener un mayor control de la producción.</p> <p>(A1, F1). Crear alianza estratégicas para llegar a un mayor número de clientes.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1) Mayor número de auditorías externas.</p> <p>D2) Alto consumo de agua y energía en proceso productivo.</p> <p>D3) Carencia de un modelo de negocio propio.</p> <p>D4) Producto difícilmente diferenciable.</p> <p>D5) Falta de un adecuado planeamiento estratégico.</p>	<p>(D4, O3). Fabricar prendas en base a fibra de alpaca y algodón peruano. Asimismo, para diferenciar aún más el producto se debe contar con los certificados de calidad de dicha materia prima.</p> <p>(D2, O5). Adquirir máquinas de inserción de trama mediante proyectiles y pinzas, que permiten realizar economías de alcance para disminuir el consumo de recursos.</p>	<p>(A1, D4). Presencia en ferias de moda peruana, como las que realiza Expotextil con un promedio de 26000 visitantes de 30 países. (Expotextil Perú, 2018).</p> <p>(A6, D2). Implementación de tachos reciclables ubicados afuera de cada tienda. Asimismo, realizar eventos sociales con fines caritativos.</p>

Fuente: Humphrey, A. (1970).
Elaboración propia.

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

Visión: “Ser una empresa líder a nivel mundial comercializando las necesidades de los clientes modernos más rápido que nadie y generar el gran cambio que necesita la comunidad”.

Sustento: Si uno piensa desde la perspectiva ambiciosa de Yanai, la compañía se encuentra en constante esfuerzo por llegar a ser líder de la industria textil a nivel

mundial y esto se refleja en la visión propuesta, al igual que la diferenciación que se busca mediante innovación y rapidez de adaptación ante los cambios. Por otra parte, Yanai siempre consideró que no podía haber un negocio sostenible si no se orientaba la gestión empresarial al crecimiento conjunto con la comunidad.

Misión: “Mejorar el estilo de vida de las personas proporcionándoles ropa con un valor agregado diferente y superior, la cual ofrecerá una experiencia inolvidable en nuestros clientes”.

Sustento: Con la misión que se ha planteado lo que se busca es posicionarse en la mente de los consumidores como un grupo que, muy aparte de ofrecer ropa de excelente calidad, influye significativamente en el estilo de vida de las personas, ya que la moda juega, en muchos casos, un rol significativo en la autoestima y personalidad de la gente. Por otro lado, al mencionar el hecho de una experiencia inolvidable, esto también engloba la idea que al adquirir una prenda del grupo no solo se usará algo cómodo y de buen gusto, sino que también se está contribuyendo en el crecimiento conjunto con la sociedad y el medio ambiente.

Políticas

- Cumplimiento adecuado de la normativa legal.
- Contar con una cultura de servicio al cliente.
- Mantener el buen ambiente laboral.
- Orientado al bienestar de la comunidad.
- Motivados permanentemente a innovar.

Sustento: Las políticas propuestas encarrilan a los trabajadores a trabajar en base a la esencia de la empresa. Encabeza la lista un principio que, a mi parecer, es la base de la funcionalidad y orden de toda empresa, y va dirigido a todas las áreas y cargos que la conforman. Segundo, para los trabajadores que tengan contacto con los clientes, fomentar el buen servicio con la finalidad de que sea aplicado de manera natural. En tercer lugar, una política enfocada en los colaboradores de la empresa, a quienes Yanai considera como el núcleo de todo negocio y que traería como resultado una mayor productividad. La cuarta política propuesta refleja el lado más humano de la empresa que busca concientizar internamente a sus trabajadores para que se vea reflejado con el exterior. Por último, no se puede descuidar una política que esté relacionada a innovar

constantemente, que es indispensable para sobrevivir en una industria tan volátil como la textil.

2.6. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 2.5.
Objetivos estratégicos.

