

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

Carlos Felipe Rosales Gates

Código 20092565

Lima – Perú

Enero 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: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	6
1.1.3 Definición y sustentacion de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN	13
1.2 Diagnóstico externo	15
1.2.1 Análisis PEST	15
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	19
1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas	22
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA	25
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	25
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	26
2.3 Matriz de las estrategias genéricas.....	26
2.4 Estrategias FODA	28
2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.....	29
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.....	31
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	32

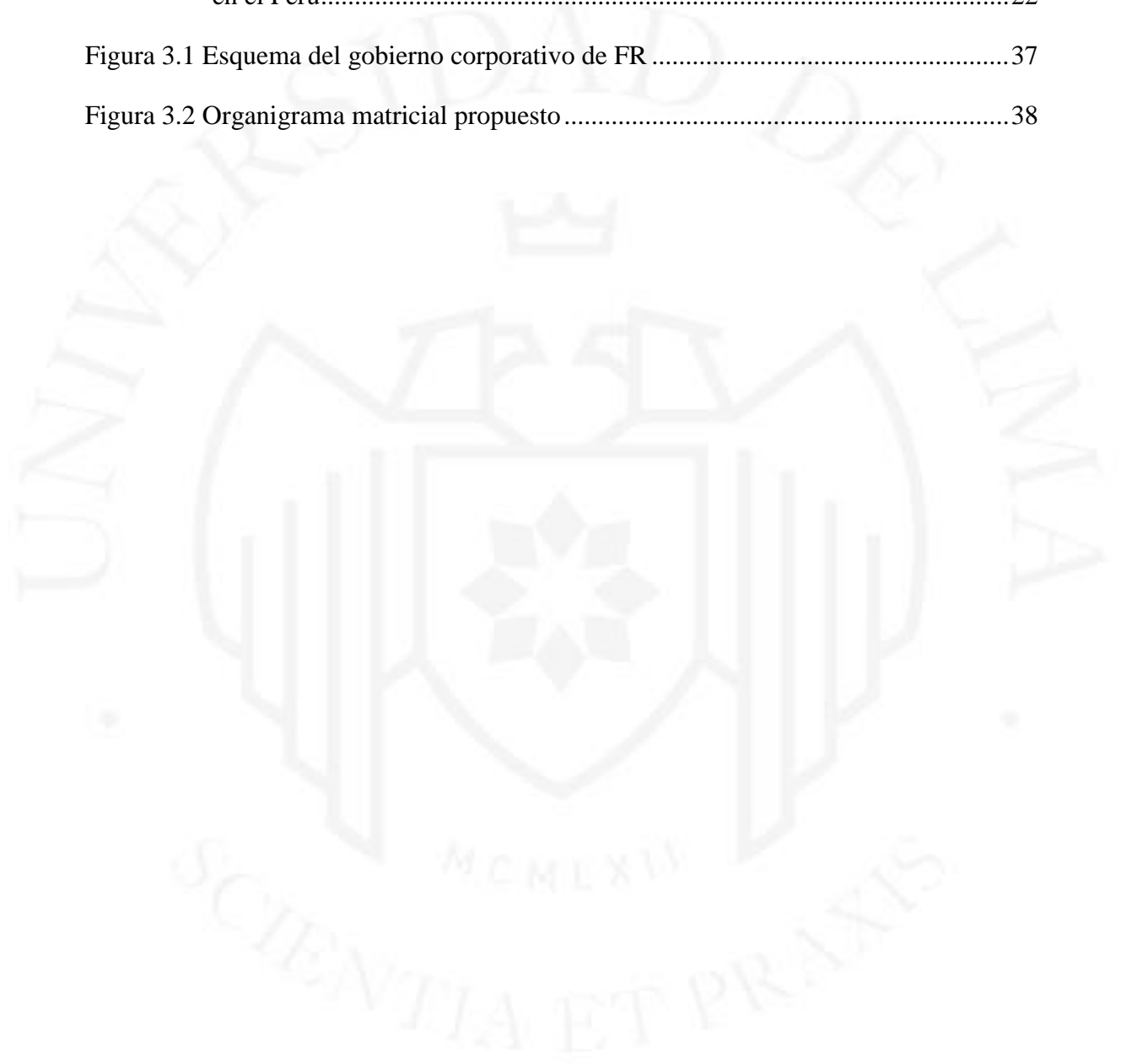
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	33
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	37
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	38
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	40
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fast Retailing	14
Tabla 1.2 UNIQLO Japón.....	14
Tabla 1.3 UNIQLO Internacional.....	14
Tabla 1.4 GU.....	15
Tabla 1.5 Marcas Globales	15
Tabla 1.6 Regulaciones laborales locales	16
Tabla 1.7 Políticas comerciales (locales e internacionales).....	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	25
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	26
Tabla 2.3 Estrategias.....	28

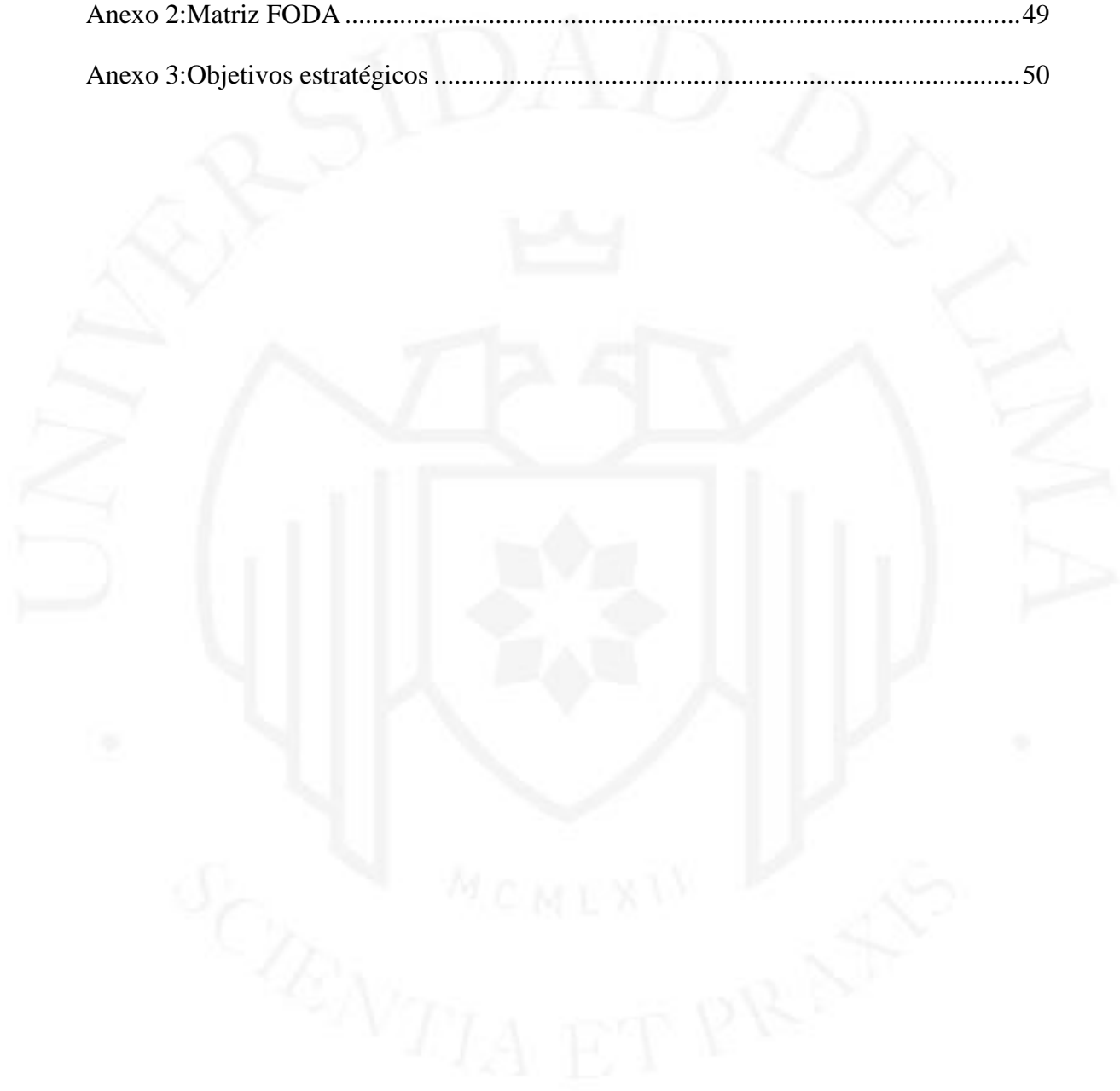
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Participación de mercado de las principales marcas de vestimenta informal en el Perú.....	22
Figura 3.1 Esquema del gobierno corporativo de FR.....	37
Figura 3.2 Organigrama matricial propuesto.....	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:Cadena de valor.....	48
Anexo 2:Matriz FODA	49
Anexo 3:Objetivos estratégicos	50



INTRODUCCIÓN

El presente, es un análisis estratégico que busca analizar los diferentes aspectos a tener en cuenta por parte de la organización Fast Retailing para definir su ingreso al mercado peruano. Se planteará desde un enfoque de administración estratégica, abarcando los aspectos más relevantes que influyen en el desarrollo del negocio, como la situación interna de la compañía y la situación del mercado, analizando elementos claves como la situación competitiva del sector enfocado en el mercado peruano.

Fast Retailing es una organización de gran éxito y envergadura a nivel internacional que cuenta con presencia en varios de los mercados más representativos del mundo. Ahora, la organización busca iniciar el desarrollo de labores comerciales en región (Sudamérica) y considero que iniciar el mercado peruano, puede brindar las necesidades de expansión que la empresa busca.

Cabe destacar que a lo largo de mi desempeño como profesional en el área de administración he podido determinar que una empresa de características globales, como lo es FR, requiere de un planteamiento operativo eficaz, que persiga la excelencia. Para que de esta manera se puedan saltar las barreras globales que cada día se estrechan más y más.

De la misma manera, es importante el buen desarrollo de una gestión de RRHH, proactiva y bajo la figura de un líder como lo es Yanai, que consiga transmitir los valores esenciales al resto de la organización y que motive a los empleados a la consecución de los objetivos corporativos de la empresa.

Y, por último, pero no menos importante, cabe destacar que FR es una organización que busca crecer de la mano con la sociedad realizando labores que de algún modo u otro, contribuyan al desarrollo de esta.

Habiendo mencionado esto, y para que se tenga en cuenta a lo largo de todo el presente análisis estratégico, podemos comenzar.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Escudero (2017) El modelo de negocio se puede definir como una herramienta que se realiza previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, como se hará, a quién se le venderá, como se venderá y de qué forma se generarán los ingresos.

