

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

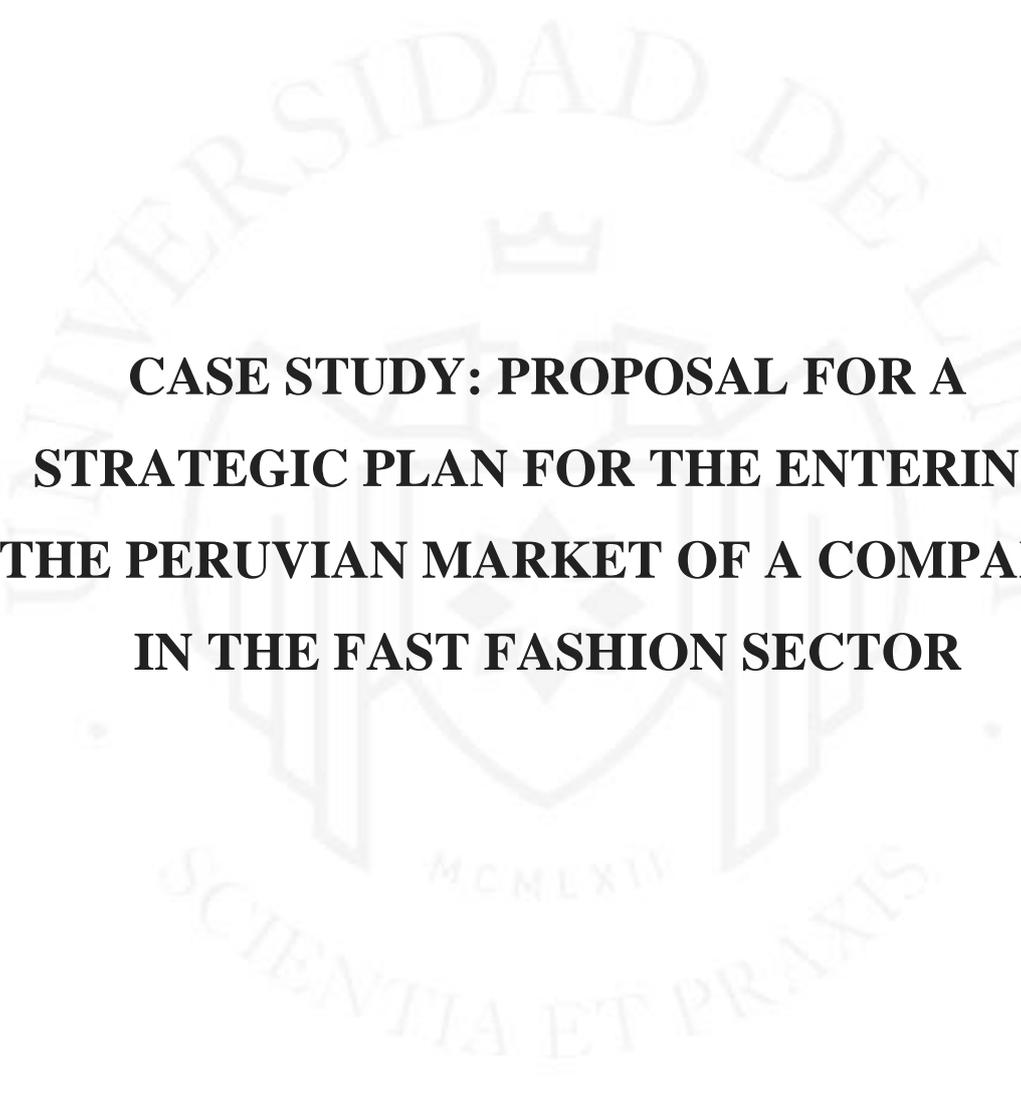
César Sebastián Berckholtz Molfino

Código 20121521

Lima – Perú

Diciembre de 2018





**CASE STUDY: PROPOSAL FOR A
STRATEGIC PLAN FOR THE ENTERING
THE PERUVIAN MARKET OF A COMPANY
IN THE FAST FASHION SECTOR**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO:.....	2
1.1.1. Análisis de Modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	4
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio):.....	7
1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio).....	9
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	11
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	11
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Retail.....	13
1.2.3. Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	18
2.1. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI.....	18
2.2. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE.....	19
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	20
2.4. Matriz FODA (Sustento)	21
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	22
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	23
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN:.....	23

2.8. Propuesta y Sustentación de Estrategias en el Ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.1 Evaluación del Rediseño o no Rediseño de la Estructura Organizacional de la Empresa (Sustento):	32
3.2 Propuesta de Cambios para Mejorar la Implementación de Estrategias en la Empresa:	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	34
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa	34
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 Índices de Gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas)	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	42

