

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

**Bruce Jonathan Wong Rios**

**Código: 20122338**

Lima – Perú

Noviembre del 2018

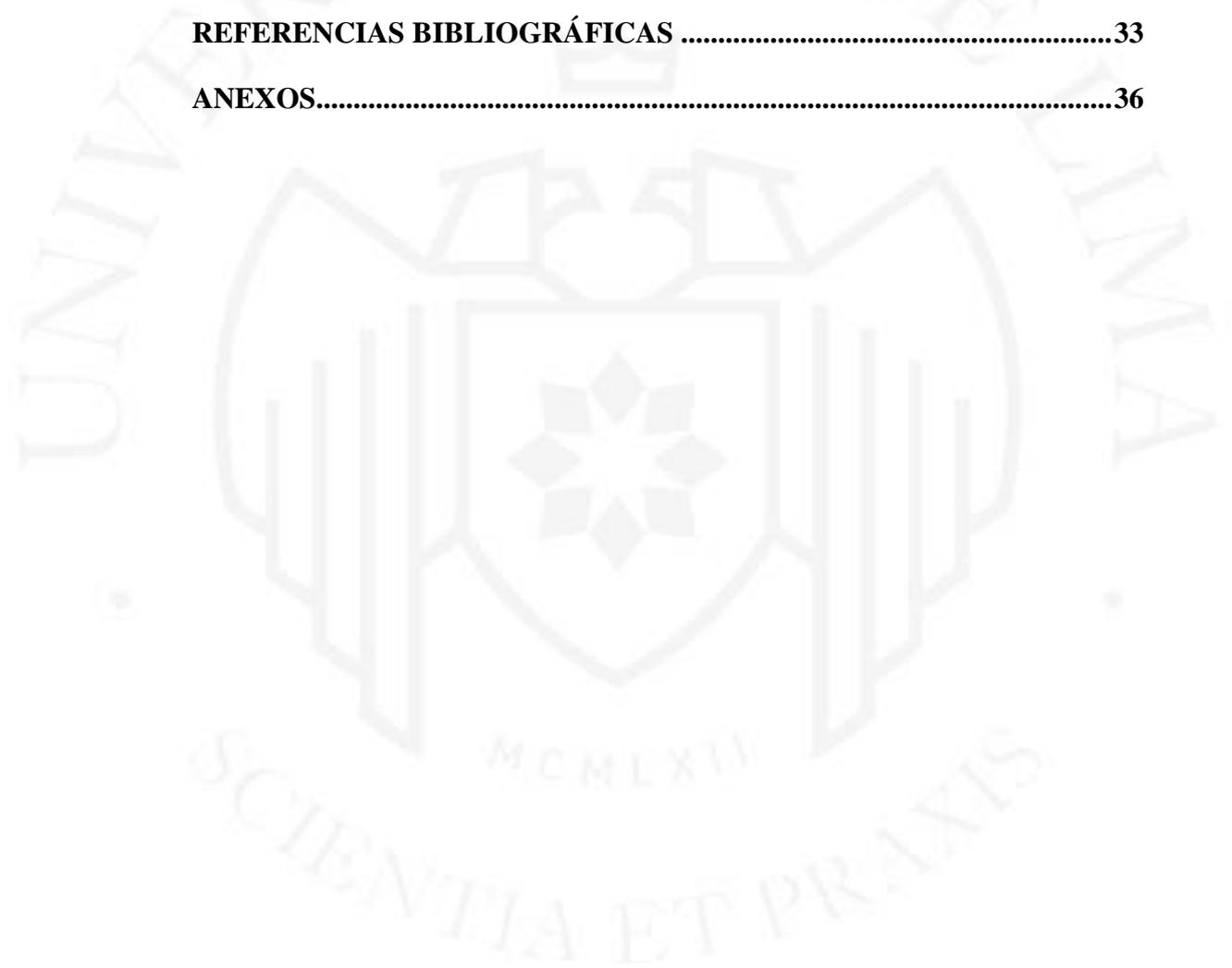


**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
DEL INGRESO AL MERCADO PERUANO DE  
UNA EMPRESA DEL SECTOR FAST  
FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio .....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	3
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio).....	4
1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio) .....	7
1.2. Diagnóstico externo .....	8
1.2.1. Análisis PEST.....	8
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	11
1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas .....	15
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	17
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE .....	18
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
2.4. Matriz FODA.....	20
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	22
2.6. Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	24
2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN .....	24
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativo, de negocios y funcional.....	25
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>26</b>
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	26

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa .....	27
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>28</b>
4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa .....	28
4.2. Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Cuatro perspectivas) .....	29
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>36</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades de empresa y por UEN .....	7
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 2.3 Matriz de estrategias de Michael Porter .....	19
Tabla 2.4 Factores de las estrategias genéricas.....	20
Tabla 2.5 Matriz FODA cruzado .....	21
Tabla 2.6 Objetivos estratégicos de Fast Retailing.....	24
Tabla 2.7 Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales ..	25
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral de Fast Retailing.....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) .....	2
Figura 2.1 Cadena de valor de Michael Porter (1985).....	3
Figura 3.1 Organigrama de Fast Retailing.....	26
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de Fast Retailing .....	28



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Aumento del PBI a través de los años desde el 2010 al 2017.....	37
--------------------------------------------------------------------------	----



# INTRODUCCIÓN

El uso de una vestimenta se remonta a miles de años atrás, “antes de que las primeras civilizaciones de Egipto y Mesopotamia hicieran su aparición” (Laver, 2006, p.10). La elaboración de dichos tejidos ha ido evolucionando con el paso de los años, pasando de la producción artesanal a la industrial.

El uso de vestimentas para el ser humano paso de ser una necesidad a una búsqueda de “distinguirse socialmente en pro del buen gusto” (Fernández, 1988, p.194).

“Las moda es obsolescencia, es transformación” (Cline, 2014), lo cual se da a entender que las tendencias cambian constantemente, generando que el consumo de las personas aumente por el hecho de querer estar a la moda. Por ello, la industria “fast fashion” o moda rápida ha crecido de forma veloz debido a que las empresas tratan de adaptarse cada vez más a los constantes cambios de las tendencias.

Por ello, el comercio de dichas prendas ha ido en aumento a través de los años, por lo que el “retail” conocido en español como comercio minorista, se ha convertido en un motor de generación de riqueza y empleo para los países alrededor del mundo, convirtiéndose en un eje primordial para la industria de la moda.

Habiendo realizado dicho preámbulo, se presenta el caso “Grupo Fast Retailing”, el cual expresa la historia del negocio de la familia Yanai y cómo ha ido evolucionando y creciendo con el paso de los años.

Se podrá observar distintos periodos, en los cuales la filosofía de trabajo y la capacidad de adaptarse a las tendencias mundiales de la empresa han sido relevantes y determinantes para el crecimiento de la misma.

A continuación, se analizará las principales estrategias planteadas por dicho grupo, para poder sobresalir en el mercado global y poder obtener mayores beneficios con el transcurso de los años. Además, se observarán los objetivos planteados por el grupo en futuros proyectos de expansión de la corporación en el mercado peruano.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1. Diagnóstico Interno

### 1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) es una herramienta que sirve para definir las estrategias que se plantearán en base a 9 módulos establecidos.

Figura 1.1

Modelo de Osterwalder y Pigneur (2010)

<b>Socios Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proveedores globales de materia prima como Toray industries y Kaihara Corporation</li> <li>○ Personas influyentes que usen productos de la marca</li> <li>○ Revistas y periódicos que publiquen productos</li> <li>○ Compañías manufactureras dedicadas a la fabricación para la marca UNIQLO, ubicadas principalmente en China, Bangladesh e India.</li> <li>○ Centros comerciales</li> <li>○ Daifuku, socio estratégico para la automatización de sus almacenes</li> <li>○ Accionistas que financiaron la empresa</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investigación y desarrollo</li> <li>○ Atención al cliente</li> <li>○ Aprovisionamiento</li> <li>○ Marketing y Ventas</li> <li>○ Producción</li> </ul> <b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adquisición de materia prima de primera calidad</li> <li>○ Tiendas físicas</li> <li>○ Centro de investigación y desarrollo</li> <li>○ Centro de atención al cliente</li> <li>○ Diseñadores</li> <li>○ Talleres</li> <li>○ Nombre y software de la marca</li> <li>○ Capital propio para financiamiento</li> </ul>	<b>Propuestas de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prendas básicas de gran calidad a un precio relativamente bajo</li> <li>○ Calidad de servicio en tienda</li> <li>○ Posicionamiento por el valor social de la empresa</li> </ul>	<b>Relaciones con Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiendas físicas que conecten al cliente con la moda.</li> <li>○ Página web de la empresa para recoger información sobre preferencias del cliente.</li> <li>○ Eventos sociales.</li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiendas Propias de gran formato y formato estándar</li> <li>○ E-commerce</li> </ul>	<b>Segmentos de Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hombres y mujeres de entre 20-60 años</li> <li>○ Personas que busquen prendas básicas</li> <li>○ Personas que busquen productos de calidad a bajo precio</li> <li>○ Personas que busquen usar productos en tendencia de la moda.</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Altos costos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inversión en infraestructura del local</li> <li>○ Pago al personal, servicios públicos e impuestos.</li> <li>○ Pago a empresas que tercerizan</li> </ul> </li> <li>○ Bajos costos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inversión en capacitaciones y RSE</li> <li>○ Publicidad y marketing</li> </ul> </li> </ul>		<b>Fuentes de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingresos por ventas en tiendas</li> <li>○ Ingresos por e-commerce</li> <li>○ Ingresos por cobro de servicios logísticos a empresas manufactureras</li> </ul>		