Consistentemente a lo largo de mi desempeño laboral y profesional, he sido testigo de la practicidad del uso del modelo Canvas a la hora de plantear el inicio de un proyecto y/o negocio ya que permite una estructuración ordenada de los elementos claves con los que se cuenta o no para llevar a cabo dicho proyecto además de ser una herramienta útil a la hora de realizar diagnósticos rápidos en lo que respecta al modelo de negocio de una empresa.

El modelo de negocio Canvas, o también conocido lienzo del modelo de negocio, es una herramienta que permite estructurar a detalle la visión global de un modelo de negocio en base a 9 campos preestablecidos. ((Osterwalder, Pigneur, 2010)

Es por ello y considerando que la filosofía de Fast Retailing se basa en la estructuración de los proyectos, según lo menciona su líder y fundador Yanai, el primer paso para el desarrollo del proyecto de ingreso al mercado peruano recomendando analizar el modelo de negocio de Fast Retailing usando el modelo CANVAS. (Takeuchi, H., 2012)

Socios Clave:

Fast Retailing cuenta en la actualidad, con alianzas estratégicas con un número limitado de empresas (como dictan las 23 leyes de Yanai), aproximadamente 80, de las cuales la mayoría son chinas. (Takeuchi, H., 2012)

Además, FR en la búsqueda de convertirse en una marca global, desarrolló alianzas estratégicas con diseñadores internacionales, como, por ejemplo: el estudio de diseño ubicado en Nueva York el diseñador alemán Jil Sanders. (Takeuchi, H., 2012)

Ambas alianzas estratégicas van de la mano con el funcionamiento del plan SPA (store, administration, product) de la compañía el cual supone el control de todos los procesos del negocio en su totalidad (planificación, diseño, adquisiciones de material, producción, control de calidad, ventas).

Actividades clave:

1. Diseño de productos:

El diseño de las prendas de FR se debe de hacer en el marco de que sean prendas útiles para la vida y de buen diseño, en palabras del mismo Yanai, para que de esta forma puedan adaptarse a los gustos y estilos de vida de los mercados en los que la empresa compite (Takeuchi, H., 2012)

Es por ello, que FR cuenta con alianzas estratégicas con diseñadores y estudios de diseño internacionales.

2. Adquisiciones de material:

El departamento de producción cuenta con el equipo de “desarrollo de materiales”, el cual se encargaba de comprar materias primas de alta calidad al menor coste posible alrededor de todo el mundo.

3. Ventas:

FR es en esencia una empresa de retail, donde las ventas representan la última parte de todo el proceso de negocio, un fallo en esta etapa podría comprometer el desarrollo de dicho proyecto.

Fast Retailing concreta sus ventas a través de tiendas, las cuales se presentan en dos formatos: formato estándar, y de gran formato, se puede decir entonces, que realiza venta directa. (Takeuchi, H., 2012)

De la misma manera, Yanai propone un enfoque de negocio centrado en el cliente, por lo que en los aspectos de ventas el desarrolló 3 dimensiones: la calidad del producto, la calidad del servicio y el posicionamiento corporativo en relación con el valor social, es decir que las necesidades de la compañía no deberían interponerse a las necesidades de la sociedad. Esto demuestra el gran interés de mantener un vínculo estrecho de parte de la organización para con los clientes.

4. Organizar la red de abastecimiento y distribución:

Esta actividad cimienta las bases del diseño de la cadena de valor de la organización, siendo de consideración que al tratarse de una empresa de tanta envergadura requiere niveles elevados de eficiencia y eficacia.

Recursos clave:

Sistema SPA

Sistema SPA, es un sistema desarrollado en Estados Unidos, adoptado y perfeccionado por FR para hacerlo más de acorde con las necesidades de la compañía. Como se comentó previamente, el sistema SPA le permite a la compañía tener el control de todo su proceso de negocios desde Planificación y diseño hasta adquisiciones de material, producción, control de calidad, ventas, etc.

Marca Internacional

La marca cuenta con presencia y reconocimiento internacional fuera de su natal Japón, actualmente opera en más de 8 destinos internacionales entre los cuales se encuentran: China, Hong Kong, Francia, Estados Unidos, etc. (Takeuchi, H., 2012)

Equipo Takumi

Es un equipo técnico especializado, cuyos miembros cuentan con varios años en el sector textil y que se encargan de brindar asesoría y asistencia técnica en las fábricas asociadas.

Propuesta de valor:

Brindar prendas de vestir prácticas, útiles para la vida, de gran calidad y con diseños exclusivos. (Takeuchi, H., 2012)

Relaciones con los clientes:

La relación con los clientes se inicia con la forma en la que la empresa se da a conocer en el mercado, básicamente los elementos propagandísticos y de publicidad, y

termina cuando el cliente ha realizado algún tipo de comentario posventa o solicita algún servicio de este mismo canal, siempre recopilando los comentarios de los clientes ya que el desarrollo de productos, FR lo realiza de la mano con los comentarios de sus clientes.

FR siente compromiso con la sociedad y considera que las actividades de la compañía deben de brindar algún tipo de aporte a esta. De la misma manera como ya vimos previamente, la estructura del negocio que plantea Yanai, está centrada en el cliente.

Canales:

Por ello puedo determinar que son los 3 canales principales a través de los cuales la empresa envía su propuesta de valor:

Tiendas propias: la empresa vende más del 90% de su oferta a través de sus tiendas propias, las cuales se emplean en dos formatos: estándar y gran formato.

Canal de ventas online: Este es el principal canal que puede tener un crecimiento debido a las tendencias de mercado globales. Actualmente, solamente el 3% de las ventas totales de UNIQLO (marca más importante de FR) son a través del canal de ventas online. (Takeuchi, H., 2012)

Esfuerzos de marketing: las actividades de marketing son el último canal de FR para promover su propuesta de valor a sus clientes, a través de mensajes publicitarios en medios escritos como en revistas y tv, así como en medios televisivos y digitales, tales como el internet y presencia en las redes sociales.

Segmentos de clientes

Para conseguir un análisis del segmento de clientes más certero, se debería hacer en base a cada Unidad estratégica de negocio (UEN) que posee la organización. Pero para un análisis macro, se puede definir que el público objetivo de FR cumple con las siguientes características:

Personas entre 20 y 60 años, que busquen calidad y diseños exclusivos a precios competitivos respaldados por una marca internacional. Con productos diferenciados por su calidad e innovación superior. Estos clientes serán en su mayoría los conocidos

“consumidores globales” quienes son los que buscan las tendencias más actuales internacionales en vestimentas.

Estructura de costos

Los costos más relevantes para el desarrollo del negocio que he podido identificar son los siguientes:

Salarios de los colaboradores y gerencias, el pago a proveedores de materias primas, a los diseñadores, a los fabricantes, el pago de alquiler de terrenos o de locales o pago por la compra de estos, los gastos en logística como abastecimiento, almacenaje y distribución, así como los gastos incurridos en la logística internacional. Así como el presupuesto derivado a los esfuerzos de marketing de la organización.

Fuentes de ingresos

En el análisis de la empresa, he podido determinar tres fuentes de ingresos principales, ya que se presentan más del 90% de los ingresos de FR a través de estos medios:

Venta directa a través de los locales propios: actualmente las ventas de FR se realizan primordialmente a través de ventas directas en las tiendas propias de la empresa.

Ventas a través del canal online: representa el 3% de los ingresos netos de la organización. (Takeuchi, H., 2012)

Venta de franquicias: la empresa ofrece tiendas en franquicia para las siguientes UEN: UNIQLO Japan y Global Brands, según menciona su página web.

También se podrían considerar las adquisiciones parciales de otras compañías por parte de FR, pero estas no serán tomadas en cuenta para el desarrollo del presente análisis.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Para Michael Porter (1980), la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Las preguntas que se realizan cuando se esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo podemos aumentar

el margen de nuestra actividad comercial?. Estas preguntas son básicas para la vida empresarial mundialmente. (Porter, M. , 1980)

Las industrias manufactureras crean valor pues se transforman las materias primas en productos necesario para el cliente. Una empresa minorista de retail ofrece una amplia gama de productos, para ello crea valor para el consumidor debido a que ofrece todo en un solo lugar.

Para Hill y Schilling (2015), la cadena de valor se define como la cadena de actividades por las que una compañía transforman insumos en productos que valoran los clientes y que cuentan con dos variables: **actividades primarias**, las cuales son las principales responsables de transformar el producto de manera directa y, por otro lado, tenemos las **actividades de soporte**, las cuales son las encargadas de brindar los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades primarias. (p. 87)

En Fast Retailing podemos entonces determinar que sus actividades primarias son: en **logística interna**, mediante el manejo de pequeños lotes de inventarios, manejo de proveedores, adquisiciones y manejo de alianzas estratégicas; en **operaciones**, el diseño operativo el cual se centra principalmente en el manejo de su sistema SPA, el cual brinda el control total de las operaciones; **logística externa**, mediante la gestión del departamento de adquisiciones y su plan de distribución; llegando por ultimo a las que podrían ser para Fast Retailing los de mayor interés, es decir **marketing y ventas y el servicio post-venta**. (ver anexos)

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

Hill y Schilling (2015) afirman que una compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: **eficiencia superior**, o uso adecuado de los materiales en el proceso productivo; **calidad superior**, cuando el producto reúne los atributos necesarios para que los clientes perciban al producto como uno de mayor utilidad al de la competencia; **innovación superior**, el cual es el proceso por el cual se desarrollan nuevos productos o procesos que cuentan con atributos superiores a los existentes y por último, **respuesta al cliente superior**, la cual consiste en la capacidad de la compañía por identificar y responder a las necesidades de los clientes. (p. 91)

Fast Retail

Innovación superior:

- La empresa implementa el modelo SPA en todo lo ancho de su organización, dicho sistema le permite a la organización tener un control estricto de todos sus procesos que van desde la planificación hasta el servicio post – venta.
- Creación e implementación de los “23 principios de gestión” propuestos por Yanai, los cuales representan “el fundamento más importante de la compañía, representan su criterio y su espíritu” en palabras del mismo Yanai. (Takeuchi, 2012, p. 46) Dichos principios manifiestan los paradigmas esenciales para el desarrollo de actividades de la compañía.
- Se aplica el concepto de “autoservicio” en la industria de las prendas de vestir informales.
- Desarrollo de productos enfocado en los comentarios de los clientes. (p. 48)
- Desarrollo de un departamento de I+D para el desarrollo de nuevas técnicas de producción, así como, el análisis de las nuevas tendencias de moda en el mercado. (p. 48)
- Desarrollo o uso de nuevas tecnologías: desarrollo de un nuevo tipo de tejido elástico que mejoró el desempeño y durabilidad de las telas o el uso de la tecnología natural como en la colección “Wood wool” de la marca theory cuya producción se basó en el uso de un molino de madera. (p. 49)

Calidad superior:

- La organización desarrolló alianzas estratégicas con casa de diseño y diseñadores internacionales para conseguir diseños exclusivos en sus prendas. (Takeuchi, 2012, p. 51)
- El modelo SPA adoptado y mejorado por la organización, le permite a la organización tener el control sobre la producción y por ende sobre la calidad de los productos.
- El equipo Takumi es un grupo de técnicos profesionales, con experiencia en la industria textil que se encargan de brindar asesoría técnica profesional y supervisión en las fábricas que tienen alianzas con Fast Retail.