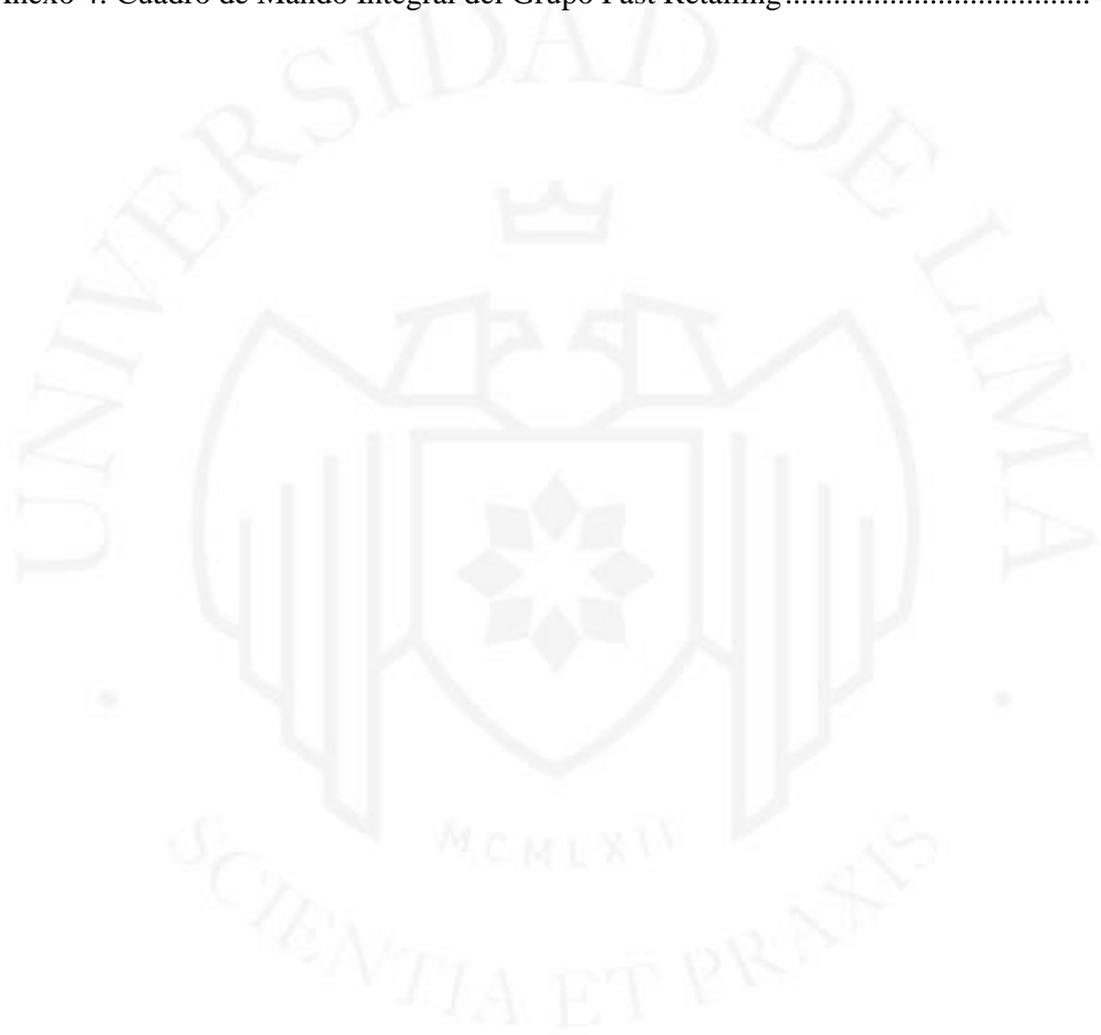
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades del Grupo y por UEN	10
Tabla 1.2 Análisis PEST	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA del Grupo Fast Retailing.....	43
Anexo 2: Estructura del Grupo Fast Retailing.....	44
Anexo 3: Mapa Estratégico de Control del Grupo Fast Retailing.....	45
Anexo 4: Cuadro de Mando Integral del Grupo Fast Retailing.....	46



RESUMEN

El objetivo principal de este Trabajo es efectuar un análisis empresarial integral del Grupo Fast Retailing (FR), con la finalidad de determinar la viabilidad de su ingreso al mercado peruano en el año 2019, a fin de consolidar su crecimiento y cumplir con su objetivo de convertirse en la primera compañía textil del mundo.

De esa forma, se ha dividido este Trabajo en cuatro capítulos; el primero, enfocado en realizar el diagnóstico estratégico interno y externo; el segundo, en la formulación de una estrategia; el tercero en la metodología para la implementación de la estrategia propuesta; y el cuarto en el establecimiento de controles estratégicos que permitan monitorear la implementación de la estrategia.

Luego de efectuar el análisis antes indicado, se ha determinado que el Grupo FR, es una compañía que al asumir todo el proceso de negocio y negociar con pocos proveedores y fábricas, puede elaborar sus productos de buena calidad a un bajo costo, lo cual le genera un mayor margen para rentabilizar su inversión.

En tal sentido, a fin de consolidar su ingreso al mercado peruano, tomando en consideración su potencial, se ha propuesto la constitución de una subsidiaria en Lima de su marca estrella, UNIQLO, conjuntamente con sus marcas PLST y GU, implementando una estrategia transnacional que les permita continuar con su objetivo de diferenciación y a su vez generar mayor aceptación en el país, combinada con una estrategia de integración vertical hacia adelante, que le va a permitir reducir el valor de sus costos operativos .

Del mismo modo, antes de su entrada al mercado peruano y a fin de crear expectativa, se ha propuesto la constitución de alianzas estratégicas con bloggers e influencers para que promocionen la marca así como con distintas ONGs para el desarrollo de proyectos sociales, generando mayor atención e interés por parte de los consumidores.

Finalmente, se sugiere la inversión y potenciamiento de sus páginas de venta online, ya que éste es un canal de ventas de bajos costos, alta rentabilidad y que está ganando terreno en el mercado, aprovechando además que actualmente la gran mayoría

de tiendas retail en el Perú no tienen implementadas de manera eficiente esta herramienta.

Palabras clave: Análisis Empresarial Integral, Plan Estratégico, Retail, Subsidiaria.



ABSTRACT

The main objective of this work is to do a integral business analysis of the Fast Retailing Group (FR), in order to determine the viability of entering to the Peruvian market in 2019, in order to consolidate its growth and meet its objective of become the first textile company in the world.

On this way, this Work has been divided into four chapters; the first, focused in performing the internal and external strategic diagnosis; the second, in the formulation of a strategy; the third in the methodology to implement the proposed strategy; and the fourth in the establishment of strategic controls that monitor the implement of the strategy.

After the analysis, it has been set that the FR Group is a company that asumes all his business process and trade with a short group of providers in the network, allowing the group to make good quality products with a low cost, generating a greater margin allowing to make his investment more profitable.