Grupo de interés	Objetivos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la retención de clientes al 90% en el año 2019. • Incrementar la satisfacción de los clientes convirtiendo la tasa de reclamos al 0% para el año 2020.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con certificado ambiental ISO 14001:2015 para el segundo trimestre del presente año. • Implementar un nuevo programa de responsabilidad social semestralmente a partir del año 2020.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con programas de formación y fidelización de proveedores para el segundo semestre del siguiente año. • Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente a todos los proveedores a partir del segundo trimestre del año 2019.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 7% la rentabilidad de la empresa respecto al año anterior. • Incrementar la capitalización bursátil en 10% para el año 2020.

Elaboración propia.

2.7. Modificación o creación de nuevas UEN.

Al momento de crear o modificar una UEN se debe considerar diferentes variables que avalen la sostenibilidad dentro de una industria. Basándonos en esto, existe un gran mercado que aún no está siendo atendido en su totalidad y podría representar una gran oportunidad de crecimiento para cualquier empresa. Nos referimos al mercado LGTB (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales). Este grupo representa una gran oportunidad ya que conforme pasa el tiempo el mundo se está globalizando cada vez más, generando una mentalidad más abierta y dando mayor posibilidad de crecimiento a este grupo. Por lo que se propone con el fin de poder entrar al mercado peruano con mayor agresividad crear una UEN que esté únicamente enfocado en comercializar todo tipo de prendas a este mercado, que está caracterizado por personas muy atraídas por la moda y el arte.

Por otro lado, la modificación de una de sus actuales UEN también facilitaría el ingreso de la empresa al mercado peruano, siempre y cuando sea planeado

estratégicamente. Por lo que también se propone integrar en las principales tiendas un área que no requiera mucho espacio físico para ofrecer servicio para arreglar ropa. Este servicio adicional es complementario al giro principal del negocio por lo que se beneficiarían mutuamente en cuestión de ingresos.

2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.

Tabla 2.6.

Estrategias a nivel global, corporativo, de negocio y funcional.

Nivel	Estrategias
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de maquinaria con tecnología de punta en las distintas etapas del proceso productivo desde el inicio al final para asegurar una calidad constante. • Crear estrecha relación con proveedores a través de programas de especialización, los cuales consistirán en 3 horas semanales coordinadas con el área de I+D buscando implementar las últimas técnicas en la producción de prendas.
De negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategia de diferenciación a través del uso de algodón peruano como materia prima en las prendas ya que son baratas y de calidad asegurada. • Manejar una estructura de costos más bajos invirtiendo solo en campañas publicidad digital a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, entre otras).
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos no relacionada, como por ejemplo, un negocio de sastrería lo cual permitiría complementarse con su giro principal y generar mutuamente beneficios en ventas.
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con distintas marcas que ya estén sólidamente establecidas para buscar una introducción más sencilla en nuevos mercados de Latinoamérica.

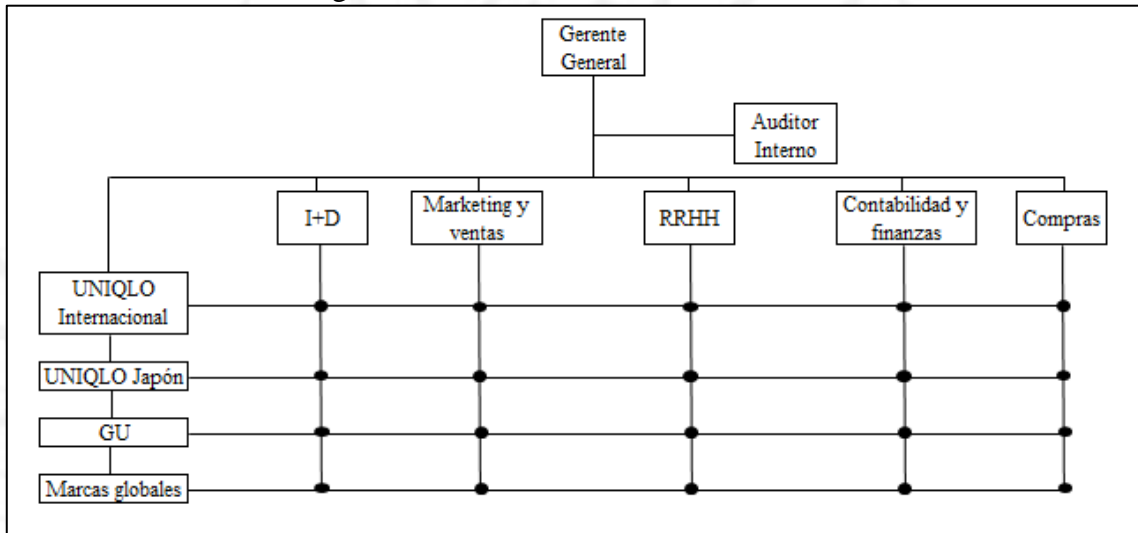
Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2005).