Fuente: Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

Al aplicar dicho modelo a Fast Retailing se afirma que, el segmento de los clientes del grupo son personas de cualquier sexo de entre 20 a 60 años que busquen productos de calidad a precios asequibles y que estén a la moda. El grupo se relaciona con los clientes, mediante eventos sociales que representen al grupo, páginas web, tiendas físicas o virtuales, siendo estos dos últimos los canales que generan la fuente de ingreso de la

corporación. La propuesta de valor del grupo es basarse en la calidad de sus productos y atención. Para ello, se tienen recursos claves como la adquisición de materia prima de calidad, centros de investigación y centros de atención al cliente.

En conclusión, se debe aplicar el modelo de Canvas debido a que define todas las partes del negocio y permite al grupo poder plantear las estrategias correctas para conseguir un buen posicionamiento y participación de mercado.

### 1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor (Porter, 1985) es un modelo gráfico que describe las actividades de una organización que generan valor al cliente, producto o servicio con el fin de plantear la estrategia más adecuada.

Figura 1.2

Cadena de valor de Michael Porter (1985)

<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñadores idóneos capaces de poder analizar las tendencias y poder adaptar productos según necesidades del mercado.</li> <li>El personal de las tiendas son capacitados y posicionados como los actores centrales de la compañía.</li> <li>La empresa posee especialistas por cada área de la empresa para asegurar la eficiencia en los procesos.</li> </ul>				<b>Actividades de Soporte</b>
<b>Desarrollo de tecnología</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de big data para poder predecir la demanda, realizar mejoras de los productos y crear productos que se adecuen a lo que desean los clientes.</li> <li>Investigación de los últimos materiales y tendencias globales.</li> </ul>				
<b>Abastecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedidos de gran volumen, asegurando costos bajos de materia prima.</li> <li>Negociación directa con proveedores a nivel mundial.</li> </ul>				
<b>Infraestructura empresarial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grado de organización.</li> <li>Presencia en más de 19 países y cuenta con más de 1900 tiendas y centros de investigación y desarrollo en varios países.</li> </ul>				
<b>Planificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de materiales.</li> <li>Diseño de muestras.</li> <li>Desarrollo de materiales.</li> <li>Un año antes de lanzamiento de productos las áreas competentes se reúnen para determinar el concepto del diseño correcto.</li> </ul>	<b>Producción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de control de calidad.</li> <li>Orientación técnica de especialistas en mantenimiento de control de calidad.</li> <li>Ejecutivos denominados "Takumi", los cuales supervisan proveedores y el cumplimiento de estándares de calidad.</li> <li>Visitas semanales del equipo de producción para resolver problemas asociados a la calidad.</li> </ul>	<b>Marketing y Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas de marketing debido a cambios constantes de las tendencias de moda.</li> <li>Comunicación estrecha con el área de producción para estar alineados a la hora de crear nuevos productos según tendencias estudiadas.</li> <li>Uso de marketing digital mediante blogs y redes sociales.</li> <li>Publicidad en medios tradicionales y nuevos.</li> </ul>	<b>Servicio Post Venta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posee un centro de atención al cliente en el cual el mismo puede dar reseñas sobre los productos.</li> <li>Arreglos de ropa rápidos</li> <li>Política de devolución de prendas</li> </ul>	<b>Actividades Primarias</b>

Fuente: Fast Retailing (2018)  
Elaboración propia

### **1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio)**

La ventaja competitiva (Porter, 1985) es la capacidad de una empresa para plantear acciones ofensivas y defensivas que creen una posición que sobrepasara el desempeño de los competidores dentro de la industria. Porter planteó tres tipos de estrategias como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

#### **Fast Retailing**

- **Eficiencia superior**

Hacen uso de economías de escala, reduciendo los costos de producción por lote, por lo que se obtiene una ventaja competitiva. Aquellos costos que se reducen, permite invertir en tecnología y esto colabora con la mejora de eficiencia en la producción.

- **Capacidad de respuesta al cliente**

La filosofía de la empresa se basa en asegurar la calidad de atención al cliente, satisfaciendo sus necesidades y adaptándose a los constantes cambios de las tendencias de la industria de la moda.

#### **UNIQLO**

- **Calidad superior**

Enfocada en la calidad del producto al usar las mejores materias primas del mundo, por lo que sus productos tienen confiabilidad de parte del cliente.

UNIQLO programa los lanzamientos de sus colecciones con un año de anticipación, para poder diseñar productos nuevos, conseguir materias primas de primera calidad y asegurar que el producto final tenga la calidad que el estándar del grupo maneja (Arana, 2015).

- **Eficiencia superior**

El uso del modelo SPA (minorista de tienda especializada con marca propia), le da control a la empresa desde la planificación del aprovisionamiento hasta el control de calidad. Por lo que, hace que las operaciones de la empresa se hagan con mayor eficiencia.

- **Capacidad de respuesta al cliente**

UNIQLO posee un centro de atención al cliente en el cual se escucha comentarios de los mismos para poder ser tomados en cuenta en el desarrollo de futuros productos. Asimismo, aseguran una buena calidad del servicio en las tiendas físicas.

- **Innovación superior**

Se implementa la innovación en procesos al contratar un equipo de especialistas técnicos para ofrecer asistencia técnica en el mantenimiento del control de calidad.

### **Theory**

- **Calidad superior**

Enfocada en diferenciarse en el mercado mediante el estilo sofisticado y la calidad suprema de las telas italianas utilizadas en la confección de sus productos.

### **J Brand**

- **Calidad superior**

Marca de lujo dedicada a la venta de líneas premium de jeans que basan su diferenciación con los competidores en la excelente calidad que ofrecen sus productos.

- **Innovación superior**

Desarrollaron sus productos, dándole un mayor ajuste y comodidad a sus jeans, con lo cual se convirtió en una innovación de producto, ya que crearon un famoso estilo de jean de dicha marca llamado “910 style” (Rudes, 2010).

### **PLST**

- **Calidad superior**

Marca casual que tiene un enfoque distintivo en la calidad, textura y estilo de sus productos.

- **Eficiencia superior**

Realizaron una estrategia intensiva para ingresar al mercado, con la apertura de 87 tiendas en lo que va del 2018 (Fast Retailing, 2018).

Por ello, se afirma que la empresa apela al uso de la eficiencia en sus fuerzas de ventas para poder obtener un buen porcentaje de participación de mercado.

### **Comptoir des cotonniers**

- **Calidad superior**

La marca se diferencia por sus productos de gran calidad considerados de lujo por sus telas de buena calidad y siluetas afiladas. Asimismo, se considera una marca de lujo asequible debido a que los precios que manejan no son tan altos como una marca de dicha categoría.

### **Princesse tam tam**

- **Capacidad de respuesta al cliente**

La empresa ha implementado un programa de fidelización, que consiste en obtener puntajes por cada compra, para luego poder obtener recompensas. Esto ayuda a fidelizar al cliente con la marca. (Fast Retailing, 2018)

Asimismo, utilizan la retroalimentación de los clientes para tener en cuenta dichos comentarios y poder mejorar las pruebas de calidad que realiza la empresa.

### **GU**

- **Eficiencia superior**

Utilizan el modelo Spa, el cual le brinda a la empresa un mayor control de sus operaciones desde la planificación del aprovisionamiento hasta el control de calidad.

Asimismo, están trabajando especialistas para mejorar el rendimiento de su cadena de suministro, así como buscan digitalizar sus tiendas para mejorar servicio al cliente.