In this regard, and in order to consolidate its entry into the Peruvian market, considering its potential, it has been proposed to the Group to establish a subsidiary in Lima of its best brand, UNIQLO, together with its brands PLST and GU, implementing a transnational strategy that allow them to continue with their objective of differentiation and at the same time to generate greater acceptance in the country, all of that combined with a strategy of vertical integration forward, which will allow them to reduce the value of their operating costs.

In the same way, before entering to the Peruvian market and in order to create expectations, it has been proposed to create strategic alliances with bloggers and influencers to promote the brand as well as with different ONGs that allows to development social projects, generating bigger attention and interest on the consumers.

Finally, it has been suggested to invest and enhancement of its online sales pages, since this is a low cost, high profitability sales channel that is gaining ground in the market, taking advantage of the fact that currently the vast majority of retail stores in the Peru does not have this tool implemented efficiently.

Keywords: Comprehensive Business Analysis, Strategic Plan, Retail, Subsidiary.



INTRODUCCIÓN

El Grupo Fast Retailing (FR), fundado por Tadashi Yanai, conocido por convertir una tienda de ropa de caballero heredada de su padre en una compañía conocida internacionalmente, posee distintas marcas dedicadas al sector de retail, entre las cuales se encuentran UNIQLO, GU, Theory, Helmut Lang Store, PLST, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam and J Brand; siendo la más representativa UNIQLO, cadena japonesa especializada en comercializar prendas básicas con estilo y de calidad.

Tadashi Yanai, fundador y presidente del Grupo Fast Retailing (FR), ha logrado que su compañía compita internacionalmente con los principales líderes del retail alrededor del mundo, tales como H&M, Zara, Forever 21, entre otros. El éxito de su compañía se ha formado en base a los 23 principios de gestión que ha desarrollado a lo largo de los años, producto de su experiencia en el negocio, entre los cuales se encuentran principalmente los siguientes: priorizar al cliente, contribuir con la sociedad, aprender de los errores, ser perseverante y ser detallista.

Entre los objetivos que Tadashi Yanai tiene para su compañía, se encuentra que el Grupo Fast Retailing (FR) se convierta en la primera compañía textil del mundo, habiendo indicado que espera que el beneficio del Grupo alcance 1 billón de yenes para el 2020.

Con el objetivo de cumplir lo antes indicado, el Grupo Fast Retailing (FR) espera ingresar al mercado peruano para consolidar su crecimiento a futuro en la región.

En ese sentido, en este trabajo académico se ha analizado la viabilidad del crecimiento de la empresa Fast Retailing a través de su ingreso al mercado peruano en el 2019, para lo cual, se ha dividido el mismo en cuatro capítulos.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO:

1.1.1. Análisis de Modelo de Negocio: A fin de desarrollar este apartado utilizaré los elementos contemplados en el Modelo Canvas, creado por Alex Osterwalder (Caldas, Carrión y Heras, 2017, p.50), priorizando el análisis de UNIQLO, la cual representa para el Grupo la mayor cantidad de ganancias:

- **Segmento de Clientes:** Los clientes de las marcas del Grupo son variados y con diferencias propias en relación a las características de las prendas que ofrece cada una de sus marcas, en cuanto a precios y estilo. Sin embargo, el principal segmento se centra en los clientes de UNIQLO, por tanto, son los hombres y mujeres de todas las edades que tienen interés por adquirir prendas básicas de alta calidad, principalmente entre los 20 y 60 años, con un moderado poder adquisitivo (ingresos promedio). Asimismo, el segmento de clientes más significativo del Grupo, se encuentra en Japón y China.
- **Propuesta de Valor:** Al respecto, el valor agregado que ofrece el Grupo es su priorización por el cliente y la sociedad; lo cual se materializa en: i) la calidad de los productos que ofrece, para lo cual UNIQLO participa en todo el proceso de fabricación; ii) el servicio al cliente que ofrece, lo cual se evidencia en los canales que UNIQLO ha implementado para mantener la comunicación constante de los clientes con la compañía así como la tecnología que ha implementado para facilitar y agilizar la experiencia en sus tiendas; y, iii) las campañas de contribución social que implementa, mediante las cuales consiguen que los clientes se identifiquen con la cultura y misión de la organización, viéndola como un agente que les permite contribuir con la sociedad (Takeuchi, 2012).
- **Canales:** El Grupo ha implementado tiendas de gran formato y tiendas virtuales (online), y, para el caso de su JBrand, distribuye sus producto en boutiques y tiendas de lujo ubicadas en más de 20 países. De otro lado, para

el caso de UNIQLO ha implementado fuerza de ventas, ya que ha dispuesto en sus tiendas personal atento, jovial e informado.

- **Relación con clientes:** En concordancia con la propuesta de valor del Grupo y su priorización por el cliente, la relación que mantiene con los clientes es bastante cercana, ya que además de la atención diferenciada en sus tiendas, les ofrece la posibilidad a los clientes de comunicarse con la compañía para dar sus comentarios y sugerencias a fin de perfeccionar y mejorar los productos que se les ofrecen, asimismo, el Grupo cuenta con una política de devolución de productos que permite devolver o cambiar los productos luego de su adquisición y ha implementado políticas de contribución social que afianzan las relaciones con la sociedad.
- **Flujo de Ingresos:** Si bien el Grupo ha alcanzado un rendimiento récord en lo que va del año, la mayor cantidad de ingresos proviene de la comercialización de sus prendas de UNIQLO.
- **Recursos Clave:** Uno de los principales recursos clave del Grupo y de UNIQLO son los productos de calidad que comercializan, para lo cual es necesario que cuide las relaciones con sus proveedores, quienes le proveen materia prima de calidad, así como con las fábricas en las que confeccionan sus prendas. Del mismo modo, son recursos claves las tiendas en las que comercializa sus productos tanto físicas como virtuales y los acuerdos con las boutiques y tiendas de lujo en las que comercializa las prendas de JBrand, así como el personal a través del cual brinda la atención diferenciada a sus clientes y los medios de difusión con los que el Grupo llega a un mayor número de personas, para esto último, resulta de vital importancia los recursos intangibles que utiliza, tales como la cultura instaurada en su personal, el know how del negocio, los beneficios y línea de carrera que ofrece así como sus estrategias de publicidad en medios.
- **Actividades Clave:** Son principalmente las que integran el modelo SPA, tales como investigación y desarrollo, diseño y fabricación o confección del producto; asimismo, resulta vital el proceso de control de calidad por parte de sus especialistas técnicos. Asimismo, es clave mantener la cultura

instaurada del personal y las políticas del Grupo en aras de brindar un servicio diferenciado y continuar con sus actividades de contribución social.