Respuesta al cliente superior:

- Fast Retail es una organización centrada en el cliente la cual considera los comentarios de estos de suma importancia a la hora de desarrollar sus productos, de la misma manera, se puede observar una necesidad por parte de las gerencias de transmitir la importancia del cliente para la compañía, así como de vivir en armonía con la sociedad, todo esto se encuentra en “los 23 principios de gestión” propuestos por Yanai. (Takeuchi, 2012, p. 52)
- FR se encuentra en la constante búsqueda de nuevas formas de llegar a los clientes, se demuestra con la implementación de 3 políticas orientadas al beneficio del cliente: devolución de prendas pasados los 3 meses de realiza la compra, mantener limpios los pisos de las tiendas y evitar la escasez de existencias de los artículos promocionados. (p. 53)

Eficiencia Superior:

- Desarrollo de alianzas estratégicas (Joint Ventures) a la hora de ingresar a un mercado nuevo para reducir riesgos.
- El equipo de adquisiciones se encarga activamente de buscar los mejores materiales alrededor del mundo al menor costo posible.
- Desarrollo de la política de “un tsubo por prenda” la cual supone el uso de una medida (3.3 metros cuadrados) específica de tela de la cual debe rendir para la producción de una prenda de vestir.(Takeuchi, 2012, p. 54)

UNIQLO (Japón e Internacional)

Innovación superior:

- Implementación del sistema SPA.
- Pioneros en la creación de tiendas de gran formato en Japón.
- Enfoque de negocio basado en el feedback de los clientes.
- Desarrollo e implementación de los “23 principios de gestión”.
- Desarrollo de prendas informales, básicas y prácticas para el día a día.
- Público objetivo amplio (20 a 60 años) en comparación a la competencia.

Calidad superior:

- Implementación del sistema SPA.

- Desarrollo del equipo de adquisiciones que se encargan de buscar los mejores materiales al menor costo posible, alrededor de todo el mundo.
- El equipo Takumi, encargado de supervisar y de brindar asesoría técnica profesional a las fábricas asociadas.
- Alianzas con diseñadores internacionales para el diseño de productos exclusivos.

Eficiencia superior:

- Compra de materiales en todo el mundo al menor precio posible, dicha compra se realiza a granel. (Takeuchi, 2012, p. 55)
- Las prendas se manufacturan en China, ya que la mano de obra ahí es de las menos costosas en el mundo.
- Departamento de diseño ubicado en Nueva York.
- Establecimiento de la política de “una prenda por tsubo”.
- Relaciones estrechas con un número limitado de fabricantes, el equipo Takumi se encarga de realizar visitas a las plantas para brindar asesoría profesional sobre la producción de las prendas.
- Enfoque a la venta frente a la producción. “Vender es más importante que producir”.
- Público objetivo de los más amplios de la industria (20 a 60 años).
- Desarrollo de economías de escala. (p. 56)

Respuesta al cliente superior:

- 3 políticas de atención al cliente: tener un stock constante de los productos que la empresa ofrece, mantener limpio el piso de las tiendas y aceptar devoluciones y cambios de producto pasados los 3 meses posteriores a la adquisición.
- Los productos se realizan en base a los comentarios de los clientes.

GU

Innovación superior:

- Implementación del modelo SPA en su sistema.

- Marca que ofrece prendas de calidad a precios más bajos que UNIQLO.
- Esquema de trabajo con enfoque en el cliente, misma filosofía de trabajo de FR.
- Diseñan y fabrican sus propias prendas.
- Desarrollo de tiendas propias para ofrecer sus prendas.

Calidad superior:

- La marca GU, supone una oferta de productos más económica que las de las prendas que se ofrecen en las tiendas UNIQLO, por lo que los procesos de producción están orientados a la reducción de costos. Se puede decir que la marca GU tiene una oferta de productos de calidad media.
- Política de devoluciones pasados los 3 meses de adquirida la prenda.

Eficiencia superior:

- Implementación del sistema SPA.
- Desarrollo de economías de escala.
- Empleo de un “Tsubo” por prenda.

Respuesta al cliente superior:

- Fast Retail trabaja bajo un esquema centrado en el cliente en todas sus unidades de negocio, los productos se realizan en base a los comentarios de los clientes y se desarrollan las 3 políticas organizacionales de atención: mantener un stock de las prendas ofrecidas, mantener limpio el piso de las tiendas y permitir los cambios y/o devoluciones pasados los 3 meses de adquirida la prenda.

Marcas globales (THEORY, COMPTOIR DES COTONNIERS, PRINCESSE TAM.TAM, J BRAND)

Innovación superior:

- Implementación del modelo SPA en su sistema.
- Grupo de marcas con productos de muy alta calidad por la calidad de los materiales que utilizan para su producción.
- Desarrollo de tecnologías que permiten la creación de un tejido elástico que mejoro el desempeño y durabilidad de las prendas de vestir.
- Sistema SPA y desarrollo de productos en base a los comentarios de los clientes.
- Implementación de sistemas de ahorro de energía innovadores (colección “Wood Wool” de Theory).

Calidad superior:

- La calidad de los productos es excepcional, utilizando los materiales de más alta calidad en el mundo los cuales son confeccionados y diseñados por reconocidos diseñadores internacionales.
- Sistema SPA.
- Ofrece las tendencias de moda más representativas internacionalmente.

Eficiencia superior:

- Implementación del sistema SPA.
- Desarrollo e implementación de sistemas de ahorro de energía, como el uso de molinos de viento para la producción de la colección Wood wool de Theory.

Respuesta al cliente superior:

- Como en el resto de la organización, el desarrollo de productos se realiza en base al feedback de los clientes, de la misma manera, se implementan las 3 políticas de ventas orientadas a la satisfacción del cliente mencionadas previamente en las otras unidades de negocio.

1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN

Las principales fortalezas de FR recaen en la gran eficiencia con la que funciona la organización que mediante el mantenimiento del control sobre todos los procesos de desarrollo del negocio (Sistema SPA) le permite a la gerencia contar con las herramientas necesarias para definir aspectos esenciales en lo que respecta al proceso de creación de valor para el cliente como son: el diseño de productos, campañas de marketing, cadena de abastecimiento, producción, ventas, etc.

Partiendo de este punto, se pueden establecer las principales fortalezas de la organización y de sus UEN, considerando una fuerte relación entre la implementación del sistema SPA a lo largo y ancho de toda la organización y el desarrollo de dichas fortalezas.

En lo que respecta a las debilidades de la organización, se puede decir que la más recurrente está relacionada a la falta de presencia de la organización en la región de Sudamérica, debido a dos principales motivos: la dependencia sobre la toma de decisiones de la casa matriz en Japón y la falta de respaldo en infraestructura que supondrá la nula presencia de la organización en la región.

A continuación, se presentan unas tablas que resumen las principales fortalezas y debilidades que he podido determinar sobre FR y sus UEN que considero son los más relevantes de la organización en el marco de iniciar el proyecto para introducirse en el mercado peruano.

Tabla 1.1

Fast Retailing

FAST RETAILING	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marcas reconocidas a nivel internacional.	Sin presencia en la región (latinoamérica)
Es una de las empresas líderes mas importantes de Japón.	Falta de conocimiento y experiencia en el mercado latinoamericano.
Implementación y adecuación del sistema SPA en sus operaciones.	Dependencia de la casa matriz ubicada en Japón.
Organización con orientación al cliente.	Política de precios ajustada internacionalmente.
Desarrollo de técnicas para la implementación de locales. (sistema lego)	
Desarrollo de economías de escala.	
Liderazgo ejecutivo.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.2

UNIQLO Japón

UNIQLO JAPON	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Una de las marcas mas importantes de Japón.	Sin presencia en la región (latinoamérica)
Marca con reconocimiento internacional.	Falta de conocimiento y experiencia en el mercado latinoamericano.
Implementación del sistema SPA.	Política de precios ajustada internacionalmente.
Enfoque en el colaborador: desarrollo de lineas de carrera.	
Marca que sigue las tendencias del consumidor global.	
Economías de escala	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.3

UNIQLO Internacional

UNIQLO INTERNACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca con reconocimiento internacional.	
Uso de economías de escala.	Sin presencia en la región (latinoamérica)
Marca con reconocimiento internacional.	Falta de conocimiento y experiencia en el mercado latinoamericano.
Implementación del sistema SPA.	
Enfoque en el colaborador: desarrollo de lineas de carrera.	Dependencia de la casa matriz ubicada en Japón.
Marca que sigue las tendencias del consumidor global.	Política de precios ajustada internacionalmente.
Economías de escala	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.4

GU

GU	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación del sistema SPA.	Sin presencia en la región (latinoamérica)
Competencia basada en precios bajos.	Falta de conocimiento y experiencia en el mercado latinoamericano.
Marca que sigue las tendencias del consumidor global.	Dependencia de la casa matriz ubicada en Japón.
Economías de escala.	Japón.
Marca relacionada a FR.	Política de precios ajustada internacionalmente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.5

Marcas Globales

MARCAS GLOBALES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Implementación del sistema SPA.	Sin presencia en la región (latinoamérica)
Productos de calidad "exclusiva"	
Atiende a un mercado más reducido, pero a precios más altos.	Falta de conocimiento y experiencia en el mercado latinoamericano.
Marca que sigue las tendencias del consumidor global.	Dependencia de la casa matriz ubicada en Japón.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Diagnóstico externo

1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es un esquema que se utiliza para determinar los diferentes factores que pueden ser relevantes para el desempeño de las labores de una empresa, dividido en 4 categorías: política, económica, social, tecnológico. (Porter, M., 1999)

1. Político:

Tabla 1.6

Regulaciones laborales locales

	Situación actual	Enfoque a futuro
Jornada máxima de trabajo	8 horas diarias o 48 horas a la semana.	Sin indicios de cambio, se mantendrá.
Sobretiempo y horas extra	Remunerado	Remunerado
Jornada laboral máxima	El empleador puede extender la jornada laboral al máximo.	Se mantiene
Derecho a vacaciones	Si, al cumplir un año de trabajo efectivo y contar con los días mínimos de trabajo efectivos.	Sin indicios de cambio, se mantendrá.