Elaboración propia.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1.
Diseño de la estructura organizacional.



Elaboración propia.

Por la inmensidad de Fast Retailing, se propone implementar un organigrama matricial, con el fin de mantener un mayor orden y coordinación entre las áreas de las distintas unidades de negocios. Esto a su vez permite que las áreas funcionales puedan enfocarse de manera flexible, tener una comunicación fluida y usar metodologías que agilicen los procesos.

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

Está claro que los trabajadores son la base de todo negocio para que marche acorde a la obtención de los objetivos planteados, y son quienes materializan lo planificado por la empresa. Por lo que se propone la creación de un área de comunicación interna dentro de RRHH que implemente planes de incentivos y distintas estrategias para mantener a los trabajadores motivados y entiendan que la ejecución estratégica es un proceso que involucra a todos en la empresa. También se recomienda contar con mano de obra joven ya que va más acorde a lo que apunta la empresa y presentan mayor dinamismo.

Asimismo, para que se sienta esa integración en los procesos por parte de los trabajadores se debería invertir en un buen programa de inducción para que desde el momento en que alguien se vincule a la empresa, aparte de sentir identificación con esta, se tenga claro los objetivos a lograr y las funciones que le corresponden a su cargo.

Por último, es indispensable contar periódicamente con capacitaciones para todos los niveles funcionales de la empresa para que sus conocimientos, habilidades, actitudes y conducta se encuentren en constante mejora y sea reflejado en su trabajo.