- **Asociaciones Clave:** i) Andrew Rosen, persona a través de la cual el Grupo adquirió Theory y accedió a la red de contactos del sector textil en Estados Unidos, lo que le permitió ingresar al mercado norteamericano, ii) Jil Sander, diseñador alemán de alta costura con el que UNIQLO firmó una alianza para desarrollar una colección. Posteriormente, continuó efectuando colaboraciones, por lo que serían asociados claves todos los diseñadores con los que han realizado o realizan colecciones, iii) Los fabricantes con los que tienen negociaciones para la adquisición de material de alta calidad a bajo coste así como los acuerdos contractuales con el grupo limitado de fábricas, y, iv) Muhammad Yunus, ganador del premio novel, con el que se desarrolló el tercer programa social, destinado a la producción y venta de ropa a habitantes de Bangladés que viven por debajo del umbral de la pobreza.
- **Estructura de Costes:** Los costes son más eficientes que los de una empresa tradicional en Retail, ya que se centran en invertir en materiales de buena calidad, en producir, a través de las fábricas con las que tienen acuerdos, en la publicidad que emplean para llegar a una mayor cantidad de consumidores así como en la concientización de su personal en relación a los valores y cultura de la compañía y formación de futuros líderes.

Tomando en consideración lo indicado, se puede determinar que los beneficios que obtiene el Grupo responden a su política de priorización por el cliente, aunado a la calidad y precio de sus productos, así como a sus políticas de contribución social, elementos diferenciadores que con su estructura de costes, le permite generar mayores beneficios que se proyecta continuarán creciendo.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor:

A fin de desarrollar este apartado utilizaré las distintas actividades de la cadena de valor de Michael Porter (Berrozpe Martínez, A. 2012, p.72) quien las divide para identificar la ventaja competitiva de una institución y contribuir en el desarrollo de su estructura organizacional para lograr los objetivos que pretende alcanzar, en este caso, del Grupo Fast Retailing.

- **Actividades Primarias:**

i) Logística Interna: Los materiales son adquiridos en grandes volúmenes, mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo, que les permite conseguir precios bajos. Una vez adquiridos los materiales, son entregados en las fábricas en las que se desarrollan los productos.

ii) Operaciones: La fabricación de los productos se hace a través de fábricas con las que se mantienen acuerdos contractuales, asimismo, UNIQLO envía a su equipo de producción a fin que realicen visitas en las fábricas para inspeccionar la calidad de los productos y puedan resolver los problemas y cuenta con un servicio de atención al cliente que permite perfeccionar los productos a través de sus comentarios.

iii) Logística Externa: Los productos son almacenados en el país en el que son comercializados, asimismo, se ha efectuado un cambio en el proceso de inventario, actualmente se efectúa una vez que el producto ingresa al país en el que va a ser comercializado. En el caso de UNIQLO, su Departamento de Control de Inventario se encarga de mantener el nivel óptimo de mercadería, monitoreando las ventas y el inventario semanalmente y despachando el inventario necesario y los nuevos productos para cumplir con los pedidos, del mismo modo, al final de cada temporada, coordina el calendario para los cambios de precio para agotar el inventario. Actualmente, el Grupo está trabajando a fin de mantener una mayor precisión en el control de inventarios, y no perjudicar el margen de ingresos al tener que ofrecer los productos que los clientes no desean con descuentos.

iv) Marketing y ventas: El producto se da a conocer en medios de comunicación tradicionales y nuevos, como inserción en periódicos o anuncios web, además, cada temporada, se hacen campañas promocionales para los principales productos que se ofrecen, anunciando cualidades de los productos y características notables en televisión y otros medios, en el caso de UNIQLO, realiza alianzas con personajes reconocidos a fin de promover la marca y se emplean folletos semanales en periódicos que anuncian

descuentos para promover nuevos artículos. **v) Servicios Post Ventas:** El Grupo ha desarrollado un centro de atención al cliente en el que se reciben los comentarios de los clientes para perfeccionar los productos, asimismo, tiene implementada una política de devolución y cambios de los productos en un tiempo determinado.

- **Actividades de Soporte:**

i) Infraestructura de la Compañía: El Grupo se financia principalmente por sus ingresos por ventas y financiamientos a largo plazo. Asimismo, la relación con sus inversionistas es bastante cercana, ya que por medio de su página web, actualizan los resultados económicos así como las principales estrategias. En cuanto infraestructura física, el Grupo tiene tiendas físicas, limpias, ordenadas y promueven un adecuado servicio al cliente.

ii) Gestión de Recursos Humanos: Dentro de los Principios de Gestión se le da importancia a los RRHH, en UNIQLO se le da especial énfasis a los encargados de tiendas y personal de ventas, ofreciéndoles línea de carrera. Además, el Grupo cuenta con una cultura organizacional y de valores definidos y claros que buscan que todos los empleados y departamentos trabajen como uno solo, haciendo lo mejor por la compañía, siendo autosuficientes, autoreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo. El Grupo cuenta con un centro de formación de futuros líderes y una política de responsabilidad social que incluye contratar al menos a una persona con alguna discapacidad. Lo anterior, aunado a la identidad del Grupo, sus metas, principios de gestión, lo convierte en una compañía en la que existen oportunidades para el crecimiento profesional.