Fuente: Diario Gestión (2018) , Cano (2018)

Elaboración propia

Tabla 1.7

Políticas comerciales (locales e internacionales)

	Situación actual	Enfoque a futuro
Tratados de libre comercio (Japón, China, UE)	Permite el comercio entre ambas naciones a aranceles preferentes.	No hay indicios de cambio próximamente, los acuerdos se mantendrán hasta la terminación de estos.
Restricciones de productos	No hay restricciones para las exportaciones que puede realizar FR.	No existen planteamientos políticos que puedan perjudicar las disposiciones legales en lo que respecta a la importación de productos que forman parte de la oferta de FR.
Tributos a las ventas	IGV: impuesto general a las ventas, actualmente del 28%.	No está en los planes del gobierno a corto plazo.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), Diario Gestión (2018)

Fuente: Elaboración propia

Incertidumbre Política / Inestabilidad política

Según el portal de El Economista América, en un comunicado oficial, la cámara de comercio de Lima (CCL) anunció: “La inestabilidad política, y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los pobres del Estado están afectando la dinámica económica del país. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre y son ellas las que constituyen un elemento clave si queremos mantener un crecimiento”. (Diario El Economista, 2018)

Y es que efectivamente, el desarrollo de la industria privada ha sido un pilar en el desarrollo económico del Perú, un país que no ha cerrado sus puertas a la inversión privada pero que si ha sido envuelta en escándalos políticos que ponen en tela de juicio la estabilidad del estado de derecho en el país y por ende, en la industria.

2. Económico

Tipo de cambio:

Según el portal de la SUNAT, el T/C para enero del 2015 era de S/. 2.98, mientras que para el 2016, 2017 y 2018 fue de S/. 3.40, S/. 3.35, S/. 3.22 respectivamente, consiguiendo una estabilidad para ese último año (2018). (Sunat, 2018)

Un T/C alto es beneficioso a la industria de la exportación, mientras un T/C bajo beneficia a la industria de las importaciones. En el caso de FR el interés está en mover sus productos al Perú lo que supone que el escenario más conveniente para la empresa es mantener la tasa de cambio lo más elevada posible.

Según un artículo publicado por el diario “La República” sobre un informe realizado por el “BBVA Research”, donde se analizan los diversos factores que influyeron en el alza de la divisa americana en el año 2018, concluyendo que el dólar cerrará en S/. 3.33 y que se estabilizará para el próximo año. (Lozano, 2018)

Crecimiento económico:

En un artículo publicado por el portal América economía se destacó el comentario del vicepresidente del grupo Moody’s Investors Service, Jaime Reusche, quien dijo que el crecimiento económico en el Perú en el presente año (2018) “es de mejor calidad” con

respecto a los presentados en los años 2016 y 2017, basándose en las recaudaciones de los ingresos tributarios. (Agencia peruana de noticias, 2018)

Según el portal web del IPE (Instituto Peruano de Economía), el crecimiento económico será del 4% según lo proyectado por el Fondo Monetario Internacional. Sin embargo, para el 2017 se esperaba un crecimiento proyectado era de 2.7 % sin embargo, sólo se logró crecimiento del 2.5%. (Instituto Peruano de Economía, 2018)

En un estudio realizado por The Global Retail Development Index 2017 (GRDI) el Perú fue posicionado en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector retail, encabezando Perú, la lista a nivel regional. (Negocios, 2017)

Crecimiento de la clase media en el Perú

En un artículo publicado por el diario Perú 21 el 24 de junio del 2018, empleando información brindada por el Instituto de economía y desarrollo empresarial (IEDEP), la clase media ha crecido en el Perú un 36% entre los años 2011 y 2017, pese a la desaceleración del crecimiento económico en dicho periodo. (Boluarte, 2018)

3. Social

Gustos, costumbres y estilos de vida del mercado

Las Fast Fashion aterrizaron en el mercado peruano a partir del año 2015, con la apertura de tiendas de las marcas: Zara, H&M y Forever 21, marcas que produjeron una gran expectativa a nivel de consumidor, ya que este conocía de antemano a las marcas y el estilo de los productos que ofrecían. Relegando del primer puesto a los grandes almacenes quienes eran los que lideraban el mercado de la ropa informal y no esperaban la gran acogida que tuvieron las fast fashion. (Martínez, F., 2018)

El ingreso de estas marcas globales y la gran acogida que tuvieron, denotan la presencia de características propias del “consumidor global” en el Perú, es decir, aquel consumidor que sigue las tendencias culturales de mercado de los países más relevantes en diferentes industrias. En el caso de la moda, se refiere a las tendencias de moda que causan mayor impacto a nivel mundial. Efecto directo de un mundo cada vez más

globalizado y donde la presencia de las redes sociales se hace cada vez más parte de la vida de los individuos de la sociedad. En el futuro, preveo que esta tendencia no cambiará y que más aun, las tendencias de mercado globales se harán más uniformes.

Será clave para la organización que se posicione como una marca que va de la mano con las costumbres y gustos del mercado en el cual desea ingresar. Ya que como explica José Cabanillas, presidente del Gremio de retail de la cámara de comercio de Lima, “las expectativas del consumidor vienen cambiando gracias a la globalización que les ha traído consigo conocimiento de otros mercados, comparando precios, calidades, etc.”. (Takeuchi, 2012, p. 61)

4. Tecnológico:

Desarrollo de canales de venta y promoción online

Una de las tendencias del sector retail, es que muchos usuarios actualmente, gustan y/o prefieren del uso de las plataformas digitales para definir sus decisiones de compra, lo cual es una característica que también define al consumidor global mencionado previamente. La tendencia del mercado ejerce cierta presión a las organizaciones para el desarrollo de plataformas digitales que le permitan transmitir su oferta y también hacer llegar el producto al mercado objetivo, a través del uso de las redes sociales, canales de venta online propios y la publicidad en diferentes medios web.

Esta también es una herramienta muy eficaz a la hora de generar cierta cercanía con el cliente ya que son de fácil acceso y cuyo uso se encuentra altamente difundido entre lo que es el público objetivo de FR.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Según el diccionario empresarial, las fuerzas competitivas es la técnica del análisis del entorno específico o competitivo mediante la cual una empresa puede detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. La principal utilidad del Análisis de las fuerzas competitivas es conocer el potencial de la empresa en relación con sus competidores a través de la determinación del grado de rivalidad del sector. (Wolters Kluwer, 2018)

Para el desarrollo del análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial, he decidido aplicar el “modelo de las cinco fuerzas” propuesto por Michael Porter. El cual establece un enfoque de medición de la intensidad de la competencia en base a 5 fuerzas que determinan el nivel de rivalidad de la industria.

Según Porter, dichas fuerzas son aquellas que pertenecen al microentorno de una organización y que son cruciales afectando el entorno total de una industria. (Porter, M., 1985)

Dichas fuerzas son:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes:

Se entiende por poder de negociación de los clientes como la capacidad de estos para influir en la toma de decisiones de dicha organización.

Alto, debido a la gran oferta de productos de diferentes marcas que se encuentran compitiendo en el mercado, por lo que el cliente tiene un alto poder de decisión. Las empresas tienen que orientar sus actividades hacia el desarrollo de su propuesta de valor, para ser la opción más atractiva para el cliente.

El cliente también define e influye directamente en el diseño de los productos como en el precio o la calidad de los productos, es decir, es un mercado en donde el cliente ya conoce los precios que está dispuesto a pagar por los diferentes productos. (Porter, M., 1985)

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Se entiende por poder de negociación de los proveedores a la capacidad que estos poseen, ya sea por su grado de concentración, naturaleza de los insumos que estos ofrecen y por el impacto que estos tienen, en los costos de la industria. (Porter, 1985)

Bajo, debido a la competencia generada entre el gran número de empresas proveedoras de FR, es por ello que estas empresas tienen que orientar sus esfuerzos hacia brindar la mejor propuesta de negocio con FR, quien es el que toma la decisión final sobre con que empresas trabajar. (Porter, M., 1985)

3. Amenaza de nuevos competidores:

Consiste en la facilidad o dificultad que un nuevo competidor ingrese a la industria que nosotros estamos desarrollando, mientras más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. (Porter, M., 1985)

Alta, como se mencionó previamente, el Perú es una sede atractiva para el desarrollo de la inversión privada que además ha tenido un crecimiento en lo que respecta a la industria retail.

Además, es de prever que las grandes tiendas por departamento como Ripley o Saga, quienes ostentan el liderazgo en el mercado de la ropa informal antes de la entrada de las Fast Fashion (Takeuchi, H., 2012), empiecen a elaborar estrategias orientadas hacia la recuperación de ese mercado que han perdido.

Además, para medir el atractivo de ingreso a este mercado, tenemos que tener en consideración que la barrera de entrada más representativa es la necesidad de generar economías de escala, con la finalidad de alcanzar niveles productivos elevados para reducir el costo de producción.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Consiste en la medida en la que un producto puede ser reemplazado por otro que satisfaga las mismas necesidades que el producto o servicio original.

La función esencial del grueso de la oferta de FR, que son las prendas de vestir, es la de vestir a las personas. Por ello, se puede decir que dichos productos no cuentan con posibles sustitutos. (Porter, M., 1985)

5. Rivalidad entre los competidores:

Es donde convergen todos los factores mencionados previamente, dicha rivalidad define la rentabilidad del sector: mientras mayor cantidad de competidores en una industria, la industria será menos rentable y viceversa. (Porter, M., 1985)

Alta, ya que el mercado en el que busca competir FR es una industria en la que hay varios competidores y todos luchan por el mismo cliente.