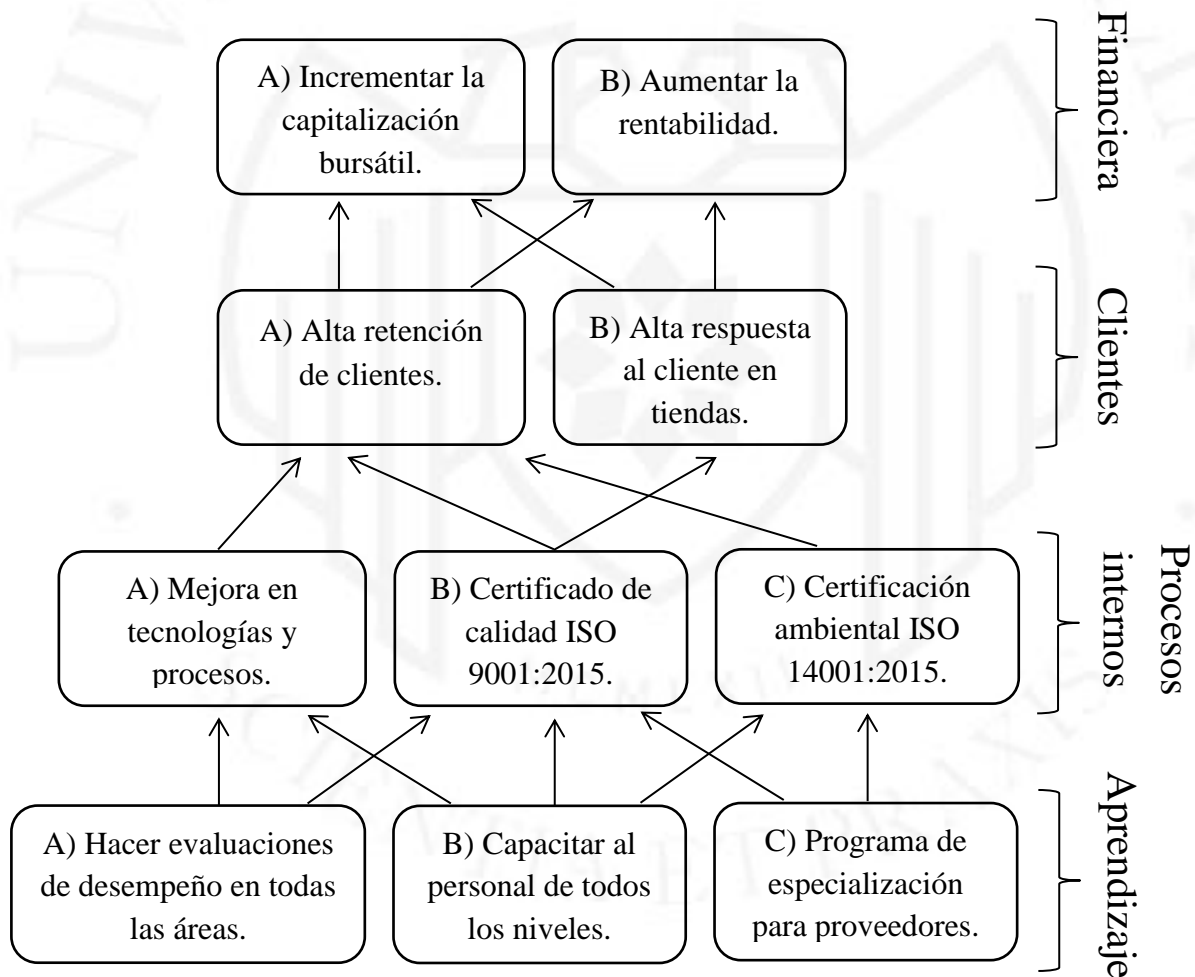


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El mapa estratégico es una manera de generar una visión general respecto a la estrategia que la organización está implementando tomando en cuenta 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje), y provee un lenguaje para describir la estrategia, antes de escoger las métricas para poner a prueba su desempeño. (Kaplan y Norton, 1996).

Figura 4.1.
Diseño del mapa estratégico de control.



Fuente: Kaplan y Norton (1996).
Elaboración propia.

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Cuatro Perspectivas).

El CMI es una herramienta administrativa que muestra la situación global de una compañía y el alcance de sus empleados hacia los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, permite detectar los puntos débiles del plan estratégico y replantear los objetivos necesarios para mejorar la situación. (Kaplan y Norton, 1996).

Tabla 4.1.
Cuadro de mando integral.