iii) Desarrollo de Tecnología: El desarrollo de los productos del Grupo se centra en los medios por los cuales se contactan con los clientes para saber sus necesidades, para lo cual han desarrollado un centro de atención al cliente, por medio del cual reciben comentarios de los clientes que permiten perfeccionar los productos que ofrecen. Además, en UNIQLO, cuentan con un centro de investigación y desarrollo en el que constantemente investigan

los últimos materiales y modas globales, para generar mejoras en los productos.

iv) Compras: Las compras se centran principalmente en la adquisición de materiales de alta calidad, las cuales realizan a granel a través de su Dpto. de Producción mediante negociaciones directas que mantiene con fabricantes de todo el mundo. Además, en UNIQLO, su Departamento de Control de Inventario mantiene el nivel óptimo de inventario en las tiendas.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio):

La ventaja competitiva del Grupo se centra en los siguientes lineamientos:

i) Calidad Superior: El Grupo se ha enfocado en constantemente mejorar la calidad de los productos que ofrece, para ello, compra materiales a granel de alta calidad a bajo coste en todo el mundo, lo cual le permite incrementar su margen de ingresos, asimismo ha implementado en UNIQLO centros de atención al cliente y cuentan con supervisores que realizan visitas de control de calidad y asistencia de técnicos expertos en las fábricas en las que se confeccionan los productos.

ii) Eficiencia Superior: En relación a la fabricación los costos son bajos, ya que trabajan con fábricas con las que mantienen acuerdos contractuales. De otro lado, la compañía ofrece líneas de carrera y programas de formación para incrementar la productividad y eficiencia de sus colaboradores.

iii) Innovación Superior: El Grupo tiene como principal objetivo adaptarse a los cambios, por lo que constantemente están investigando las tendencias y tecnologías para la mejora de sus productos y **iv Satisfacción Superior de Necesidades del Cliente:** El Grupo prioriza la atención del cliente y las políticas de compromiso social.

En ese sentido, para identificar las UEN he tomado en consideración que cada una debe tener una competencia identificada, un objetivo y mercado diferenciado.

De esa forma, he identificado que las UENs del Grupo Fast Retailing son las siguientes:

- **UNIQLO:** Compañía Japonesa moderna que inspira al mundo a hombres y mujeres de todas las edades, principalmente entre los 20 y 60 años, a vestirse con prendas casuales de alta calidad a precios asequibles. Sus ventajas competitivas son calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad; eficiencia superior, ya que los costos de fabricación son bajos; innovación superior, ya que cuenta con productos diferenciados, en tendencia y únicos; satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que les ofrece un producto armado a sus necesidades y una excelente atención al cliente.
- **GU:** Segunda marca Japonesa más importante del Grupo, ofrece prendas de calidad y diseños de temporada a bajos costos para satisfacer a los consumidores de bajos recursos. Al igual que UNIQLO, ha implementado la metodología SPA, que le permite ofrecer las siguientes ventajas competitivas: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de calidad; ii) eficiencia superior, ya que los costos de fabricación son bajos; iii) innovación superior, ya que cuenta con diseños de temporada y tecnología en las tiendas que permite mostrar imágenes de las combinaciones que pueden armarse con los productos que ofrece; y, iv) satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de los clientes de bajos recursos.
- **Theory:** Marca de lujo, incluye la marca Helmut Lang, ofrece prendas contemporáneas, elegantes y cómodas para hombres y mujeres modernas, de calidad superior, posee una línea Deluxe y desarrolla colaboraciones para elaborar colecciones exclusivas. Sus ventajas competitivas son: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad y estilo sofisticado; y, ii) satisfacción superior de

necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de sus clientes objetivo.

- Comptoir des Cotonniers: Marca francesa que ofrece para mujer moderna prendas de alta calidad, elegantes y a un precio moderado. Sus ventajas competitivas son: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad; ii) innovación superior, ya que cuenta con diseños de moda; y, iii) satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de sus clientes objetivo.
- Princesse Tam.Tam: Marca enfocada en los detalles que ofrece a mujeres lencería, ropa de descanso, ropa de baño y ropa deportiva con estampados originales y colores brillantes. Sus ventajas competitivas son: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad; ii) innovación superior, ya que cuenta con diseños de originales; y, iii) satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de los clientes, incluso ha implementado un sistema que no cobra costos de envío por comprar dentro de Europa.
- PLST: Marca Japonesa exclusiva que ofrece a hombres y mujeres prendas versátiles de calidad superior y moderna a precios moderados. Sus ventajas competitivas son: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad; ii) eficiencia superior, ya que los costos de fabricación son bajos; iii) innovación superior, ya que cuenta con diseños modernos; y, iv) satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de los clientes.
- J Brand: Marca que ofrece prendas especializadas en denim premium, reconocida por sus telas de alta calidad y ajuste perfecto a la silueta. Sus ventajas competitivas son: i) calidad superior, ya que las prendas que ofrece son de alta calidad; ii) innovación superior, ya que cuenta con tecnología para las telas y diseños de ajuste perfecto; y, iii) satisfacción superior de necesidades del cliente, ya que satisface las necesidades de los clientes.