- **Innovación superior**

Creación del “digital fashion store”, la cual consiste en una nueva experiencia de compra con el uso de un carrito inteligente que contiene imágenes e información de los productos. Así como, muestra recomendaciones de compra, stock disponible y opiniones de los clientes. (Fast Retailing, 2018)

#### 1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio)

Tabla 1.1

Fortalezas y debilidades de empresa y por UEN

Grupo o empresa	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de economías de escala</li> <li>• Alto valor de la marca</li> <li>• Experiencia en la industria de varios años</li> <li>• Filosofía de trabajo orientado al cliente</li> <li>• Capacitaciones constantes a trabajadores</li> <li>• Controles de calidad rigurosos</li> <li>• Implementación de responsabilidad social empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de adaptación global</li> <li>• Poca diferenciación en los diseños de productos</li> <li>• Canibalismo entre marcas debido a que empresas del grupo se hacen competencias entre ellas</li> <li>• Dependencia alta de UNIQLO en temas de rentabilidad</li> <li>• Poca posicionamiento a nivel internacional</li> </ul>
UNIQLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas constantes de marketing</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Contar con los “takumi”, especialistas técnicos en calidad</li> <li>• Modelo SPA</li> <li>• Posicionamiento corporativo en relación con el valor social con iniciativas como reciclar sus productos o contratar personas con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas online exclusivas para dicho canal</li> <li>• Poca fidelización de marca</li> </ul>
Theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad suprema de materia prima</li> <li>• Buen posicionamiento en el mercado americano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo de productos</li> <li>• Dirigido a un nicho de mercado reducido</li> </ul>
Jbrand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena calidad de materia prima</li> <li>• Innovación en diseño de productos (Pioneros en presentar “skinny” jeans”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de mantener tiendas físicas basadas en la venta de un solo tipo de producto</li> <li>• Enfocada en ventas por internet, descuidando tiendas físicas</li> </ul>
PLST	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad de productos</li> <li>• Apertura de bastantes tiendas (87) en un mismo año (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca nueva</li> <li>• Página web en un solo idioma</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

GU	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso modelo SPA</li><li>• Innovación tecnológica (smart car shopping)</li><li>• Modelo de negocio orientado al cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfocada en mercado japonés, poca internacionalización de la marca</li><li>• Página web en un solo idioma</li></ul>
Comptoir des cotonniers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gran calidad de productos</li><li>• Considerada marca de lujo accesible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfocada en mercado francés, poca internacionalización de la marca</li></ul>
Princesse tam tam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de fidelización de la marca</li><li>• Constantes campañas por internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descuido venta tiendas físicas por foco en tiendas online</li></ul>

Fuente: Fast Retailing (2019)

Elaboración propia

## 1.2. Diagnóstico externo

### 1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST (Aguilar, 1967) es una herramienta que sirve para ayudar a las compañías a definir su entorno, analizando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con el fin de poder plantear las estrategias más adecuadas.

#### Político

En primer lugar, los esfuerzos del gobierno para promover integración comercial (Diario El Peruano, 2018). Se considera una oportunidad debido a que empresas extranjeras pueden tomar la decisión de entrar al país por las facilidades que les podría brindar dichos acuerdos.

En un escenario futuro, los acuerdos comerciales entre países generarán mayor inversión extranjera, eliminar barreras arancelarias y buenas relaciones entre países participantes. Por lo que, se afirma que continuaría siendo una oportunidad para Fast Retailing.

En segundo lugar, la crisis política del Perú en los últimos años genera que exista una incertidumbre política en el país (El Comercio, 2018). Por ello, se considera una amenaza para la industria ya que desincentiva la inversión extranjera.

En un escenario futuro, si se sigue manteniendo la crisis política, afectaría la inversión privada y desaceleraría la economía del Perú. Por ello, se afirma que esta continuaría siendo una amenaza.

Por último, la existencia de Comisión de Defensa de la Libre Competencia, que colabora con el cumplimiento de conductas anticompetitivas de las empresas que participan de la industria (Indecopi, 2018). Se considera como una oportunidad debido a que dicha agrupación vela por el comportamiento ético de parte de las empresas que compiten en el mercado peruano.

En un escenario futuro, continuará como una oportunidad debido a que genera confiabilidad en las debidas condiciones que brinda el estado como protección a los inversionistas nacionales e internacionales.

### **Económico**

En primer lugar, el aumento del PBI a través de los años, por lo que se puede afirmar que existe un crecimiento económico en el país (Anexo 1). Esta debe ser considerada una oportunidad para la industria debido a que generará un desarrollo económico y social en el país

En un escenario futuro, el aumento del producto bruto interno seguirá continuando en conjunto al aumento de actividad económica en el país.

En segundo lugar, existe un aumento en el poder adquisitivo de la clase media (Perú 21, 2015). Se puede afirmar que se trata de una oportunidad para la industria, ya que permite que el mercado local se dinamice y genere competencia entre empresas.

En un escenario futuro, generará una oportunidad importante en la industria debido a que se podrá contar con mayor cantidad de dinero disponible para poder consumir. Además, el aumento del consumo se está convirtiendo en una tendencia, lo cual representaría que la demanda por productos aumente.

### **Sociales**

En primer lugar, se ha dado un crecimiento en la demanda de la moda en el Perú genera que las personas estén más interesadas por la misma y busquen informarse (Perú Retail, 2017). Es considerada una oportunidad para la industria debido a que las personas estarán más interesadas en optar por prendas de ropa.

En un escenario futuro, la demanda de la moda no se estancará debido a los cambios constantes de las tendencias.

En segundo lugar, se ha dado un crecimiento del sector retail en el Perú (Portell, Warschun & Goto, 2017). Esta es considerada como una oportunidad para la industria debido a que genera un impacto positivo en la economía del país, incentiva la competencia y se puede acceder a una variedad de precios en diferentes productos.

El sector retail seguirá creciendo en un escenario futuro, por lo que continuaría siendo una oportunidad.

Por último, el consumidor está más informado de las nuevas tendencias que marcan el mercado gracias al uso del internet, el cual sirve como medio para poder conocer tendencias de modas a nivel mundial. Se considera una oportunidad para la industria ya que se puede conocer más sobre moda y optar por obtener el gusto por el mismo y consumir.

En un escenario futuro, continuará siendo una oportunidad para la industria debido a que la era globalizada generará que las personas sigan manteniendo un seguimiento a las tendencias de la moda, creando mayor interés en los consumidores por optar por productos que estén a la moda.

### **Tecnológico**

En primer lugar, se ha dado un crecimiento del e-commerce a través de los años y esto ayuda a que las empresas incrementen sus ventas y presencia mediante este canal (International Data Corporation, 2017). Por lo que, se considera una oportunidad debido a que este canal irá generando mayores ingresos con el transcurso de los años.

En un escenario futuro se seguirá considerando como una oportunidad debido a que dicho canal aumentará el nivel de ventas de la empresa, generando beneficios económicos.

En segundo lugar, se ha generado un incremento de uso del internet en el Perú contribuye a que las personas puedan tener mayor acceso a información y puedan comprar productos a tiendas mediante el canal online (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2017). Por lo que, se considera una oportunidad.

En un escenario futuro, se considerará como una oportunidad debido a que las personas tendrán mayor acceso al internet, mediante el cual se podrán realizar más compras, publicitar más y generar alcance con los consumidores.

### **Ecológica**

En primer lugar, la industria “fast fashion” es considerada una emergencia medioambiental debido al excesivo consumo de agua para la producción de las prendas, eso genera impactos negativos en las ventas de la principales empresas competidoras de dicho sector (Comisión Económica de las Naciones Unidad para Europa, 2018). Este factor debe ser considerado como una amenaza.

En un escenario futuro, continuará siendo una amenaza debida al consumo excesivo de agua que genera la industria “fast fashion”. Sin embargo, se espera que se realicen regulaciones y controles sobre dicho consumo.

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

El análisis de las fuerzas competitivas consiste en el estudio de las cinco fuerzas competitivas que influyen en el grado de rivalidad del sector, las cuales resultan cruciales para la formulación de la estrategia (Porter, 2009).

- **Rivalidad entre competidores**

#### **Estructura de la industria**

La industria de “fast fashion” en el Perú es consolidada debido a que marcas como H&M, Zara y Forever21 abarcan la mayor parte de la participación del mercado.

La industria retail en el Perú es fragmentada debido a la alta presencia de marcas que compiten en el sector como “fast fashion”, tiendas departamentales, marcas locales y extranjeras.

Se tomó la decisión de enfocarse en la industria “fast fashion”, por lo que se concluye que la rivalidad en la industria de “fast fashion” es baja ya que no existe una gran cantidad de competidores y estos poseen un porcentaje de participación considerable del mercado peruano.

## **Sector industrial**

La industria de “fast fashion” se encuentra en la etapa de crecimiento debido a que las principales empresas competidoras utilizan economías de escala para la compra de sus materias primas.