Figura 1.1

Participación de mercado de las principales marcas de vestimenta informal en el Perú



Fuente: Euromonitor (2018)

1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- **Tratados de Libre comercio (TLC's)**, el Perú suscribe alianzas comerciales con diferentes naciones como la china y la coreana. Las cuales suponen una ventana para el desarrollo de negocios entre ambas naciones con el Perú gracias a que dichos acuerdos comerciales brindan una serie de herramientas para reducir los costos arancelarios para las exportaciones e importaciones entre el Perú y dichas naciones.
- **Crecimiento de la industria retail en el Perú**, como ya se mencionó, la industria retail se encuentra en crecimiento en el país gracias a diversos factores entre los que destacan: el crecimiento económico, estabilidad económica y política y la apertura del país a la inversión extranjera.
- **Poco desarrollo de la industria retail en provincia**, según un estudio realizado por la cámara de comercio de Lima, en las ciudades de provincia la

industria retail ha tenido un incremento de ingresos en los últimos años. En la industria, las provincias representaban el 20% de las ventas para el 2015, llegando a subir al 30% para el año 2016 y siguió incrementándose para el 2017. Se espera que el crecimiento se estabilice pero que aun así, se mantenga en crecimiento, teniendo una estimación que para el año 2020 esta cifra será del 20%. (Perú retail, 2018)

- **Crecimiento de la clase media peruana**, como ya se vio previamente, la clase media peruana se encuentra en crecimiento, y supone la generación de nuevas oportunidades de mercados y de ampliación del tamaño de mercado objetivo. Las empresas deben desarrollar estrategias para captar a esta nueva clase media pujante.
- **Gustos, estilos y tendencias cada vez más globales**, la globalización ha brindado una serie de herramientas y plataformas que facilitan el acceso a la información de gustos y tendencias internacionales al usuario, creando conductas de consumidor global en el mercado peruano. FR sigue una estrategia de marca global, por lo que su oferta busca atender a dicho “consumidor global”.

Amenazas:

- **Cambios climáticos, fenómenos naturales**, ya que la industria de la ropa informal es de tendencia estacionaria, la oferta debe adaptarse a los cambios climáticos. Sin embargo, en el Perú hay fenómenos naturales, como el fenómeno del niño, el cual es capaz de alargar temporadas de frío y/o calor, por lo que la empresa tiene que prever una situación de dicha naturaleza.
- **Las principales marcas competidoras que ya operan en el mercado peruano**, como Zara, H&M y Forever 21, ya se encuentran realizando operaciones en el mercado peruano, quienes además ya cuentan con una estructura e infraestructura desarrollada que le permitirá una capacidad de respuesta superior, frente a una marca que recién va a tener un ingreso a la región, como FR.

- **Mercado negro en el Perú**, la presencia de un mercado negro en el Perú supone una amenaza ya que es un mercado que se encuentra al margen de la ley que no paga impuestos ni le rinde cuentas al estado peruano. Es por ello que los productos “pirata” pueden copiar el diseño de los productos de FR y venderlos de manera paralela a precios mucho más reducidos.
- **Tratados de libre comercio**, suponen de la misma manera una oportunidad como una amenaza, porque de la misma manera como estos tratados le pueden facilitar el ingreso a FR al mercado peruano, se lo pueden facilitar a cualquier otra organización.
- **Producción local de gran calidad**, el Perú cuenta con uno de los mejores algodones del mundo (Perú.com, 2018), el cual es usado plenamente en la industria textil en el Perú por lo que se desarrollan prendas de muy altísima calidad y a bajo precio gracias a que el Perú es un país productor.
- **Industria Fragmentada**, la industria retail textil es una industria fragmentada gracias a la gran cantidad de empresas que compiten en el mercado y no se puede definir un líder que tenga influencia en los resultados de la industria.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES CRITICOS	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Control de sus procesos administrativos, productivos y de ventas (sistema SPA)	20%	4	0.8
Gama amplia de productos (basicos a alta calidad)	10%	4	0.4
Marca centrada en la calidad, buen diseño y practicidad.	9%	3	0.27
Implementacion del sistema LEGO para sus tiendas.	5%	4	0.2
Sistema organizativo funcional y dinámico	8%	3	0.24
Debilidades			
Sin presencia en la región	13%	1	0.13
Existen otras marcas ya posicionadas.	10%	1	0.1
Falta de desarrollo de su canal de ventas online.	5%	2	0.1
Falta de concimiento del mercado peruano	10%	2	0.2
La industria de fast retail en el Perú se encuentra en crecimiento pero ya es una industria desarrollada.	10%	2	0.2
	100%	Total	2.640

Fuente: Briceño (2018)
Elaboración Propia

Para el desarrollo de la matriz EFI, se ha tomado las 5 fortalezas y debilidades identificadas previamente en el capítulo 1 ya que son las que se consideran las más relevantes para dicha tarea.

La calificación obtenida por la organización es de 2.64, superior al promedio (2.5) lo cual indica que la organización tiene una posición interna fuerte.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES CRITICOS	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Tratados de libre comercio (TLC's)	13%	4	0.52
Industria retail en crecimiento en el Perú	15%	3	0.45
Poco o nulo desarrollo de la industria de Fast Retail en provincia.	5%	2	0.1
Crecimiento de la clase media en el Perú.	10%	3	0.3
Gustos, estilos y tendencias cada vez mas globales del consumidor peruano.	10%	2	0.2
Amenazas			
La competencia ya se encuentra desarrollando negocios en Perú.	10%	3	0.3
Mercado negro peruano	9%	1	0.09
Tratados de libre comercio (TLC's)	5%	4	0.2
Producción local de gran calidad	13%	1	0.13
Industria Fragmentada	10%	3	0.3
	100%	Total	2.590

Fuente: Contreras (2000)
Elaboración Propia

Para el desarrollo de la matriz EFE, se han tomado las 5 oportunidades y amenazas desarrolladas previamente en el capítulo 1 ya que son las que se considera las más relevantes para dicha tarea.

La calificación obtenida por la organización en el desarrollo de la matriz EFE es de 2.59, nuevamente superior al promedio, por lo que se puede decir que **la organización responde de manera promedio a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.**

2.3 Matriz de las estrategias genéricas.

Para Porter, un negocio puede adoptar dos tipos de estrategias distintas (diferenciación y liderazgo en costos) dependiendo de cuáles son los objetivos propios de la organización y de las características propias del producto o servicio que la empresa ofrece. (Porter, M., 1985)

La matriz de estrategias genéricas permite definir cuál es el tipo de estrategia genérica que la empresa debe de emplear para rentabilizar el negocio.

FR es una organización que busca vender a un mercado de consumo masivo abarcando todos los sectores posibles que además tiene un enfoque en calidad, pero que, sin embargo, de la misma manera ofrece precios competitivos, pero dando exclusiva importancia a la calidad de sus productos.

Podemos determinar que a estrategia genérica de la organización en la de diferenciación con liderazgo en costos.

- **Liderazgo en costos:**

FR busca ofrecer sus productos a precios competitivos, mediante la generación de alianzas estratégicas con socios comerciales, desarrollo de economías de escala, políticas de sostenibilidad, entre otros. Por ello, y teniendo en cuenta que la rivalidad entre empresas competidoras es alta, FR requiere de cierto nivel de desarrollo de liderazgo en costos para competir exitosamente.

- **Diferenciación:**

La empresa invierte en el diseño y desarrollo de sus productos para que estos se diferencien y sean más atractivos en el mercado en el que compiten. A través de la inversión en un centro de diseño ubicado en Nueva York y la formación de alianzas estratégicas con diseñadores internacionales, con la finalidad de brindar un diseño exclusivo a sus clientes.

Además, cuenta con un equipo especializado en la adquisición de materiales de gran calidad alrededor de todo el mundo al menor costo posible y un departamento de investigación y desarrollo (I+D) que se dedica a explorar las nuevas tendencias, gustos y modas del mercado. Por esto es que se puede determinar que la empresa si aplica una estrategia diferenciación.

Por UEN, el análisis es distinto ya que se puede encontrar matices con GU, la cual es la marca de bajo costo, por ende, sigue una estrategia de liderazgo en costos, así como, marcas globales las cuales son altamente diferenciadas y que no buscan competir por precios, sino por la exclusividad que representan sus productos. Por último, UNIQLO Y UNIQLO Japan, quienes en conjunto representan más del 80% de los ingresos netos de

la organización. (Fast Retailing, 2018), siguen la estrategia de ofrecer productos diferenciados a precios competitivos, por ello UNIQLO Y UNIQLO JAPAN, tal como FR, cuentan con una diferenciación con liderazgo en costos.

2.4 Estrategias FODA

Tabla 2.3

Estrategias

<p><u>Estrategias FO:</u> Hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p> <p>FO1: (F1 F4; O1): Aprovechar el TLC con China y Corea del Sur para aperturar una red de abastecimiento procedente de dichos países, bien para los materiales, productos terminados o para las estructuras necesarias para la puesta en marcha de los locales comerciales.</p> <p>FO2: (F2 F3; O2 O3 O4 O5): Desarrollar campañas de marketing agresivas, con la finalidad de mostrar los diferentes elementos diferenciadores de la organización, tales como el reconocimiento de su marca de manera internacional, el uso de materiales de alta calidad, etc.</p> <p>FO3: (F1 F4; O1 O2 O3): Utilizar el sistema LEGO para la apertura de tiendas y no demorar en la apertura de tiendas en provincia para aprovechar el crecimiento del sector retail en dichos mercados.</p>	<p><u>Estrategias DO:</u> Superar las debilidades a medida que se aprovechan las oportunidades.</p> <p>DO1: (D1 D4; O1 O3): Aprovechar los tratados de libre comercio para conseguir ingresar productos al país a un costo reducido.</p> <p>DO2: (D1 D4; O5): Aprovechar que los gustos y tendencias del consumidor peruano son cada vez más globales para suplir la falta de conocimiento sobre el mercado peruano y la falta de presencia en la región. Orientar los esfuerzos en un enfoque hacia el consumidor global.</p> <p>DO3: (D2; O2 O4): Aprovechar que la industria retail aún se encuentra en crecimiento en el mercado peruano, así como la clase media, lo cual da un margen para que la empresa se posiciona frente a las marcas que ya se encuentran posicionadas en el mercado peruano.</p> <p>DO4: (D3; O3): Implementar el canal de ventas online con ventas a todo el territorio nacional, para desarrollar mercado en provincias.</p>
<p><u>Estrategias FA:</u> Usar las fuerzas para combatir las amenazas.</p> <p>FA1: (F1 F2; A4): Añadir a las materias primas peruanas, como el algodón de gran calidad, a su producción, que como ya se mencionó previamente, es de lo de mejor calidad en el mundo y cuyo costo en el Perú es más bajo con respecto a otros países.</p> <p>FA2: (F3 F5; A5): el planteamiento operativo y organizacional es una de las principales fortalezas que ha desarrollado la organización, por lo que en una industria fragmentada donde no sobresale ninguna marca como la líder del mercado, la organización debe de utilizar las herramientas de gestión que ha venido aplicando en los mercados en los que se desenvuelve para lograr el posicionamiento deseado.</p> <p>FA3: (F4; A1 A3): Implementar tiendas propias mediante el sistema “LEGO” de manera agresiva en las principales plazas comerciales del país</p>	<p><u>Estrategias DA:</u> Reducir las debilidades y evitar amenazas.</p> <p>DA1: (D3 D4; A1 A4 A5): Desarrollar no solo el canal de ventas online, si no también, el desarrollo de todas las plataformas digitales que le permitan promocionarse y darse a conocer en el mercado peruano; así como conseguir desarrollar canales de comunicación entre los clientes y la empresa. Los esfuerzos de marketing y ventas son clave para el éxito del proyecto.</p>

Nota: Ver la matriz FODA en Anexo 2

Fuente: Ponce Talancón (2006)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.