Nivel	Objetivo	Indicador	Peso	Meta
Aprendizaje	A) Evaluaciones de desempeño. (Semestral)	% de trabajadores evaluados	100%	90%
Aprendizaje	B) Capacitar al personal de todos los niveles. (Mensual)	# de horas de capacitación por trabajador	100%	20 Hrs.
Aprendizaje	C) Programa de especialización con proveedores. (Trimestral)	% de proveedores que realizaron el programa	60%	90%
		% de cumplimiento de plazos	40%	80%
Procesos int.	A) Mejora en tecnologías y procesos. (Semestral)	# de fallas en maquinaria	40%	0
		# de horas de máquinas inoperativas	30%	0 Hrs.
		% de merma en producción	30%	2%
Procesos int.	B) Certificado de calidad ISO 9001:2015. (Trimestral)	# de auditorías internas	50%	3
		% de cumplimiento de políticas de calidad	50%	100%
Procesos int.	C) Certificado ambiental ISO 14001:2015. (Trimestral)	# de artículos reciclados	30%	2000
		% de consumo de agua en producción	40%	5%
		% de consumo de energía en producción	30%	5%
Clientes	A) Alta retención de clientes. (Mensual)	% de retención de clientes	50%	90%
		Índice de nivel de recomendación	50%	90%
Clientes	B) Servicio de calidad. (Mensual)	# de quejas de los clientes	50%	0
		# de minutos promedio en respuesta al cliente online	50%	1 Min.
Accionistas	A) Incrementar la capitalización bursátil. (Mensual)	ROE	100%	30%
Accionistas	B) Aumentar la rentabilidad. (Mensual)	% de margen bruto	30%	60%
		ROA	70%	25%

Fuente: Kaplan y Norton (1996).

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Hemos visto y analizado el lado interno de la empresa Fast Retailing, así como también los mercados en donde se desarrolla y pretende incursionar. En base a esto podemos concluir lo siguiente:

- Yanai, CEO de la empresa, nos da un claro ejemplo de la importancia de tener una actitud de líder y una visión futurista con objetivos ambiciosos, como base para lograr grandes metas.
- Alianzas estratégicas, economías de escala con materia prima de calidad, diversificación de marcas, programas sociales, ingreso a la bolsa de valores, campañas de publicidad, integración de área de I+D, son las principales estrategias que han llevado a Fast Retailing a posicionarse en la mente del consumidor como una empresa ecoamigable que ofrece artículos de buena calidad y a un precio asequible, lo cual le ha permitido destacar y competir con las grandes compañías de la industria.
- Según Yanai: “No puede haber sostenibilidad en una empresa sin considerar el compromiso con la comunidad.” Y esto realmente se reafirma en la actualidad, donde la RSE viene tomando mayor protagonismo en las decisiones de los consumidores.
- Cuando nos referimos a la industria textil hablamos de un mercado con alta intensidad en la rivalidad. Esto se debe por diversos factores: la constante exigencia de adaptación, las grandes compañías consolidadas con presencia global, las bajas barreras de entradas por la interminable demanda de ropa, y el hecho de ofrecer un producto difícilmente diferenciable.
- El mercado peruano no solo ofrece grandes oportunidades para cualquier empresa textil, sino que cuenta con materia prima de excelente calidad como su algodón, fibra de alpaca y colorantes naturales. Por otro lado, Perú es uno de los países con mayor oportunidad de desarrollo en el sector retail, por lo que es indispensable considerar este canal de venta minorista.

RECOMENDACIONES

En base a lo aprendido con la realización del informe, detallaremos recomendaciones que toda empresa textil debe considerar para un óptimo desarrollo en el mercado:

- Desde el punto de vista interno, todas las áreas integradas de cada empresa siempre deben trabajar de manera adecuada y coordinadas entre sí para poder lograr un correcto funcionamiento empresarial y tener buen desempeño en el exterior.
- Es importante contar con los diversos certificados de gestión que existen hoy en día, ya que a pesar de mejorar los procesos internos considerando la transparencia, calidad, seguridad laboral y el medio ambiente, también sirve como un buen enganche para un público tan superficial como lo es en la industria de la moda.
- Como ocurre en todas las industrias, para poder sobrevivir y mantener un buen nivel competitivo se debe establecer como política de la empresa innovar constantemente, sobre todo en un mercado tan cambiante como el textil.
- Algo que no podemos medir no podemos mejorarlo. Basándonos en esto, es fundamental el uso de indicadores de gestión para llevar un control cuantificado y determinar el desempeño de las distintas áreas organizacionales que conforman la empresa.
- Orientado a la adaptación de las tendencias se recomienda mayor énfasis en las redes sociales para campañas de publicidad, sobre todo si es un producto dirigido a los millennials. Los medios masivos tradicionales en muchos casos ya no representan la mejor opción si lo que se busca es un canal de publicidad eficaz y menos costosa.
- Los trabajadores son el núcleo de toda empresa, quienes materializan el concepto de la misma. Por tal motivo, siempre se debe desarrollar una sólida área de RRHH que los atienda, les brinde toda facilidad para su mejor desenvolvimiento y vele por su permanente crecimiento.