Asimismo, el mercado no ha llegado a su tope, por lo que es posible el ingreso de nuevos competidores al mercado, ya que las necesidades del consumidor varían según las tendencias de moda en la actualidad. Se afirma que la rivalidad es baja debido al crecimiento de la demanda y una oportunidad para poder ingresar al mercado y plantear una estrategia de crecimiento en la cual se pueda incrementar la participación mediante factores de diferenciación respecto a la competencia.

## **Costo de cambio**

La industria “fast fashion” se rige a la subjetividad del gusto del cliente y las tendencias, por lo que se puede optar por algún producto de la competencia sin problema alguno, si es que es del agrado del cliente y este producto esté incluido en la tendencia actual. Por ello, se puede afirmar que no existe una fidelización de marca de parte del consumidor peruano.

Las decisiones de compra del consumidor se rigen en la calidad del producto y el precio, siendo este último un factor importante, ya que el consumidor peruano es sensible al precio. Asimismo, la mayoría de productos que ofrecen los principales competidores tienen similitud en sus diseños y materiales usados para su producción, por lo que se puede concluir que el costo de cambio es bajo.

El costo de cambio es bajo para el cliente, por lo que se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es alta.

## **Barreras de salida**

Las principales empresas competidoras incurren en costos fijos no tan elevados como gastos en alquileres, sueldos y publicidad. Por lo que, los gastos que incurriría Fast Retailing en ingresar al mercado peruano no serían tan altos.

Por ello, se afirma que las barreras de salida son bajas debido a que, la salida de la industria no sería tan complicado en caso se presente un escenario negativo para la empresa debido a factores externos que puedan afectar a la Fast Retailing.

Se puede concluir que la rivalidad es baja debido a que la mayoría de competidores podrían abandonar el mercado peruano ante un escenario negativo para estos, sin ninguna atadura económica que les obligue a permanecer en el mercado y buscar replantear sus estrategias.

### **Factores de diferenciación**

Las principales empresas competidoras ofrecen productos uniformes debido a que ofrecen productos de una calidad estándar. Además, existe cierta homogeneidad entre los diseños de ropa que ofrecen las principales empresas competidoras en el mercado peruano. Por ello, se afirma que la diferenciación es baja, por lo que la rivalidad entre competidores es alta debido a que dichos factores de diferenciación pueden generar fidelización de los clientes a la marca, siendo esta una oportunidad para las empresas.

### **Demanda**

La demanda del sector es alta debido a que las personas buscan usar productos de moda para poder tener una identidad, diferenciarse de los demás y definir una personalidad. Además, las personas buscan siempre estar a la moda, por lo que la demanda continuará en aumento.

Se puede concluir que la rivalidad en la industria es alta debido a que no existen grandes cantidades de competidores, los costos de cambios son bajos, las barreras de salida son bajas y no existen muchos factores de diferenciación de los productos.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Para definir un producto sustituto, la ropa de moda debe desglosarse según la finalidad del vestuario. Por un lado, la ropa no tiene un producto sustituto ya que la función de vestir no la posee ningún otro producto. Por otro lado, se puede apelar al uso de prendas “slow fashion”, las cuales compiten en la industria textil con la ropa “fast fashion” y estos se rigen bajo los gustos de las personas.

Por lo que, se concluye que la amenaza de productos sustitutos de la industria de “fast fashion” es alta, debido a que se puede utilizar ropa “slow fashion” en sustitución. Se denomina “slow fashion” a “una práctica que busca darle un uso extendido a una prenda” (Castellanos, 2017).

- **Poder de negociación de proveedores**

Se considera que es baja debido a la existencia de distintos proveedores de materias primas sustitutos, la existencia de acuerdos en la negociación por compras de volúmenes altos y la gran cantidad de proveedores en el mercado. Asimismo, la existencia de productos sustitutos hace que el poder de negociación de los proveedores es baja. Existe una posibilidad de integrar verticalmente a los proveedores en un futuro, pero actualmente en el grupo “Fast Retailing” tercerizan su producción, por lo que la rivalidad es baja.

Sin embargo, se considera que la existencia de proveedores estratégicos, hacen que el poder de negociación del proveedor sea alto debido a que dicho abastecedor posee exclusividad con una empresa. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es baja.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

#### **Barreras de entrada**

Existen diversas barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores al mercado como el uso de economías de escala, las cuales significan una gran inversión monetaria.

Los aranceles son los mismos para todos los competidores de la industria en el país, por lo que no sería una barrera de entrada significativa. La fidelización de marca no es una barrera en la industria “fast fashion” debido a que el costo de cambio de marca es bajo. Por ello, se puede afirmar que las barreras de entrada al mercado peruano son bajas. Sin embargo, las empresas de “fast fashion” en el Perú están posicionadas en el mercado, por lo que esta podría ser una barrera de entrada que podría dificultar el ingreso de Fast Retailing al Perú.

Por último, la empresa competidora que desee ingresar a la industria de “fast fashion” en Perú debe ingresar con una estrategia de diferenciación establecida para poder tentar a aumentar su participación. En conclusión, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

- **Poder de negociación de los compradores**

En la actualidad las empresas suelen aprobar diseños en base a los gustos de un conjunto de compradores, por lo que según las tendencias de moda, las corporaciones deben buscar adaptarse a los cambios y sacar en venta aquellos que están en tendencia cuanto antes. Por ello, se puede afirmar que el comprador tiene un poder de negociación alta, debido a que individualmente no afecta en las decisiones de las empresas, pero estas se basan en las tendencias del conjunto de compradores para poder lanzar sus nuevas colecciones, haciendo que exista una especie de poder de negociación.

Asimismo, el costo de cambio de marca es bajo, por lo que la diferenciación de productos es mínimo, generando que el poder de negociación de los compradores es alto. Además, la existencia de productos sustitutos hace que el poder de los compradores sea alto. En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto.

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

#### **Oportunidades**

Las oportunidades del entorno son unos factores positivos que pueden significar el desarrollo de las empresas y facilitan a un planteamiento idóneo de estrategias, por lo que deben ser aprovechadas.

En primer lugar, los esfuerzos del gobierno para promover una integración comercial entre países, ya que esto generaría que las empresas extranjeras puedan ingresar al país sin tantas barreras arancelarias, generando que el país pueda mejorar económicamente y que los inversionistas extranjeros tomen más consideración en invertir en el Perú.

En segundo lugar, el crecimiento de la demanda de la moda en el Perú generará mayor interés en el consumidor por las nuevas tendencias de la moda y tenga la predisposición a destinar mayor cantidad de dinero a ello.

En tercer lugar, el aumento del poder adquisitivo de la clase media peruana a través de los años, generará que el mercado peruano se dinamice e incremente la demanda de los productos.

Por último, el crecimiento del comercio electrónico en el Perú generará que dicho canal incremente las ventas de las empresas dedicadas a la moda y estas puedan buscar la internacionalización.

### **Amenazas**

Las amenazas son un conjunto de factores externos que pueden atentar y afectar la permanencia de una organización en el mercado, por lo que estas deben ser enfrentadas y minimizadas.

En primer lugar, la Industria “fast fashion” impacta negativamente al medio ambiente, dejando la posibilidad que este factor pueda generar un impacto negativo en las ventas debido al incremento de las tendencias ambientalistas a nivel global.

En segundo lugar, la crisis política que atraviesa el país en la actualidad perfora la estabilidad que necesita un inversionista para poder invertir en el Perú, por lo que se empieza a desincentivar la inversión privada y extranjera.

Asimismo, existe una guerra de precios de las principales empresas competidoras, que pueden derivar a una reducción de calidad y opciones al cliente, lo cual podría afectar a largo plazo al consumidor.

En tercer lugar, la creencia de que la mano de obra en la industria de la moda proviene de la explotación infantil puede impactar en las ventas de la empresa, por lo que se deben buscar implementar programas informativos a los clientes para que estos puedan conocer los procesos productivos.

Por último, la asociación de los productos de la industria “fast fashion” a características como poca durabilidad o mala calidad de los productos por la alta rotación de las colecciones y la rapidez de los procesos productivos, genera que los clientes tengan cierta desconfianza hacia los productos y tiendan a preferir optar por otro tipo de productos.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (David, 2013) es una herramienta que sirve para formular estrategias en base a las fortalezas y debilidades internas de una empresa.