Visión

La declaración corporativa de FR dice:

“Changing clothes. Changing conventional wisdom. Change the world”.
(Takeuchi, H., 2012)

Es decir: “Cambiando Ropas. Cambiando la sabiduría convencional. Cambia el mundo” y es que FR, es una empresa orientada al desarrollo de negocios que sean sostenibles. Es decir, que buscan la forma de crecer y de generar crecimiento en las sociedades en las que operan, así como, que sean los menos perjudiciales para con el medio ambiente y promocionar el respeto de los derechos humanos. Se puede definir entonces que, FR es una organización cuya visión es la de desarrollar negocios que sean innovadores, que cumplan con las necesidades del mercado y que aporten algún beneficio a la sociedad, promoviendo el desarrollo individual de cada uno de los individuos que trabaja o colabora con FR.

Misión

FR como grupo tiene dos misiones:

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

Como se observa, FR es consistente en el desarrollo de sus misiones ya que estas se encuentran fuertemente relacionadas con la consecución de su visión, mediante el desarrollo de productos innovadores que llenen las expectativas del mercado, así como promover nuevas ideas sobre la forma en las que el mercado viste y promover una relación estrecha con los clientes, como con sus stakeholders.

Políticas

1. Políticas de sostenibilidad ambiental: son aquellas que se encuentran orientadas al desarrollo de actividades que sean sostenibles, es decir, que dicten lineamientos para que estas actividades se desarrollen en armonía con el medio ambiente.

3 políticas para reducir el impacto ambiental de las tiendas:

- Mejorar la eficiencia de la energía en las tiendas: política orientada a la reducción de las emisiones de CO₂ y de consumo de energía mediante la mejora y uso más eficiente de los sistemas de control de iluminación y temperatura de las tiendas.
- Administrar y reciclar los desperdicios en las tiendas.
- Cambiar al uso de materiales de tienda más sostenibles: política que impulsa a las tiendas para que sean más sostenibles mediante el re-uso y reciclaje de los materiales usados por las tiendas para el cumplimiento de sus labores. Como por ejemplo el uso del sistema “LEGO” para la implementación de nuevos locales.

2. Políticas con los fabricantes y proveedores: son aquellas políticas orientadas al mantenimiento de buenas relaciones con las empresas fabricantes y proveedoras.

- Mantener relaciones comerciales con un número limitado de fabricantes: la empresa mantiene relaciones estrechas con un número de fabricantes y proveedores. En el caso de los fabricantes son casi 80 fábricas asociadas de las cuales la mayor parte, son chinas.

3. Políticas orientadas al cliente: (Fast Retailing, 2018)

FR, tras la entrada de la organización a la bolsa de Hiroshima en 1994, anunció tres promesas orientadas al cliente:

- Mantener limpio el suelo de la tienda.
- Evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados.
- Aceptar la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores a la adquisición.

4. Políticas orientadas a los empleados

Son aquellas políticas orientadas al desarrollo del valor humano entre los colaboradores de la organización.

- Promover la diversidad entre los empleados, mediante la contratación de personas de diversas nacionalidades, sexo y edades.
- Desarrollo de líneas de carrera para los empleados.
- Desarrollar las habilidades individuales de los empleados, mediante la integración de programas de entrenamiento y capacitación.
- Asegurar la salud y seguridad de los colaboradores.
- Promover el respeto por los derechos humanos a lo ancho de la organización.

5. Políticas de desarrollo y producción

- Desarrollar los productos tomando en cuenta los comentarios de los clientes.
- Uso de materiales de mejor calidad de todo el mundo.
- Supervisar de cerca e interceder en el resultado de las fábricas, mediante la implementación de un equipo especializado (Takumi) para brindar asesoría técnica profesional y supervisión en las fábricas asociadas.
- Medida estándar para la producción de cada prenda, equivalente a un “tsubo”.
- Producción centralizada en la calidad.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

Financiero

- La organización debe aumentar el valor de las utilidades
- Se debe maximizar la rentabilidad de la inversión

Clientes

- Hay que afianzar las relaciones con los clientes
- Mejorar el índice de satisfacción
- Aumentar el nivel de fidelidad
- Mejorar la percepción de marca del cliente

Procesos internos

- Mejorar la eficiencia
- Reducir los costos operativos
- Garantizar la calidad de los productos
- Garantizar la calidad del servicio
- Mantener el control de los procesos de la organización

Capacidad organizacional

- Mejorar el desarrollo individual de los colaboradores
- Mejorar las actividades sostenibles de la organización
- Mejorar el clima laboral de la organización
- Mejorar las relaciones con los fabricantes y proveedores

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Podemos definir a una UEN de una empresa como aquel grupo de productos o servicios que una empresa ofrece que comparten los mismos planteamientos estratégicos.

FR define a cuatro unidades de negocio en su estructura: UNIQLO Japón, UNIQLO internacional, GU y marcas globales. Representando las dos primeras más del 80 % de los ingresos netos de la organización. (Fast Retailing, 2018)

Un análisis rápido a estas UEN y podemos determinar que tanto UNIQLO Japón y UNIQLO internacional atienden al mismo perfil de cliente, pero sin embargo, la unidad de Japón, por si sola, representa aproximadamente el 40% de las ventas netas totales de la organización, motivo por el que se puede determinar que al ser el mercado más representativo, la empresa emplea estrategias exclusivas comerciales abocadas a este mercado, que no necesariamente son iguales a los esfuerzos de esta área para UNIQLO internacional.

Por otro lado, para lo que respecta a las otras UEN se puede establecer una diferencia más clara entre cada una. GU, es una marca que ofrece prendas de vestir informal, pero bajo una estrategia de costos bajos, mientras que las “Marcas Globales” comprende al resto de marcas de la organización las cuales están más enfocadas en el desarrollo de productos altamente diferenciados y exclusivos.

Después de realizado este análisis y teniendo en cuenta la representatividad de las diferentes UEN en las ventas netas. Se Concluye que no se encuentra necesario el replanteamiento de las UEN ni el diseño de unas nuevas ya que estas son consistentes a las estrategias aplicadas para cada una de estas UEN.

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

Estrategias en el ambiente global

Para determinar qué tipo de estrategia en el ámbito global, la empresa aplica o debe aplicar, se tiene que medir dos ámbitos.

1. Presión para la adaptación local.
Baja, los productos que desarrolla FR, para sus diversas marcas son los mismos que se ofrecen en los distintos mercados en los que la empresa opera. La adaptación puede limitarse a la estacionalidad de los productos, ya que como se puede suponer no se pueden ofrecer los mismos productos que se ofrecen en un mercado del hemisferio norte que un mercado ubicado en el hemisferio sur.
2. Presión para reducir costos.
Alta, el alto nivel de competencia en el mercado, obliga a las empresas que compiten en este, a buscar constantemente la reducción de costos para mantener precios competitivos en su oferta.

Por ello podemos determinar que Fast Retailing sigue una estrategia global.

Estrategias corporativas

Integración

- Vertical: La organización ya se encarga de su propia producción y abastecimiento a través de alianzas estratégicas con fabricantes exclusivos y proveedores. De la misma manera en lo que respecta a abastecimiento, la empresa ya adquiere sus propios materiales a través del equipo de adquisiciones el cual forma parte del área de producción.
- Horizontal: Joint Ventures, la empresa debe de seguir la estrategia de desarrollar alianzas estratégicas con otras organizaciones con la finalidad de reducir el riesgo de entrada a un mercado en el cual no tiene presencia.

Diversificación

- Relacionada: La empresa en su capacidad de generar economías de escala, no debe de limitarse en el desarrollo de nuevos productos relacionados al negocio de la vestimenta, el cual es un mercado en el que la empresa ya cuenta con amplia experiencia.
- No relacionada: no es recomendable, ya que como se dio previamente cuando la empresa trató de ingresar a la industria de los productos frescos intentando aplicar el mismo modelo SPA, no obtuvo los resultados deseados, a mi criterio, la empresa debe de enfocarse en el desarrollo de negocios en los que ya tiene experiencia e infraestructura operativa funcionando.

Estrategias de negocios

Estrategias genéricas de Porter:

Como ya se analizó previamente, la empresa aplica una estrategia de diferenciación con liderazgo en costos. La cual, se ha de mantener al momento de ingresar al mercado peruano, ya que el eslabón más fuerte de la propuesta de valor de la compañía se basa en mantener sus productos diferenciados a precios competitivos.

Estrategias intensivas:

El mercado de las prendas de vestir es un mercado **tradicional**, y los productos que ofrecería FR serían **tradicionales**, pero también, la empresa, es conocida por la innovación en el desarrollo de sus productos, ofrecería productos **nuevos**.

Por ello, se pueden definir dos estrategias que cumplen las necesidades de la empresa para ingresar en el mercado peruano, las cuales serían la de **penetración de mercado**, es decir, los esfuerzos van a estar orientados en la búsqueda de aumentar la participación de la empresa en el mercado peruano, la cual por ahora es nula. Para esto, la empresa requiere de la ejecución de un fuerte presupuesto para los esfuerzos de ventas y desarrollo de estrategias de mercadotecnia, las cuales deben de comprender numerosas promociones de ventas y la implementación rápida de locales comerciales.

La otra estrategia es la de **desarrollo de productos**, la cual está orientada a mejorar los niveles de ventas por medio del desarrollo de productos o modificación de los actuales. Por ello, la oferta de productos que FR ofrecerá en el mercado peruano debe de ser novedosa y generar interés en el cliente. FR actualmente, cuenta con un departamento de I+D que tiene este fin.

Estrategias funcionales

Estrategias operacionales:

- Mantener un aprovisionamiento constante de productos, desarrollar una cadena logística aprovechando los tratados de libre comercio entre Perú, China y Corea del Sur.
- Implementar el uso de materias primas peruanas a su red de producción, para el desarrollo de sus productos.

- Mantener los inventarios en lo mínimo posible, es clave el planteamiento de la red de abastecimiento.
- Utilizar los materiales de mejor calidad en la elaboración de los productos.