1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio):

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades del Grupo y por UEN

Grupo Fast Retailing	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Asume el control de todo el proceso del negocio • Compromiso y responsabilidad social • Prioriza la atención al cliente • Tiendas de Gran Formato • Tiendas Online • Amplio segmento de clientes • Alta calidad • Cultura organizacional basada en los principios de gestión • Formación de Líderes y Promoción de Ideas Innovadoras • Transparencia de Información al mercado y a sus inversionistas • Distintas unidades de negocios que le permiten satisfacer distintas necesidades del cliente • Alianzas con proveedores y fabricantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de competencia que origina que aumente el poder de negociación de los clientes • Falta de precisión para mantener un stock adecuado en tiendas y evitar impactar el margen con los descuentos • Altos costos operativos • Aun no se han encontrado sucesores adecuados
UNIQLO	
Fortalezas	Debilidades
<p>Además de las fortalezas identificadas para el Grupo Fast Retailing, tiene las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en sus prendas • Trabaja colaboraciones con diseñadores exclusivos • Equipo que constantemente busca las tendencias y telas para diseños exclusivos • Diseños exclusivos a precios asequibles • Marketing digital efectivo, que reduce costos • Línea de Carrera • Estrategias para reducir stock • Políticas de Devolución en sus tiendas • Centros de Atención al Cliente 	<p>Además de las debilidades identificadas para el Grupo Fast Retailing, tiene las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos humanos para respaldar su estrategia de crecimiento • Falta potenciar la tienda online
GU	
Fortalezas	Debilidades
<p>Además de las fortalezas identificadas para el Grupo Fast Retailing, tiene las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de gama de productos que ofrece • Tecnología de carros inteligentes para compra de productos, que muestra imágenes e información sobre las combinaciones, colores y tamaños de las existencias • Monitores en las tiendas que muestran recomendaciones de compra a los clientes • Servicio de cajas registradoras de autoservicio para pagos de manera más rápidas 	<p>Además de las debilidades identificadas para el Grupo Fast Retailing, tiene las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de efectividad de su cadena de suministro • No ofrece mucha cantidad de productos • Falta potenciar su tienda online • Deben hacer ventas por volúmenes grandes

(continúa)

(continuación)

Theory, incluye Helmut Lang	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Prendas exclusivas• Alta calidad• Cultura organizacional basada en los principios de gestión del Grupo• Tiendas organizadas y limpias• Personal capacitado para atender al cliente y solucionar sus inconvenientes	<ul style="list-style-type: none">• Precios muy altos• Mercado segmentado• Falta potenciar su tienda Online• Alta inversión en locales
Comptoir des Cotonniers	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Alta calidad• Cultura organizacional basada en los principios de gestión• Tiendas organizadas y limpias	<ul style="list-style-type: none">• Falta potenciar su tienda Online• Alta inversión en locales• No tiene presencia en muchos lugares.• Precios moderados
Princesse Tam.Tam	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Estampados originales enfocado en los detalles• Alta calidad• Cultura organizacional basada en los principios de gestión• Tiendas organizadas y limpias• Personal capacitado para atender al cliente y solucionar sus inconvenientes	<ul style="list-style-type: none">• Falta potenciar su tienda Online• Mercado segmentado• Alta inversión en locales• No tiene presencia en muchos lugares.• No se ha adaptado a los cambios de la sociedad en cuanto al empoderamiento de la mujer
PLST	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Asume el control de todo el proceso del negocio• Alta calidad• Cultura organizacional basada en los principios de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Falta potenciar su tienda Online• Sólo tiene presencia en Japón
J Brand (continúa)	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Alta calidad• Alto nivel de innovación	<ul style="list-style-type: none">• Falta potenciar su tienda Online• Precios elevados

Fuente: Elaboración propia.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO:

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

Tabla 1.2

Análisis PEST

Factor	Actualidad	Evolución Futura
POLÍTICO	Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Promoción Comercial así como Acuerdos de Asociación Económica (O)	Se espera que los mandatarios continúen incentivando las relaciones internacionales y consecuentemente que los tratados y acuerdos económicos y comerciales continúen en vigencia (O)
	Incertidumbre política genera contracción de la economía, menor demanda y menor inversión (A)	Se espera que la situación política del país se estabilice y que los nuevos mandatarios mejoren su gestión y disminuya la corrupción, lo cual va a permitir reanudar el crecimiento de la economía (O)
	Cambios en la regulación laboral, aumento de salario mínimo, cambio en el régimen de vacaciones, aumento de días por licencias de paternidad (A)	Se espera que la oferta laboral continúe incrementándose producto del ingreso de extranjeros al país (O)
ECONÓMICO	Esperanza de crecimiento para el 2019, en porcentajes de 4% (O)	La tendencia es que continúe el crecimiento (O)
	Espacio para el crecimiento del sector retail, sobretodo en provincias, por el aumento de centros comerciales en el país (O)	Se espera que pese a la inestabilidad política el País empiece a recuperarse a partir del próximo año (O)
SOCIAL	Crecimiento de las fast fashion y marcas independientes, con producciones limitadas (A)	Se espera que las marcas independientes continúen creciendo, sin embargo sus precios son más elevados (O)
	Idioma oficial del Grupo es el inglés, en el Perú el idioma oficial es el castellano (A)	Aún hay gran cantidad de personas que no saben idiomas debido a los costos (A). De otro lado, el turismo ha ido en aumento (O)
	Crecimiento del turismo (O)	Se espera que el turismo se siga incrementando en los próximos años (O)
	Crecimiento de la tendencia por la moda y estilos (O)	Se espera las tendencias y estilos continúen creciendo (O)
	Crecimiento de moda sostenible (O)	Se espera que la preocupación por el medio ambiente continúe en aumento (O)
	Crecimiento de flexibilidad laboral y emprendimientos independientes (A)	Se espera que la cantidad de personas que trabaja de forma independiente continúe incrementando (A)
TECNOLOGICO	Aumento de transacciones electrónicas (O)	La tendencia es que la tecnología siga evolucionando (O)
	Crecimiento del E-Commerce (A)	Se espera que aumenten las transacciones electrónicas (O)
	Crecimiento de generación millennial y mayor exigencia de contenidos visuales e inspiracionales en redes sociales de los padres que pertenecen a esta generación (O)	Se espera que la tecnología siga evolucionando y que el crecimiento de las redes continúe (O)
	Mayor distancia entre la compañía y el cliente producto del crecimiento del e-commerce (A)	Se espera que la tecnología siga evolucionando y que el crecimiento de las redes continúe (O)
	Inconvenientes o problemas con la tecnología, genera incomodidad y desconfianza en el caso de falla del sistema o intento de ataque cibernético (A)	La tendencia es que la tecnología siga evolucionando (O)
AMBIENTAL	Crecimiento de consumo inteligente, apostando por calidad, consumidores prefieren comprar a empresas que tengan compromisos de contribución social (O)	Se espera que continúe incrementándose el consumo inteligente, los consumidores cada vez están más informados (O)
	Cambios climáticos radicales (A)	Se espera que la preocupación por el medio ambiente continúe y se detengan los efectos que generan

(continúa)

(continuación)

	cambios climáticos radicales y desequilibrios (O)
--	---

Fuente: Fahet L. y Narayanan V.K. (1986)

Elaboración propia.