A continuación, se aplicará dicha matriz a Fast Retailing para poder determinar su posición estratégica interna.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Clasificación	V. Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Uso economías de escala	7%	3	0.21
2. Alto valor de la marca	12%	3	0.36
3. Filosofía de trabajo orientado al cliente	14%	4	0.56
4. Capacitaciones constantes a trabajadores	11%	4	0.44
5. Experiencia en la industria de varios años	13%	4	0.52
<b>Debilidades</b>			
1. Poca diferenciación en diseños de productos	10%	2	0.2
2. Canibalismo entre marcas	5%	2	0.1
3. Poco posicionamiento internacional	8%	1	0.08
4. Dependencia de UNIQLO en temas de rentabilidad	15%	1	0.15
5. Carencia de adaptación global	5%	2	0.1
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.72</b>

Fuente: Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

El resultado del análisis de la matriz (EFI) salió 2.72. Esto sugiere que la empresa está entrando al mercado con más fortalezas que debilidades, asegurando la existencia de un panorama óptimo para operar. Esto lo podemos deducir por el resultado de las ponderaciones, el cual siendo mayor a 2.50, se puede afirmar que está por encima del promedio. Por lo que, se afirma que la empresa tiene una posición interna sólida.

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (David, 2013) es una herramienta que sirve para plantear estrategias en base a información externa a la organización como los factores económicos, tecnológicos, sociales, ambientales, legales, político-gubernamentales y tecnológicos.

A continuación, se aplicará dicha matriz a Fast Retailing para poder determinar su posición estratégica externa.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Clasificación	V. Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Esfuerzos del gobierno para promover integración comercial	8%	3	0.24
2. Crecimiento demanda de moda en el Perú	15%	4	0.6
3. Mayor poder adquisitivo de la clase media en el Perú	12%	3	0.36
4. Consumidor más informado sobre tendencias de moda	13%	4	0.52
5. Crecimiento e-commerce en el país	7%	2	0.14
<b>Amenazas</b>			
1. Industria “fast fashion” impacta negativamente al medio ambiente.	8%	2	0.16
2. Crisis política en el Perú	9%	2	0.18
3. Guerra de precios de las principales empresas competidoras	12%	4	0.48
4. Asociar productos de industria “fast fashion” a poca durabilidad o mala calidad de productos.	9%	2	0.18
5. Creencia de que mano de obra en la industria proviene de la explotación infantil.	7%	1	0.07
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.93</b>

Fuente:Fast Retailing (2018)  
Elaboración propia

El resultado del análisis de la matriz (EFE) es 2.93. Esto sugiere que la empresa está desarrollando sus actividades en un escenario favorable, aprovechando sus oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas existentes en el mercado. Esto lo podemos deducir por el resultado de las ponderaciones, el cual siendo mayor a 2.50, se puede afirmar que está por encima del promedio.

### 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

La matriz de las estrategias genéricas (Porter, 2009) es una herramienta que tiene como finalidad lograr una posición defendible a largo plazo y superar en desempeño a la competencia.

A continuación, se aplicará dicha matriz a Fast Retailing para poder determinar la estrategia genérica que más se adecúa a la corporación.

Tabla 2.3

Matriz de estrategias de Michael Porter

		Ventaja competitiva	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Segmentación enfocada en un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos

Fuente: Porter (2009)  
Elaboración propia

Para poder determinar la estrategia genérica que aplica en este caso, se deben medir tres variables importantes. En primer lugar, la diferenciación del producto se basa en la calidad de materia prima que se utiliza para la elaboración de los mismos. En segundo lugar, la segmentación de mercado, se tiene como un hecho que Fast Retailing apunta al mercado masivo. Por último, se pueden observar dos enfoques en las habilidades distintivas.

Por un lado, la corporación aplica la estrategia de diferenciación, ofreciendo productos de calidad y un servicio en tienda y post venta excelente. Por otro lado, se puede aplicar la estrategia de liderazgo en costos debido a que la empresa utiliza economías de escala para reducir costos en su producción-

Asimismo, por las constantes capacitaciones a sus empleados y el tiempo que posee Fast Retailing en el mercado, estos podrían aplicar la economía de aprendizaje, basada en el efecto que te brinda la experiencia, generando que ciertos procesos productivos sean realizados en menor tiempo y los trabajadores perfeccionen sus habilidades.

Fast Retailing debe estar enfocado, por un lado, en las habilidades y recursos necesarios y, por otro lado, en los requisitos organizacionales para poder hacer frente al mercado. Estos factores, apoyarán al descubrimiento de la estrategia genérica que aplique a la organización.

Tabla 2.4

Factores de las estrategias genéricas

	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala</li> <li>• Control de que la mano de obra siga estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre control en procesos</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de modelo SPA</li> <li>• Cuenta con varios centros de investigación y desarrollo</li> <li>• Uso de innovación tecnológica para foco en atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas productivas, diseño y marketing alineadas</li> <li>• Contratación de especialistas en control de calidad</li> </ul>

Fuente: Fast Retailing (2018)  
Elaboración propia.

Tras haber realizado el análisis previo de factores y variables importantes para la determinación de la estrategia genérica, se puede afirmar que la que más se adecua a Fast Retailing es la estrategia que combina liderazgo en costos con diferenciación en un mercado masivo.

#### 2.4. Matriz FODA

La matriz FODA de impacto cruzado (Wehrich, 1982) es una herramienta estratégica de análisis de la situación de una empresa. Esta permite descubrir las oportunidades y amenazas del mercado así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Además, esta matriz brinda la posibilidad de determinar cuatro tipos de estrategias en base a la combinación de elementos obtenidos en la matriz FODA. Se pueden obtener estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

A continuación, se aplicará la matriz FODA de impacto cruzado en base a Fast Retailing para poder determinar las acciones que se deben tomar y las estrategias que se deben usar para definir el plan estratégico de la corporación.

Tabla 2.5

Matriz FODA cruzado

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto valor de la marca</li> <li>2. Economías de escala</li> <li>3. Filosofía de trabajo orientado al cliente</li> <li>4. Capacitaciones constantes a trabajadores</li> <li>5. Controles de calidad rigurosos</li> <li>6. Solidez económica</li> <li>7. Implementación de responsabilidad social empresarial (RSE)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de adaptación global</li> <li>2. Poca diferenciación en diseños de productos</li> <li>3. Canibalismo entre marcas del grupo</li> <li>4. Poco posicionamiento internacional</li> <li>5. Dependencia de UNIQLO en temas rentables</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO:</b>	<b>DO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento demanda de moda en Perú</li> <li>2. Esfuerzos del gobierno para promover integración comercial</li> <li>3. Aumento del poder adquisitivo de la clase media en el Perú a través de los años.</li> <li>4. Consumidor más informado de tendencias de moda</li> <li>5. Crecimiento de e-commerce en el país</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el alto valor de marca para posicionarse en el mercado y beneficiarse de la creciente demanda de la moda. (F1,O1)</li> <li>• Aplicar economías de escala para reducir costos de producción, utilizando una estrategia de precios y poder aprovechar integraciones comerciales entre países. (F2, O2).</li> <li>• Penetrar el mercado, diferenciándose en calidad y buen servicio post venta para poder aprovechar el incremento del poder adquisitivo de la clase media peruana. (F3,F5,O3)</li> <li>• Realizar capacitaciones constantes al personal permite alinearse a los constantes cambios de las tendencias. (F4, O4)</li> <li>• Aprovechar solidez económica del grupo para invertir en un buen portal de e-commerce que se diferencie al de sus competidores (F6, O5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la creciente demanda de la moda y el aumento del poder adquisitivo de la clase media peruana para implementar una estrategia de diferenciación en diseños y así poder incrementar ventas (O1, O3, D2)</li> <li>• Aprovechar integraciones comerciales entre países para ingresar y posicionar la marca internacionalmente, (O2, D4).</li> <li>• Aprovechar que el consumidor está más informado sobre tendencias de moda para que se fidelice con una marca, busque adaptarse al mercado peruano y se reduzca el canibalismo entre ellas (O4, D1, D3).</li> <li>• Aprovechar canal online para poder incrementar ventas de sus otras marcas y reducir dependencia económica de UNIQLO (O5, D5).</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

AMENAZAS	FA:	DA:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industria “fast fashion” impacta negativamente al medio ambiente</li> <li>2. Crisis política en el país</li> <li>3. Guerra de precios de principales empresas de la industria de “fast fashion”</li> <li>4. Asociar productos de industria “fast fashion” a poca durabilidad o mala calidad</li> <li>5. Creencia de que mano de obra de la industria proviene de la explotación infantil</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar el valor de marca responsable y con políticas bien marcadas para eliminar falsa creencia de uso de explotación infantil. (F1, A5).</li> <li>• Usar economías de escala para poder competir con la guerra de precios de las empresas de “fast fashion” (F2, A3).</li> <li>• Realizar controles de calidad constantes para eliminar falsa creencia de productos de la industria “fast fashion” de poca durabilidad o mala calidad. (F5, A4).</li> <li>• Apelar al uso de la solidez económica del grupo para invertir a pesar del contexto político y la incertidumbre económica que podría traer (F6, A2)</li> <li>• Implementar RSE para combatir el impacto negativo al ambiente de la industria. (F7, A1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una estrategia combinada de diferenciación y liderazgo en costos para combatir guerra de precios y la poca diferenciación en diseños (A3, D2).</li> <li>• Implementar una estrategia de penetración de mercado para que conozcan los productos de la marca y así buscar eliminar falsa creencia sobre la mala calidad y que la esta se haga conocida internacionalmente (A4, D4).</li> <li>• Buscar posicionarse como una empresa responsable socialmente para poder combatir la contaminación que genera la empresa y la falsa creencia de uso de mano de obra infantil. (A1,A5, D4)</li> </ul>

Fuente: Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

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

### Misión

Crear valor en los productos que comercializan para que, personas con cualquier estilo de vida puedan experimentar alegría y satisfacción al ponérsela, permitiendo que la empresa se desarrolle en conjunto con la sociedad.