REFERENCIAS

- Bravo, O. M. (1996). *Cuba – USA - Nacionalizaciones y Bloqueo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Colombiatex de las Americas. (2013). *Fashion Radicals*. Recuperado de <http://www.fashionradicals.com/que-es-denim-indigo-y-jean-colombiatex-2013/>
- Comercio y Aduanas. (03 de Marzo de 2014). *Cómo importar productos*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comoimportarproductos/razones-para-importar-de-china/>
- David, F. (1995). *Modelo Estratégico*. Columbia: Pearson.
- ¿Realmente consumimos productos ecoamigables? (23 de Marzo de 2018). *El Comercio*.
- Euromoney; Population Data Bureau; International Monetary Fund; World Bank; World Economic Forum; Planet Retail; A.T. Kearney Analysis. (2018). *Global retail development*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article/?a/the-age-of-focus-2017-full-study>
- Expotextil Perú. (2018). *Expotextil Perú*. Recuperado de <https://www.expotextilperu.com/index.php>
- Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/>
- Flores, R. (2009). *Estudio de consumo en medios digitales*. México.
- Freeman, E. (1984). *Estrategic Management*. Cambridge: Pitman.
- Gálmez, E. (14 de Junio de 2018). “Quien no esté alineado con la Sostenibilidad perderá clientes“. *Corresponsables*. Recuperado de <https://peru.corresponsables.com/actualidad/entrevista/quien-no-alineado-sostenibilidad-perdida-clientes>
- Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones. (07 de Agosto de 2018). *Gestión*.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2005). *Administración Estratégica*. Estados Unidos: Cengage.

- Humphrey, A. (1970). Estados Unidos.
- iAgua. (23 de Abril de 2015). *Agua e industria textil: Las grandes compañías a examen*. Recuperado de <https://www.iagua.es/noticias/aguada-garcia-durango/15/04/23/agua-e-industria-textil-grandes-companias-examen>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Informe técnico trimestral*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf
- Inflation. (Agosto de 2018). *Worldwide Inflation Data*. Recuperado de <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/japon/inflacion-historica/ipc-inflacion-japon-2018.aspx>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Estados Unidos: Sponsor.
- Maggi, F. (Junio de 2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. *Gestión*.
- McKinsey y Company. (23 de Enero de 2018). *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.com.ar/noticias/retail/las-ventas-globales-de-moda-aumentaran-para-2018-reporte-mckinsey/2018012323421>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Japón: Plan Exportador*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Japon/00.html
- Modaes Latinoamérica. (10 de Marzo de 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew.
- Nielsen. (26 de Junio de 2018). *Emprendedores*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/orgullo-gay-negocios-igtb>
- Numbeo. (03 de Julio de 2018). *Magnet*. Recuperado de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/precio-alquiler-todas-grandes-ciudades-comparado-este-aterrador-grafico>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. España: 50Minutos.
- Peruano, E. (29 de Agosto de 2012). Normas Legales. *El Peruano*.
- Pinker Moda. (19 de Febrero de 2016). *Impacto ambiental de la industria textil*. Recuperado de <https://pinkermoda.com/el-impacto-ambiental-de-la-industria-textil/>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Santander. (2016). *Mercado Japonés*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2013). *Servicios al exportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Estados%20Unidos%202013.pdf>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2018). Informalidad en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-70-empresas-formales-alcanza-25-127614>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2014). *Industria de la vestimenta y textiles en Perú*. Lima: Perú Moda.