Estrategias de RRHH:

- Seguir desarrollando el capital humano mediante los programas de capacitación y de desarrollo individual de la organización. Implementar las políticas de RRHH de la empresa al personal peruano.
- Medir el desempeño del colaborador en base a indicadores de desempeño, revisar de manera periódica y brindar feedback a los colaboradores.

Estrategias de marketing y ventas:

- Desarrollar campañas publicitarias agresivas, desarrollar la estrategia de penetración de mercado.
- Desarrollar productos innovadores, que generen interés en el consumidor.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

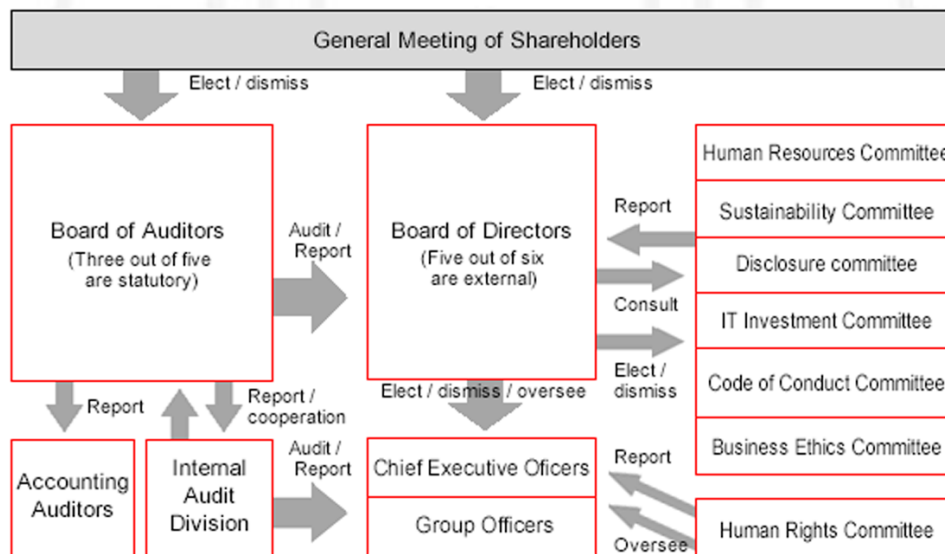
Tipo de organización: **multi-divisional**

El tipo de organización de la empresa es consistente con el diseño de un tipo de organización **multidivisional**, es decir, las diferentes unidades de negocio de la empresa se comportan como unidades independientes, con una gestión propia para cada una.

La empresa no tiene publicada su estructura organizacional, pero con lo que sí cuenta es con un esquema de su gobierno corporativo, publicado en su página web:

Figura 3.1

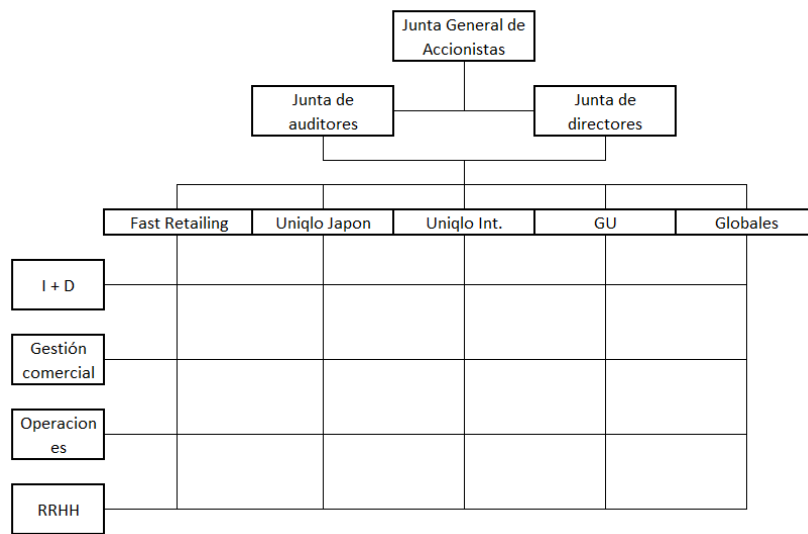
Esquema del gobierno corporativo de FR



Fuente: Fast Retailing (2018)

Sin embargo, y para efecto del presente estudio, se considera que la empresa debería adoptar una estructura **matricial**, ya que como se sabe, la empresa toma sus decisiones más importantes desde la central principal o casa matriz ubicada en Japón.

Figura 3.2
Organigrama matricial propuesto



Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se puede determinar que la empresa al ser una organización global, no tiene fuertes presiones para adaptar sus productos a los mercados locales, y por lo mismo es que sus campañas de marketing suelen ser, de la misma manera, globales.

Además, los procesos operativos son compartidos por todas las UEN de la organización. Es por estos motivos, que se considera que una estructura organizacional de carácter matricial, le permitirá a la organización el desarrollo de sus actividades de manera más dinámica, y además brindará un esquema más claro sobre el flujo organizativo de la compañía.

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

La organización debe de definir bien su estructura organizacional con la finalidad de delimitar más eficientemente las responsabilidades de los roles de cada colaborador de la organización.

Además, con esto se conseguirá una mayor velocidad en la toma de decisiones ya que al depender de una central matriz ubicada en Japón, la toma de decisiones

consumen mucho tiempo y en las condiciones del mercado al que se quiere ingresar puede ser contraproducente ya que el comportamiento de consumo del mercado sudamericano en comparación a las del mercado japonés son muy distintas y requieren una atención especializada.

Es por ello que para la correcta implementación de las estrategias se debe de crear una nueva matriz local que responda a la matriz principal en Japón pero que tenga la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma, sin dejar de responder a la matriz en Japón.

De la misma manera, parte esencial para la correcta implementación de las estrategias propuestas, es mantener la filosofía corporativa de la organización así como el correcto mantenimiento de sus sistema SPA, por ello, es recomendable que se movilice al personal con mayor experiencia en la organización para que se encarguen de capacitar de manera adecuada a los nuevos colaboradores en dichos asuntos.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

Según el mapa de control estratégico e indicadores se ve lo siguiente:

Financiero

- La organización debe aumentar el valor de las utilidades, esto puede lograrse incrementando el valor de las acciones
- Se debe maximizar la rentabilidad de la inversión, con una mayor rotación de inventarios

Clientes

- Hay que afianzar las relaciones con los clientes, ya que en la elaboración del producto influyen sus necesidades
- Mejorar el índice de satisfacción, para saber cuán satisfechos se encuentran ellos, se realiza una pequeña encuesta para conocer sus opiniones
- Aumentar el nivel de fidelidad, convirtiendo los productos en necesarios para la vida diaria del cliente, acompañando la calidad del producto con un servicio eficiente
- Mejorar la percepción de marca del cliente, con la publicidad adecuada, un focus group ayudaría a dar a conocer el producto y la marca.

Procesos internos

- Mejorar la eficiencia, estudiando los posibles problemas y brindando alternativas que permitan superarlos.
- Reducir los costos operativos, estudiando la posibilidad de trabajar con otros proveedores igual de buenos que los actuales pero más económicos.
- Garantizar la calidad de los productos. Para ello está prohibido utilizar productos de menor calidad

- Garantizar la calidad del servicio, a través de un trato directo con el cliente, llenando sus expectativas y pidiéndoles sugerencias
- Mantener el control de los procesos de la organización

Capacidad organizacional

- Mejorar el desarrollo individual de los colaboradores, obligándolos a asistir a las capacitaciones de calidad y buen trato al cliente
- Mejorar las actividades sostenibles de la organización
- Mejorar el clima laboral de la organización, incentivando el trabajo en equipo
- Mejorar las relaciones con los fabricantes y proveedores, estrechando los lazos

CONCLUSIONES

- El desarrollo del modelo SPA, es vital para el éxito del desarrollo del proyecto.
- UNIQLO representa al 80% de los ingresos de la organización y es la más reconocida internacionalmente.
- El desarrollo de capital humano es de vital importancia para conseguir colaboradores eficaces orientados al logro de objetivos.
- Los esfuerzos de ventas son los de mayor relevancia para la organización.
- Definir bien la estructura operativa de la organización es vital para conseguir el éxito comercial, ya que una empresa que no se puede abastecer de productos, no puede ofrecer nada al cliente.
- La creación de elementos diferenciadores en los productos y en el servicio que ofrece FR, son determinantes para el cliente a la hora de definir su decisión de compra.
- El ingreso al mercado peruano, puede efectivamente definir el ingreso al resto de la región.
- FR le da mucha importancia al desarrollo de labores comerciales que vayan de la mano con el desarrollo sostenible de la empresa. Es decir, que cuiden el medio ambiente, respeten los derechos humanos y que brinden un tipo de beneficio a la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Continuar con el desarrollo del modelo SPA, para que el proyecto pueda entrar al mercado peruano.
- La marca con la que FR debería definir su ingreso al mercado peruano es UNIQLO, puesto que representa a más del 80% de los ingresos de la organización, aparte de ser la más reconocida a nivel internacional tal como se describe en la hoja anterior.
- Se necesita afianzar el trabajo en equipo e incentivar un buen clima laboral dentro de la organización
- Se sugiere reforzar los puntos de venta con una estrategia publicitaria mediante las redes sociales
- Se recomienda definir bien el organigrama de la empresa con las funciones de cada área a fin de que la organización maneje el abastecimiento de los productos antes de que estos se encuentren en faltante y el cliente deba optar por buscarlos o conseguir sustitutos en otras empresas.
- Se recomienda resaltar los elementos que diferencien el producto de la empresa de los de la competencia a fin de que el cliente sepa diferenciarlos y opte por fidelizarse con la empresa.
- Para tener éxito en el mercado peruano debe delimitarse bien el público objetivo para luego con ese mismo público objetivo en mente se pueda ingresar al mercado internacional.
- Colocar dentro de su publicidad que la empresa apoya el desarrollo sostenible, implementando para ello empaques biodegradables confeccionados por personas de la misma región, de esa forma se conseguiría el cuidado del medio ambiente y al comprar dentro de la misma región se estaría beneficiando a la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia peruana de noticias. (22 de octubre de 2018). *Moody's: crecimiento económico del Perú en 2018 es de mejor calidad que en los últimos dos años*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/moodys-crecimiento-economico-del-peru-en-2018-es-de-mejor-calidad-que-en>
- Boluarte, G. (24 de Junio de 2018). Clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración. *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>
- Briceño, I. (12 de noviembre de 2018). *Evaluación de Factores Internos Matriz EFI (Matriz EFI – MEFI)*. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Cano, A. (05 de enero de 2018). Derecho a vacaciones: Cinco detalles que la mayoría de trabajadores desconoce. *Diario Gestión*. Recuperado de : <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-cosas-debes-jornada-peru-58701>
- Contreras, J. (2000). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Diario El Economista. (11 de octubre de 2018). *CCL: Inestabilidad política está afectando la dinámica económica del país*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9446718/10/18/CCL-Inestabilidad-politican-estan-afectando-la-dinamica-economica-del-pais.html>
- Diario Gestión. (28 de setiembre de 2018). *Diez cosas que debes saber sobre la jornada de trabajo en el Perú*. Recuperado: <https://gestion.pe/economia/derecho-vacaciones-cinco-detalles-mayoria-trabajadores-desconoce-224211>
- Diario Gestión. (15 de Junio de 2018). *El aumento de la tasa del IGV no está en las opciones de corto plazo que estamos analizando*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aumento-tasa-igv-opciones-corto-plazo-analizando-236063-noticia/>
- Escudero, J. (2017). *¿Para qué sirve un modelo de negocios?* Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a57152/para-que-te-sirve-modelo-negocio/>
- Euromonitor. (01 de Febrero de 2018). *Apparel and footwear specialist retailers in Perú*. Recuperado de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