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Retail: De acuerdo al Modelo de Porter, en el caso bajo análisis, las fuerzas competitivas son:

- Amenaza de Nuevos Competidores: Media; debido a que si bien en el País existen varios acuerdos y tratados internacionales que generan la reducción de impuestos arancelarios y la libertad de ingreso al mercado peruano, las exigencias de capital social mínimo para iniciar un negocio no son altas y los alquileres no han incrementado significativamente debido a la oferta inmobiliaria que se genero por la crisis de Odebrecht, adicionalmente, resulta necesario invertir en trámites administrativos y municipales para la obtención de licencias y permisos para la apertura de locales así como en investigaciones de mercado y publicidad para el posicionamiento y consolidación de la marca en el Perú, ya que las Fast Fashion que han ingresado al país se encuentran altamente posicionadas (Zara, H&M, Forever 21). En el caso del Grupo FR, el ingreso de su marca más significativa, UNIQLO, la diferenciaría de sus competidores debido a que ofrece tres atributos bastante valorados, la calidad, los precios competitivos y la atención al cliente, y la mayoría de las Fast Fashion que han ingresado al país, si bien prioriza alguno de los atributos que ofrece UNIQLO, ninguna mantiene los tres.
- Amenaza de Sustitutos: Alta; esta amenaza se materializa en relación a las diferentes marcas y alternativas de vestir que ofrece el mercado, en ese sentido, considerando que en el mercado actual del Perú existe una gran variedad de grandes cadenas de retail y oferta de productos a bajos precios incluyendo imitaciones, la competencia es cada vez mayor, lo que genera un gran amenaza de sustitutos, por lo que el Grupo tendría que implementar una estrategia transnacional para entrar al mercado peruano, ofreciendo variedad de productos de calidad considerando los climas y temperaturas del país.
- Poder de Negociación de los Clientes: Media, la gran cantidad de oferta que existe en el mercado así como los convenios y acuerdos

internacionales que generan una disminución en los impuestos arancelarios de las importaciones y consecuentemente la apertura de nuevas grandes cadenas de retail en el País origina que los precios no sean tan altos; sin embargo, el poder de negociación de los compradores es medio debido a que los clientes del Grupo no son mayoristas que compran en grandes cantidades, sino que realizan sus compras de manera personal y están divididos en distintos sectores con diferentes demandas y gustos.

- Poder de Negociación con Proveedores: Bajo, ya que la producción de las prendas se realiza en las fábricas con las que mantiene relaciones laborales estrechas a precios bajos y la adquisición del material también las hace en grandes volúmenes a través de negociaciones que mantiene con fabricantes en todo el mundo que le permite comprar materias de alta calidad a bajo costo.
- Rivalidad Actual: Alta, ya que existen competidores que han ingresado al mercado y se encuentran consolidados y una gran variedad de oferta de productos similares para cubrir las necesidades de los clientes a precios asequibles, actualmente, los consumidores pueden elegir entre sacos, casacas, abrigos de piel u otros, para cubrir su necesidad de abrigo ante el clima frío, asimismo, existen marcas de ropa independientes minoristas que también contribuyen a la generación de competencia. Del mismo modo, considerando la situación política y económica actual del país así como la desaceleración del crecimiento de la industria textil y el crecimiento en la tecnología, las compañías existentes se encuentran compitiendo principalmente en precios y calidad para recuperarse y mejorar su rentabilidad e invirtiendo y repotenciando sus tiendas de venta online para adecuarse a esta nueva forma de competencia. Cabe precisar que si bien no existen barreras de salida que generen costos elevados, la desaceleración del crecimiento, la gran oferta y variedad de productos en el mercado así como los sustitutos existentes, generan que la rivalidad actual en el mercado sea alta.

1.2.3. Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades:**

- Acuerdo de Libre Comercio con USA, con Japón, con China y con la Unión Europea.
- Esperanza de crecimiento para el 2019, en porcentajes de 4%, a pesar de crisis política, se espera un crecimiento.
- Crecimiento de oferta laboral producto de la crisis política extranjera.
- Aumento de centros comerciales en el país, sobretodo en provincias, genera un espacio para el crecimiento del sector retail.
- Crecimiento de marcas independientes con productos limitados a precios elevados.
- El idioma oficial de la compañía es el inglés, oportunidad para comunicarse con los extranjeros, en un espacio en el que el turismo se ve intensificado.
- Crecimiento de la tendencia a la moda y estilos, uso de tendencias que se ha generalizado por el internet.
- Crecimiento de la moda sostenible, cambio de hábito de los consumidores peruanos, cada vez están más concientizados por el cuidado del medio ambiente; oportunidad ya que los principios de la compañía consideran fundamental anteponer las necesidades de la sociedad, y su marca UNIQLO cuenta con 03 programas sociales.
- Crecimiento de flexibilidad laboral y emprendimiento, oportunidad de repotenciar e invertir en su tienda y publicidad online, asociándose con influencers y youtubers que den a conocer su marca.
- Aumento de transacciones electrónicas mayores ventas, menores costos operativos, identificación del cliente y rapidez.
- Crecimiento de e-commerce, los consumidores peruanos han aumentado su confianza en las compras por internet, cada vez se generan mayores transacciones.