Ysla, Z. (08 de Febrero de 2016). Perú apunta liderar mercado de colorantes naturales del mundo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-apunta-liderar-mercado-colorantes-naturales-mundo-270706>

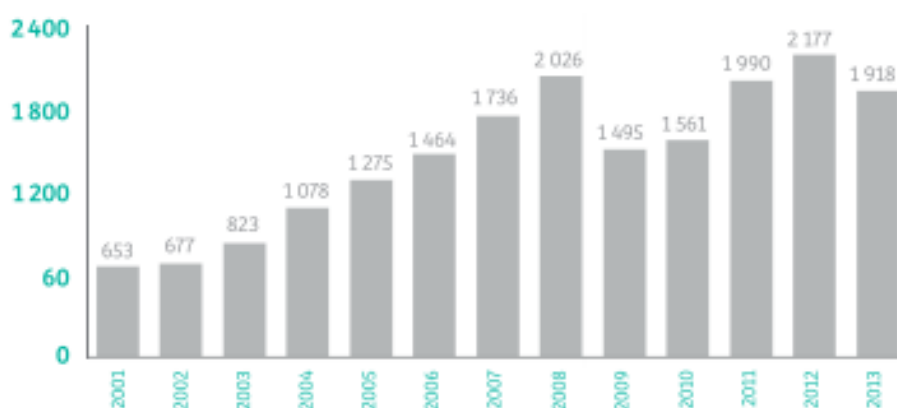


ANEXOS

Anexo 1.1. Comercio exterior de textiles y confecciones peruanos.

Exportaciones de textiles y confecciones peruanos Peruvian exports of textiles and apparel

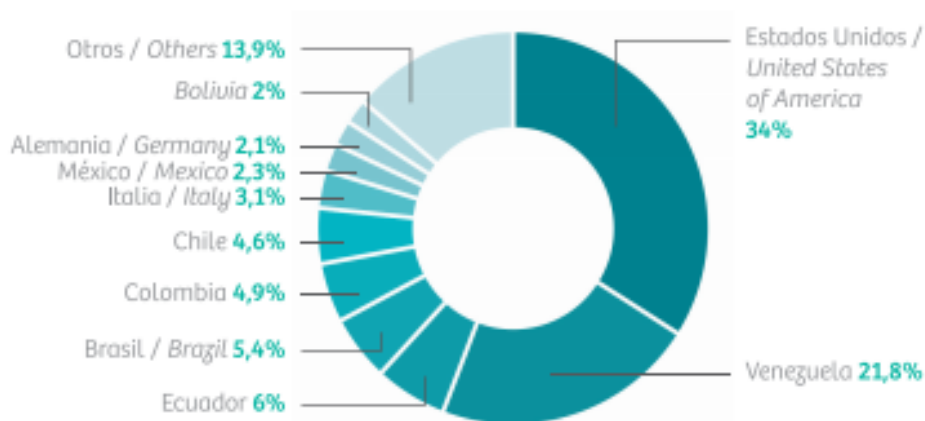
Millones de US dólares / Millions of US \$