Fast Retailing busca superar las expectativas que tiene el cliente respecto a sus productos, ofreciéndoles atributos que les permita relacionar estados de ánimos positivos con estos, por lo que la empresa está comprometida con lanzar nuevos diseños que emocionen al comprador.

## Visión

Ser la empresa revolucionaria de la moda, líder en la industria a nivel mundial, con presencia fuerte en los principales mercados nacionales e internacionales y reconocida por la calidad, diseño y precios asequibles de sus productos.

El grupo entiende con claridad el panorama de la moda en un mediano a largo plazo, por lo que está haciendo esfuerzos para poder lograr sus objetivos de la internacionalización y aumento de participación en los mercados que participa.

## Políticas

El planteamiento de políticas en Fast Retailing tiene como objetivo motivar al personal a seguir los lineamientos de las normas planteadas por el grupo y que estos estén alineados sobre qué acciones se deben tomar en situaciones de conflicto.

- **Filosofía de trabajo orientado al cliente:** Tomar decisiones teniendo en cuenta como pueden afectar al cliente, por lo que se considera a este como actor principal en el grupo.
- **Incentivar la innovación e implementarla como una constante:** Servirá para poder adaptarse a los constantes cambios en el mercado y generar sentimientos positivos en los clientes debido a los productos desarrollados.
- **Velar por el crecimiento del trabajador y de la corporación:** Fast Retailing empodera empleados y los capacita para que estos puedan realizar con eficiencia su trabajo y la corporación crezca en paralelo.
- **Tener un alto grado de compromiso y cumplimiento respecto a las normas éticas:** Busca tener un personal que trabaje correctamente y que estos contribuyen a la creación de una reputación de marca favorable.
- **Establecer objetivos retadores y aspirar a cumplirlos de forma eficiente:** Se busca incentivar al personal con metas altas para que estos trabajen con perseverancia y esfuerzo
- **Fomentar el trabajo en equipo:** Importante para mejorar climas laborales y que los niveles de eficiencia no se reduzcan.
- **Buscar adaptarse a los cambios, tomando decisiones rápidas y seguras:** Capacidad para poder reaccionar cuando el mercado lo requiera y tener la plena seguridad de accionar sin temor a cometer errores.

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

Se plantearán objetivos globales y para el Perú en base a cinco grupos de interés.

Tabla 2.6

Objetivos estratégicos de Fast Retailing

Grupos de interés	Objetivo estratégico
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar programas para mejorar tiempos de importación para el año 2019.</li><li>• Implementar auditorías que establezcan estándares de calidad de productos y procesos para el año 2019.</li></ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar grado de satisfacción de los productos y servicios para el año 2020.</li><li>• Fidelizar al consumidor peruano para el año 2019</li><li>• Posicionarse en la mente del consumidor peruano para el año 2021.</li></ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar en un 10% las capacitaciones para el año 2019 en el mercado peruano.</li><li>• Elevar productividad en un 10% para el año 2019 en el mercado peruano.</li><li>• Crear un plan de sucesión para brindar mayor oportunidad al empleado.</li><li>• Implementar incentivos por objetivos cumplidos para el año 2019.</li></ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener un beneficio de 1 billón de yenes para el año 2020 a nivel global.</li><li>• Incrementar la rentabilidad para la empresa en un 5% para el año 2019.</li></ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar de alcance de programas sociales en los países que FR participa para el año 2021</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN

Se debe continuar con las operaciones UNIQLO juntas debido a que plantea estrategias similares en los mercados que participa y esto beneficiaría al mercado peruano debido a que se caracteriza por ser uno sensible al precio y exigente en calidad, haciendo que UNIQLO sea la decisión perfecta por su proposición de precios bajos, con una calidad aceptable. GU debería seguir permaneciendo como una UEN independiente debido a que posee una estrategia bien marcada de precios bajos, la cual no posee ninguna otra marca que posee FR y se denominará marcas de lujo a las marcas Theory, PLST, Comptoir des cotonniers y Princesse tam tam como una sola UEN, esto se debe a que se plantean una estrategia similar y se dirigen a mercados similares, al ser consideradas marcas de lujo asequibles.

## 2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativo, de negocios y funcional

Tabla 2.7

Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales

Estrategias	Estrategia que aplica	Desarrollo
Funcionales	Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing y ventas: Implementar estrategias de desarrollo de Mercado y penetración de Mercado para ingreso al mercado peruano.</li> </ul>
	Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>RRHH: Implementar estrategia de fidelización de marca, retención del talento y capacitaciones al personal.</li> </ul>
De negocio	Diferenciación + Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo en costos: Uso de economías de alcance y escala</li> <li>Diferenciación: Ofrecer productos y servicio de alta calidad</li> </ul>
	Estrategia de inversión a nivel de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición competitiva fuerte</li> <li>Nivel ciclo de vida de demanda: Crecimiento debido a que la demanda en mercado peruano está en aumento.</li> </ul>
Corporativas	Diversificación relacionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>FR realizó la creación de GU, la cual está relacionada con las UEN del grupo por su similitud con la cadena de valor.</li> </ul>
	Integración horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>FR compró Theory, Princesse tam tam, Jbrand, y Comptoir des Cottonniers.</li> <li>One zone y view company fueron adquiridas por FR para luego pasar a crearse GOV Retailing</li> </ul>
	Outsourcing estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas en control de calidad de empresas externas verifican estándares de calidad en procesos productivos.</li> </ul>
	Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lotte Shoppin en Corea</li> <li>Wing Tai Retail en Singapur</li> <li>Alianza con Yunnus para fabricación de ropa de bajos costos para personas pobres de Bangladesh</li> <li>Alianza con Jill Sander para la creación de linea +J para venta en UNIQLO.</li> <li>Alianzas con fábricas chinas</li> </ul>
Globales	Estrategia global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofrecen productos estándar y poco diferenciados para el mercado peruano</li> <li>Aprovechan el uso de economías de escala para reducir costos</li> <li>Presión para disminuir costos bajo por sensibilidad del peruano al comprar.</li> <li>Baja presión por adaptación local.</li> </ul>
	Modos de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidiaria debido a que el mercado peruano representa una oportunidad y el grupo posee el capital necesario para poder ingresar. FR busca tener el control de sus operaciones, por lo que dicho modo de ingreso es el más adecuado.</li> </ul>

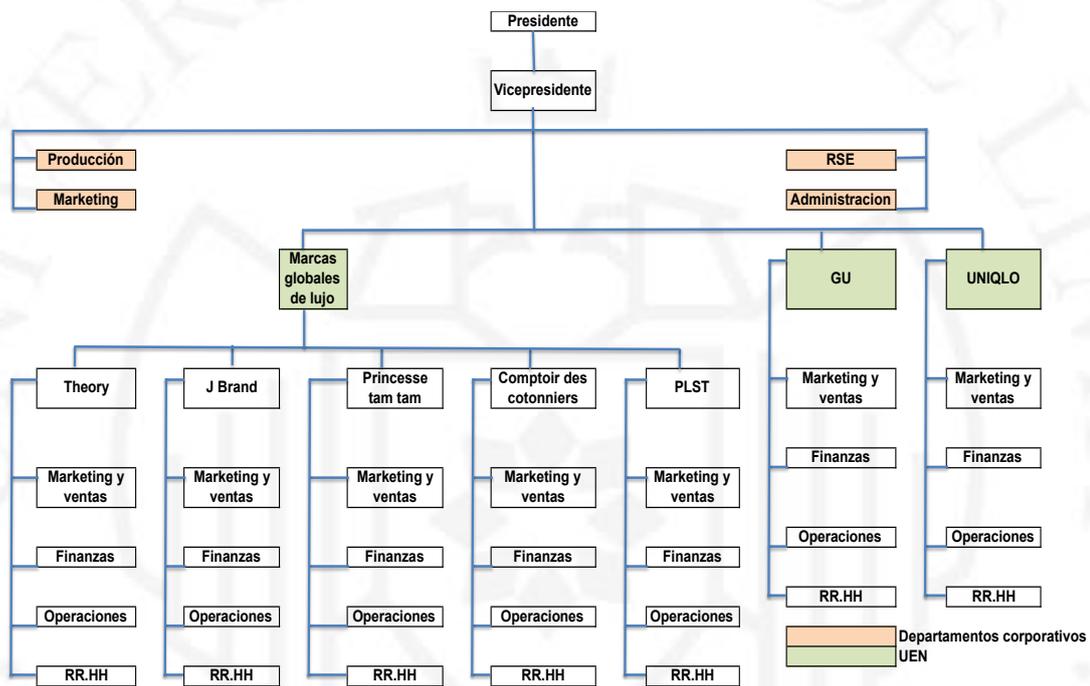
Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama de Fast Retailing