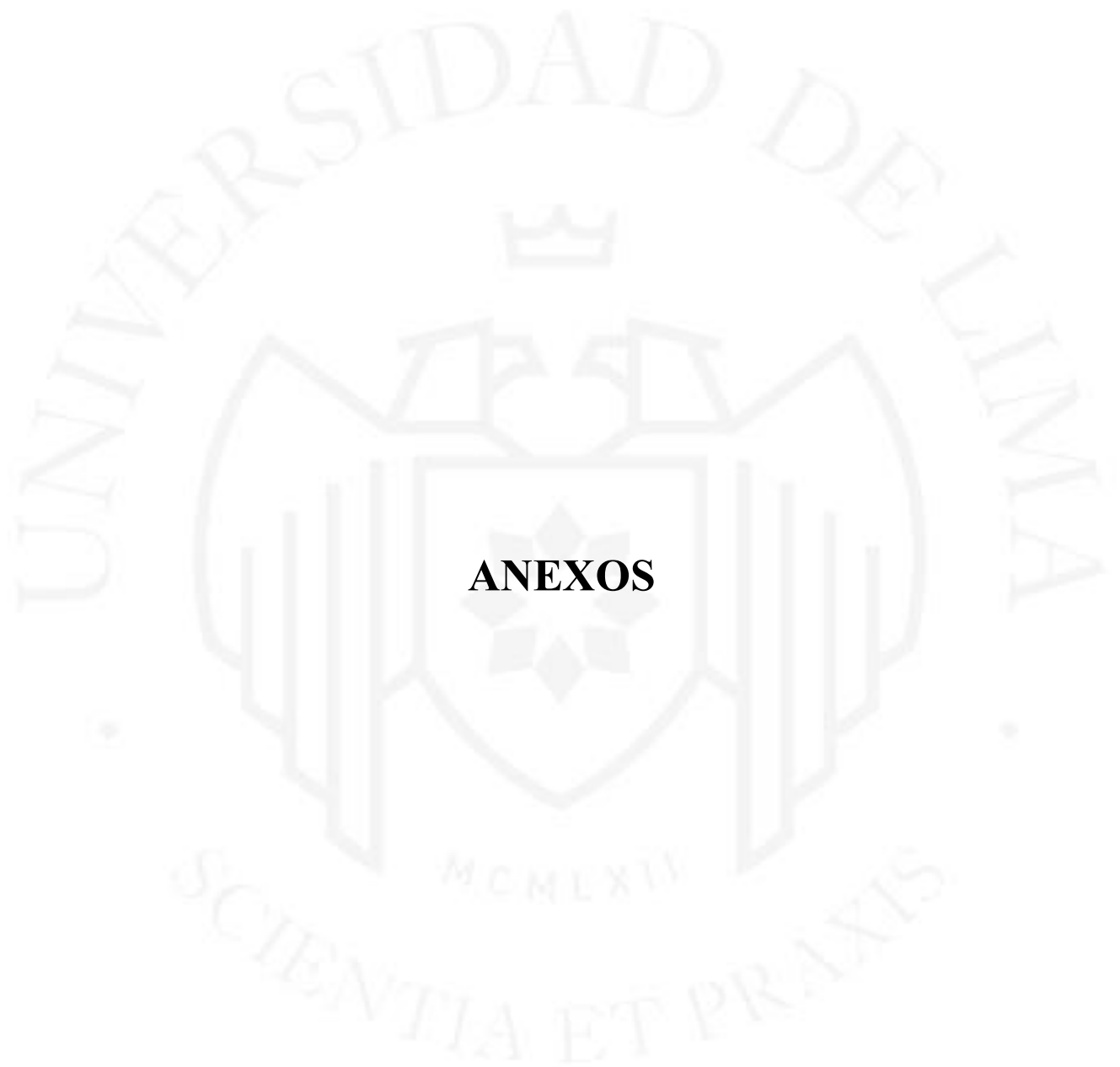
- Fast Retailing. (02 de Julio de 2018). *Corporate Governance*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *Overview of Business Segments*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Hill, J.; Schilling. (2015). *Administración estratégica*. México: Universidad Iberoamericana.
- Instituto Peruano de Economía. (2 de marzo de 2018). *Perú será el país con mayor crecimiento económico de Latinoamérica en 2018*. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/portal/peru-sera-el-pais-con-mayor-crecimiento-economico-de-latinoamerica-en-2018/>
- Lozano. (20 de octubre de 2018). *Proyecciones: dólar cerrará en S/ 3,33 este 2018 y se moderará el próximo año*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1340744-proyecciones-dolar-cerrara-s-333-2018-moderara-proximo-ano>
- Martínez, F. (2018). *Fast Fashion, la estrategia minorista que vacía las tiendas*. Recuperado de <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1034&ar=14&idioma=1>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (26 de Octubre de 2018). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Negocios. (19 de setiembre de 2017). *Con base en el índice global de desarrollo minorista 2017*. Recuperado de https://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/gestion_top10peruretail.pdf
- Osterwalder, Pigneur. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Perú retail. (17 de setiembre de 2018). *Perú: El crecimiento y profesionalización del sector retail en provincias*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-profesionalizacion-sector-retail-provincias/>
- Perú.com. (05 de febrero de 2018). *El algodón más fino del mundo es peruano*. Recuperado de: <https://peru.info/es-lat/talento/noticias/6/26/el-algodon-mas-fino-del-mundo-es-peruano>
- Ponce Talancón, H. (Setiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. . (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. New York: Macmillan.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

Sunat. (26 de octubre de 2018). *Consultas sunat*. Recuperado de: <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

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

Wolters Kluwer. (2018). *Análisis de las fuerzas competitivas*. Recuperado de:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszMjtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFd7VxTUAAAA=WKE





ANEXOS

Anexo 1: Cadena de valor

<p>Infraestructura de la empresa Tiendas propias: 3445 (2018) Mercados: 23 mercados internacionales. "Sistema Lego" para la implementación de nuevos locales.</p>			
<p>Administración de R.R.H.H. Equipo humano de más de 52.000 colaboradores a tiempo completo. (referencia web1) LINEA DE DESARROLLO HUMANO Sistema de gestión orientado al desarrollo de los individuos de la organización: diseño de líneas de carrera.</p>			
<p>Desarrollo de tecnología Desarrollo de un tejido elástico innovador (stretch) que mejoró el desempeño y durabilidad de las prendas de vestir. Desarrollo e implementación de un sistema de ahorro de energía, el cual basaba los procesos productivos en el uso de un molino italiano que consumía energía natural. CENTROS DE I+D</p>			
<p>Abastecimiento Dentro del dpto de Producción se encuentra un equipo encargado de la compra de materiales de calidad alta a precios bajos en todo el mundo. Las tiendas son las que generan los requerimientos de productos, los cuales se transmiten a las jefaturas encargadas.</p>			
<p>Logística interna Manejo de lotes pequeños de inventa Se trabaja con un número limitado de proveedores. Equipo especializado en la adquisición de materiales. Alianzas estratégicas aproximadamente con 80 fábricas. Equipo de diseño propio. Control total de la logística interna (S)</p>	<p>Operaciones Producción centrada principalmente en China. Equipo de diseño ubicado en Nueva York. Cuenta con alianzas estratégicas con aproximadamente 80 fábricas. Control total de las operaciones (SPA) Equipo Takumi</p>	<p>Logística Externa Adquisiciones en todo el mundo. Centro de refinamiento en Singapur. Fábricas productoras en China Sistemas de transporte y distribución</p>	<p>Marketing y ventas Marca internacional y de prestigio, su principal carta de presentación. Alto presupuesto publicitario con respecto a la competencia. La organización considera a las ventas como su actividad mas 3 Políticas de atención a los clientes.</p>
		<p>Servicio Post Venta Feedback con los clientes Uso de las redes sociales para comunicarse con los clientes. 3 políticas</p>	

Anexo 2:Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
Control de sus procesos productivos y ventas (sistema SPA)		Sin presencia en la región	
Gama amplia de productos (basicos a alta calidad)		Existen otras marcas ya posicionadas. (zara, HyM)	
Organización centrada en calidad y precios competitivos.		Falta de desarrollo de su canal de ventas online.	
Implementación del sistema LEGO para sus tiendas.		Falta de concimiento del mercado peruano	
Sistema organizativo funcional y dinámico		La industria de fast retail en el Perú se encuentra en crecimiento pero ya es una industria desarrollada.	
Oportunidades			
Tratados de libre comercio.			
Industria retail en crecimiento en el Perú		Estrategias FO	
Poco o nulo desarrollo de la industria de Fast Retail en provincia.			
Crecimiento de la clase media en el Perú.			
Gustos, estilos y tendencias cada vez mas globales.			
Amenazas			
Las principales empresas de la competencia ya se encuentran desarrollando negocios en Lima.			
Mercado negro en el Perú de productos pirata y de contrabando.			
Tratados de libre comercio.			
Producción local de gran calidad			
Industria fragmentada		Estrategias DA	

Anexo 3:Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES DE GESTIÓN
Financiero		% CREC. DEL VALOR DE LAS ACC.
		ROI
Clientes		% INFLUENCIA DEL CLIENTE EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS
		ENCUESTAS (TOP OF MIND)
Procesos internos		ENCUESTAS DE POSICIONAMIENTO
		INDICADOR DE EFICIENCIA
Capacidad organizacional / aprendizaje y crecimiento		% variación de los costos operativos
		% PERSONAL QUE ASISTE A LAS CAPACITACIONES
		INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES
		ENCUESTAS SOBRE EL CLIMA LABORAL