Fuente / Source: SUNAT
Elaboración / Making: PROMPERÚ

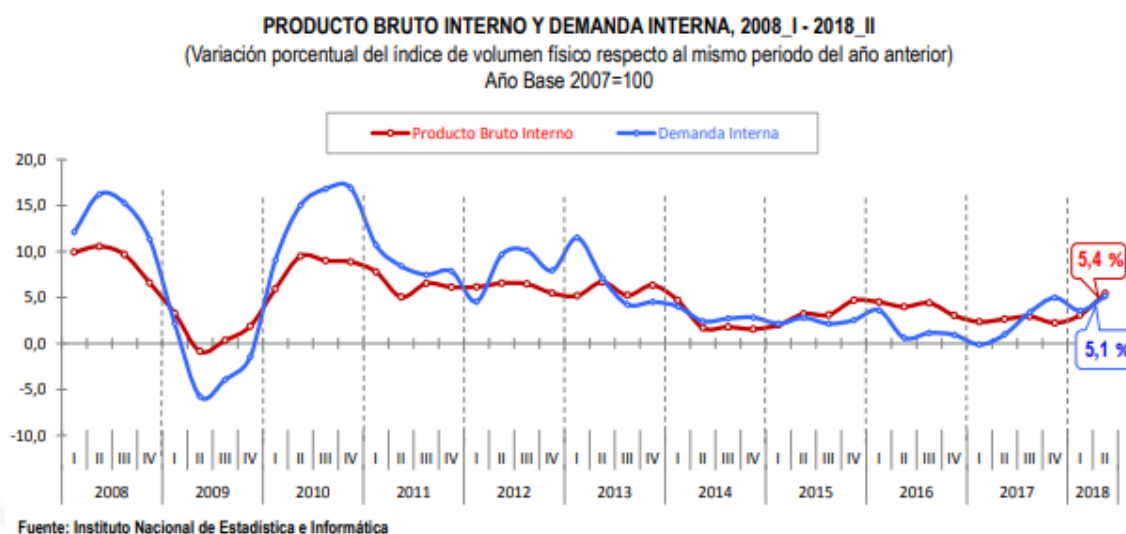
Principales mercados de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones 2013 Main export markets of Peruvian textiles and apparel

Participación / Share %



Fuente / Source: SUNAT
Elaboración / Making: PROMPERÚ

Anexo 1.2. Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre del 2018.



PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2017/2016				2018/2017			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Producto Bruto Interno	2,3	2,6	2,5	3,1	3,1	5,4	4,3	3,4
Extractivas	3,4	3,2	3,3	5,8	1,9	3,8	2,9	2,9
Transformación	0,0	2,3	1,2	0,3	1,7	9,8	5,8	2,8
Servicios	2,5	2,5	2,5	3,1	3,8	4,4	4,1	3,6
Importaciones	2,9	7,1	5,0	4,4	8,0	6,8	7,4	7,4
<u>Oferta y Demanda Global</u>	2,5	3,5	3,0	3,4	4,1	5,7	4,9	4,3
Demanda Interna	-0,1	1,0	0,4	0,7	3,5	5,1	4,4	4,3
Consumo Final Privado	2,2	2,5	2,4	2,9	3,0	5,0	4,0	3,4
Consumo de Gobierno	-3,3	2,0	-0,6	-0,4	7,0	3,3	5,1	7,2
Formación Bruta de Capital	-4,5	-3,5	-4,0	-4,1	3,1	6,5	4,8	5,2
Formación Bruta de Capital Fijo	-4,2	-2,1	-3,1	-4,2	5,6	6,9	6,3	5,7
Público	-16,9	-5,0	-10,5	-10,1	3,2	8,6	6,3	5,4
Privado	-0,3	-1,0	-0,6	-2,3	6,3	6,2	6,3	5,8
Exportaciones	13,9	14,1	14,0	14,2	6,3	7,8	7,1	4,2

Nota: La estimación al II trimestre de 2018 ha sido elaborada con información disponible al 10-08-2018.

Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N°15.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Anexo 1.3. Desarrollo global del sector retail en el 2017.

Rank	Country	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1,329	6,658	1,071
2	China	100.0	64.5	24.4	92.5	70.4	1,378	15,424	3,128
3	Malaysia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	27,234	92
4	Turkey	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	21,147	241
5	United Arab Emirates	92.3	100.0	0.9	44.4	59.4	9	67,696	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100.0	56.1	93	6,422	90
7	Morocco	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	8,360	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	11,699	350
9	Peru	45.5	62.2	50.8	57.6	54.0	32	13,019	61

Sources: Euromoney, Population Data Bureau, International Monetary Fund, World Bank, World Economic Forum, Planet Retail; A.T. Kearney analysis