Fuente: Fast Retailing (2019)  
Elaboración propia

Se optó por una estructura organizacional mixta en la cual se pueda resaltar los departamentos de la corporación y discriminar las operaciones por unidad estratégica de negocio. Esto se debe a que cada marca posee operaciones independientes en los mercados que participan y deben tener sus propios departamentos funcionales.

En el mercado peruano, UNIQLO presenta una propuesta basada en bajos precios y una calidad aceptable. Esta organización no debería discriminar por países su propuesta, debido a que se busca mantener una misma en los mercados que participa, siendo este el motivo por el cual no se decidió implementar una estructura mixta basada

en las áreas geográficas y las UEN que posee la organización.

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

Se propone implementar planes de fidelización del cliente con la marca para crear un posicionamiento en el mercado y así poder mantener una cartera de clientes. Por un lado, los procesos reclutamiento y de selección del personal deberían ser más estrictos para poder reducir la rotación del personal y poder contratar personal con las competencias que el puesto requiera.

Por otro lado, se deberían implementar planes de retención del talento para eliminar el riesgo de que know how de la empresa sea divulgado. Además, se debería tener un plan de sucesión con el cual se pueda determinar el relevo generacional por el que debe pasar la empresa. Estos deben implementarse en conjunto y alineados a los planes de empoderamiento que realiza la misma constantemente.

Con el fin de incrementar las ventas, se deberían implementar planes de incentivos a los vendedores. Se obtendrán recompensas monetarias y no monetarias por lograr los objetivos de ventas planteados. Para poder implementar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, se debe mejorar la publicidad que se utiliza para poder ingresar al mercado peruano. Por ello, se debería tener contratos con “influencers<sup>1</sup>” que utilicen la ropa de la marca, para que estos puedan generar mayor alcance y posicionamiento de marca. Además, se debería plantear la participación en el evento Lima Fashion Week con el fin de hacer conocer la marca en el mercado peruano.

Se considera que la estrategia genérica que aplica para su ingreso en el mercado peruano es la adecuada debido a que mantiene una calidad estándar y la reducción de costos se amolda a la alta sensibilidad del peruano por los precios. Por ello, se afirma que no se propondría ningún cambio en el planteamiento de su estrategia. Sin embargo, se debería buscar constantemente la manera de poder reducir sus precios, por las características del cliente peruano, el cual se caracteriza por ser criterioso y muy atento a promociones y descuentos (Frenk, 2014).

---

<sup>1</sup> Influencers: Personas influyentes con presencia marcada en redes sociales

## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

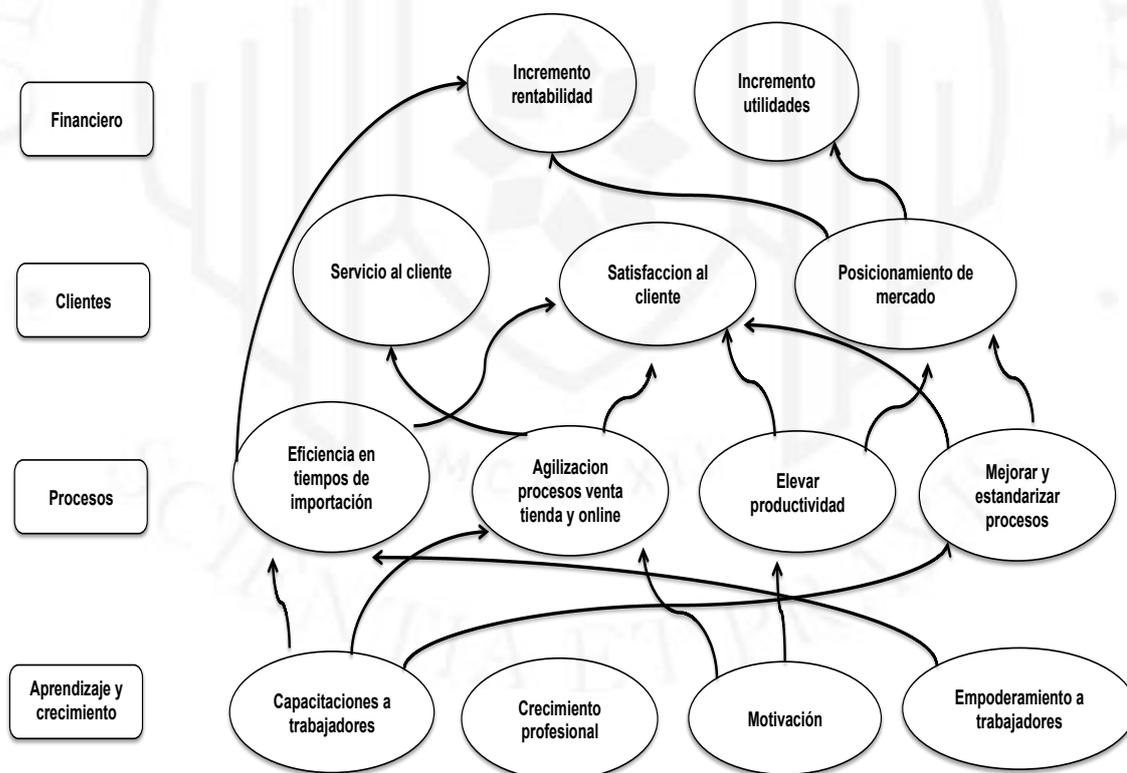
### 4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

El mapa estratégico de control (Kaplan y Norton, 1996) es una herramienta que muestra una representación visual de las estrategias y objetivos estratégicos. Esta tiene la finalidad de evaluar y controlar las estrategias en base a cuatro perspectivas que los autores afirman que una organización debe contar.

A continuación, se aplicará el desarrollo de un mapa estratégico de control a Fast Retailing con el fin de poder establecer relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatros perspectivas.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de Fast Retailing



Fuente: Elaboración propia

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

El cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996) es una metodología que tiene como fin el logro de los objetivos y metas de la organización. Estos son medidos a través de indicadores de gestión, los cuales medirán el desempeño de los objetivos estratégicos y su grado de cumplimiento.

A continuación, se aplicará el desarrollo de un cuadro de mando integral a Fast Retailing con el fin de poder comunicar las estrategias dentro de una organización.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral de Fast Retailing

Objetivo BSC	Indicador BSC	Peso BSC
Incremento de rentabilidad	Rentabilidad sobre inversión	60%
	Margen bruto	40%
Incremento utilidad	Rentabilidad sobre patrimonio	100%
Servicio al cliente	Nivel de tiempos incurridos en servicio al cliente	100%
Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción de clientes	60%
	Número de clientes satisfechos	40%
Posicionamiento de marca	Nivel de alcance de la marca en el mercado peruano	100%
Eficiencia en tiempos de importación	Grado de eficiencia en tiempos de entrega	100%
Agilización de procesos de venta en tienda y online	Reducción de tiempos en procesos de ventas	100%
Elevar productividad	Cociente entre producción y consumo total del proceso	100%
Mejorar y estandarizar procesos	Reducción de tiempos en procesos	100%
Capacitación a trabajadores	Número de horas de capacitación	40%
	% de trabajadores capacitados	60%
Crecimiento profesional	% de trabajadores que crecieron profesionalmente en un mismo año	30%
	% de trabajadores que ascendieron en un mismo año	70%
Motivación	% de trabajadores motivado por área	100%
Empoderamiento de trabajadores	Índice de empoderamiento en trabajadores	100%

Fuente: Elaboración propia

Se pudieron obtener los indicadores de gestión anteriormente mencionados, los cuales servirán como instrumentos de medición a los objetivos estratégicos planteados. Estos traerán como beneficio a la empresa mejoras en términos de productividad, rentabilidad, compromiso y claridad en las ideas para poder tomar una correcta decisión en la organización.

En primer lugar, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se tienen como objetivo capacitar a trabajadores en bases a sus características y los requerimientos de la empresa, velar por el crecimiento personal de estos y que trabajen con motivación.

Además, se debe buscar empoderar al trabajador, para que este pueda tomar la iniciativa y proponer ideas en la toma de decisiones.

En segundo lugar, en la perspectiva de procesos internos, se deben tomar en cuenta los procesos claves de la organización. Se plantearon objetivos como elevar productividad, mejorar tiempos de importación de materias primas al Perú, mejorar y estandarizar los procesos claves de la organización. Asimismo, se planteó agilizar los procesos en los canales de venta y elevar la productividad de la empresa.

En tercer lugar, en la perspectiva de los clientes, se mide las relaciones con el cliente y las expectativas que puedan tener estos con la empresa. Por ello, se plantearon objetivos como aumentar la satisfacción del cliente, posicionar la marca en el mercado peruano y brindar servicios al cliente de calidad.

Fast Retailing es una organización que se caracteriza por tener como medio diferenciador de la competencia la atención al cliente, debe ponerle mayor énfasis en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para esta perspectiva.

Por último, en la perspectiva financiera, es considerada como resultado de las acciones realizadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos que se plantearon fueron el incremento de utilidad a nivel global y el aumento de la rentabilidad de la organización.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del plan estratégico planteado era determinar si Fast Retailing podría ingresar al mercado peruano y optar por la unidad estratégica de negocio que se pudiera adaptar al mismo. Tras haber realizado el debido análisis de los principales factores externos e internos que afectan a la compañía, se puede concluir lo siguiente:

- Fast retailing es una empresa sólida económicamente, con procesos internos bien definidos y alineados, con gran presencia física en diferentes países, una cultura organizacional bien establecida y una gran cantidad de clientes alrededor del mundo.
- La unidad estratégica de negocio que debería ingresar al mercado peruano es UNIQLO debido a que es una de las marcas más representativas del grupo y plantea estrategias que se adecúan a las exigencias que el mercado requiere.
- La presencia en varios países a nivel mundial de UNIQLO, facilitaría que el consumidor peruano pueda tener la posibilidad de conocer la marca mediante los distintos canales de comunicación y publicidad que existen en la actualidad.
- La estrategia genérica que combina liderazgo en costos con diferenciación que aplica la empresa es la correcta debido a que el peruano es sensible al precio pero bien exigente en la calidad.
- El crecimiento de la demanda por la moda en el país y las bajas barreras de entrada que hay en el mercado, hacen de Perú, un lugar muy atractivo para que Fast Retailing pueda considerar iniciar operaciones y espere obtener grandes beneficios tangibles e intangibles.

## RECOMENDACIONES

- Se debe cambiar la estrategia global que posee la organización por una transnacional debido a que el mercado peruano es muy específico y fluctuante, por lo que buscar adaptarse al mismo le ayudaría a la empresa a poder diferenciarse de sus competidores y crear una fidelización de marca.
- Se debe buscar intensificar esfuerzos en marketing y publicidad de UNIQLO para generar el alcance que desea la empresa en el mercado peruano y poder implementar con eficiencia las estrategias de desarrollo y penetración de mercado.
- Implementar planes de sucesión para poder estar preparados cuando algún alto mando de avanzada edad deba pasar al retiro y así los talentos puedan aprovechar la oportunidad de crecer profesionalmente.
- Tratar de integrar a todas las unidades estratégicas de negocio con la filosofía que posee Fast Retailing.
- Siempre velar por poseer un buen clima laboral en la empresa, puesto a que ello permite que el personal se desenvuelva de la mejor manera posible en su puesto y así pueda elevar la productividad de la empresa.
- Se debe implementar campañas publicitarias en redes sociales para aprovechar dicho medio que está en auge.
- Para poder informarse respecto a las tendencias de la moda en el Mercado peruano, se debería platear en la participación en el Lima Fashion Week.
- El consumidor peruano suele ser muy sensible respecto al precio, por lo que la empresa debería buscar reducir sus precios y ofrecer una cantidad variada de promociones que le sea atractivo a sus clientes.
- Deberían considerar en buscar opciones de proveedores peruanos para la obtención de materia prima, debido a que el Perú cuenta con algodón de gran calidad y a buen precio.
- Se debe buscar contratar personas influyentes en el mercado peruano de la moda, para que puedan portar las prendas que vende la empresa y así poder generar un gran impacto al consumidor peruano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. (1967). "Scanning the Business environment". New York: Macmillan
- Amed, I. (01 de diciembre del 2010). CEO talk: Jeff Rudes, Founder and chief executive, Jbrand jeans. Business off fashion. Recuperado de <https://www.businessoffashion.com/articles/ceo-talk/ceo-talk-jeff-rudes-founder-and-chief-executive-officer-j-brand-jeans>
- Arana, I. (10 de diciembre del 2015). Tadashi Yanai, un japonés que aspira a vestir al mundo. El Mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2015/12/10/56684fb4ca474190078b459e.html>
- Arellano Marketing: Poder adquisitivo de clase media creció (2015). Peru 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/arellano-marketing-adquisitivo-clase-media-crecio-193838>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017), Producto Bruto Interno por tipo de gasto. BCRP. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04946A/html/2010/2017/>
- Castellanos Usigli, T. (07 de agosto del 2017). La filosofía de 'slow fashion' se alza en Latinoamérica. Vogue. Recuperado de <https://www.vogue.mx/moda/estilo-vogue/articulos/slow-fashion-latinoamerica/7751>
- Cline, E. (2014). *Moda desechable: El escandaloso costo de la ropa barata*. México: Paidós.
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa. (01 de marzo del 2018). Fashion and the SDGs: what role for the UN?. UNECE. Recuperado de [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/RCM\\_Website/RFSD\\_2018\\_Side\\_event\\_sustainable\\_fashion.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/RCM_Website/RFSD_2018_Side_event_sustainable_fashion.pdf)
- David, F (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14.ª Ed.). Mexico: Pearson.
- De Ferrari, I. (09 de marzo del 2018). El país en una coyuntura crítica. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/odebrecht-crisis-politica-ppk-coyuntura-critica-ignazio-ferrari-noticia-503091>
- Diario El Peruano. (09 de marzo del 2018). Perú firma acuerdo comercial más importante del mundo. Diario El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-peru-firma-acuerdo-comercial-mas-importante-del-mundo-64577.aspx>

- Fast Retailing. (Febrero del 2019). Fast Retailing. Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (Octubre del 2018). Comptoir des Cottonniers. Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (Octubre del 2018). Fast Retailing. Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/aboutfr.html>
- Fast Retailing. (Octubre del 2018). GU. Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (Octubre del 2018). PLST. Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/plst/>
- Fernández Arenas, J. (1988). *Arte efímero y espacio estético*. Barcelona: Anthropos.
- Frenk, A. (28 de julio del 2014). ¿Cómo es el consumidor peruano? hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- International Data Corporation Realeases. (19 de diciembre del 2017). Durante los últimos 6 años, el mercado de e-commerce se ha triplicado: IDC. International Data Corporation. Recuperado de <http://pe.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2272>
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Laver, J. (2006). *Breve historia del traje y la moda*. Madrid: Cátedra
- Mercado negro (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Mercado negro. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (17 de octubre del 2017). OSIPTEL: más del 66% de hogares peruanos ya tienen acceso al Internet fijo o móvil. OSIPTEL. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-encuesta-demanda-erestel2016>
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Portell, Warschun & Goto. (2017). *The Age of Focus*. AT Kearney. Recuperado de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article?/a/the-age-of-focus-2017-full-study>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva* (37.ª Ed.). México: Grupo editorial Patria.

Perú Retail. (01 de marzo del 2017). Crece la demanda interna de moda en el Perú. Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/crece-demanda-interna-moda-en-peru/>

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix- A Tool For Situation Analysis. *Long Range Planning*, (2), 54-66. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>





**ANEXOS**

## **Anexo 1: Aumento del PBI a través de los años desde el 2010 al 2017**

<b>Fecha</b>	<b>Producto bruto interno por tipo de gasto (millones S/) - PBI</b>
<b>2010</b>	420423
<b>2011</b>	470520
<b>2012</b>	508853
<b>2013</b>	546199
<b>2014</b>	574050
<b>2015</b>	610261
<b>2016</b>	657132
<b>2017</b>	699475

Fuente: Banco Central de Reserva del Peru (2017)