- Crecimiento de la generación millennial, la mayoría comparte los productos y marcas que consume en redes sociales, lo cual genera publicidad sin costos elevados.
- Crecimiento del consumo inteligente, el consumidor peruano tiene más predisposición a invertir en calidad y servicio.
- Crecimiento de exigencia de contenidos visuales e inspiracionales de moda infantil en redes, por los padres millenials que se enfocan en la estrategia visual de las marcas, oportunidad de ampliar alcance de campañas para este segmento de clientes.

- **Amenazas:**

- Incertidumbre política, genera una contracción de la económica, menor demanda e inversión, lo cual impacta en el consumo; lo anterior se contrarresta debido a que aun hay esperanza de crecimiento.
- Cambios en la regulación laboral, aumento de salario mínimo, cambio en el regimen de vacaciones, aumento de días de licencias por paternidad; podría generar mayor inversión en personal.
- Crecimiento de las fast fashion y de las marcas independientes con producciones limitadas a precios elevados; representa crecimiento de la competencia en el sector.
- Inconvenientes con el idioma oficial del Grupo, ya que en el Perú, la mayoría no habla inglés.
- Distancia entre el consumidor y la marca por aumento de transacciones electrónicas, sobretodo en el caso que se tengan que hacer reclamos, quejas o devoluciones.
- Cambios climáticos radicales perjudican la venta de las colecciones de temporada, lo cual genera que las empresas no reduzcan su inventario y tengan que recurrir a rebajas que impactan en el margen de sus resultados.
- Crecimiento de competencia en internet, las grandes marcas actualmente compiten con grandes plataformas tecnológicas, el no destinar recursos a sus plataformas genera pérdida de clientes,

actualmente, una de las plataformas para compra online mejor estructurada es Saga Falabella, las otras marcas aun no han logrado completar su servicio de venta online, ventana que el Grupo debe aprovechar.

- Inconvenientes o problemas de tecnología, genera incomodidad o desconfianza en el caso de una falla del sistema o un intento de ataque cibernético para efectuar transacciones por medios electrónicos.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI: He tomado en consideración las fortalezas y debilidades identificadas para el Grupo Fast Retailing en el Capítulo anterior, a fin de evaluar las fuerzas y debilidades que me permitan formular estrategias adecuadas:

Tabla 2.1

Matriz EFI

Matriz EFI – Grupo Fast Retailing				
Fortaleza/ Debilidad	Factor Interno Clave	Peso	Calificación	TP
Fortalezas	Asume el control de todo el proceso del negocio	0.10	4	0.40
	Compromiso y responsabilidad social	0.08	4	0.32
	Prioriza la atención al cliente	0.08	4	0.32
	Tiendas de Gran Formato y Tiendas Online	0.06	3	0.18
	Amplio segmento de clientes	0.04	3	0.12
	Alta calidad	0.08	4	0.32
	Cultura organizacional basada en los principios de gestión	0.06	3	0.18
	Formación de Líderes y Promoción de Ideas Innovadoras	0.04	3	0.12
	Transparencia de Información al mercado y a sus inversionistas	0.08	4	0.32
	Distintas unidades de negocios que le permiten satisfacer distintas necesidades del cliente	0.04	3	0.12
	Alianzas con proveedores y fabricantes	0.06	4	0.24
Debilidades	Alto nivel de competencia que origina que aumente el poder de negociación de los clientes	0.06	2	0.12
	Falta de precisión para mantener un stock adecuado en tiendas y evitar impactar el margen con los descuentos	0.08	1	0.08
	Altos costos operativos	0.06	2	0.12
	Aun no se han encontrado sucesores adecuados que puedan dirigir la organización tomando en consideración los objetivos institucionales, su misión y visión.	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00	-	3.04

Fuente: Fred R. David (2003).

Elaboración propia

Lo consignado en la tabla que antecede, corresponde a la Matriz EFI de Fred David, quien considera importante realizar un diagnóstico interno que incorpore las fortalezas y debilidades de una institución (Brenes Bonilla, L. 2003, p.77), para identificar su posición y poder determinar las estrategias a seguir. En este caso, tras el desarrollo de la Matriz EFI del Grupo Fast Retailing, se aprecia que la posición interna del Grupo es fuerte, ya que el promedio se encuentra por encima de 2.5.

2.2. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE: He tomado en consideración las oportunidades y amenazas identificadas para el Grupo Fast Retailing en el Capítulo anterior, a fin de evaluar las oportunidades y amenazas, conforme el siguiente detalle:

Tabla 2.2
Matriz EFE

Matriz EFE – Grupo Fast Retailing				
Fortaleza/ Debilidad	Factor Interno Clave	Peso	Calificación	TP
Oportunidades	Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Asociación Económica	0.05	4	0.20
	Esperanza de crecimiento para el 2019	0.07	4	0.28
	Crecimiento de la oferta laboral	0.02	3	0.06
	Aumento de los centros comerciales en el país, sobretudo en provincias	0.07	4	0.28
	Crecimiento de marcas independientes con productos limitados a precios elevados	0.05	4	0.20
	El idioma oficial de la compañía es el inglés	0.02	3	0.06
	Crecimiento de la tendencia a la moda y estilos	0.05	4	0.20
	Crecimiento de la moda sostenible	0.05	4	0.20
	Crecimiento de flexibilidad laboral y emprendimiento	0.05	4	0.20
	Aumento de transacciones electrónicas	0.07	4	0.28
	Crecimiento de e-commerce y de la generación millennial	0.07	4	0.28
Crecimiento del consumo inteligente	0.05	4	0.20	
Amenazas	Incertidumbre política	0.06	2	0.12
	Cambios en la regulación laboral, aumento de salario mínimo, cambio en el régimen de vacaciones, aumento de días de licencias por paternidad	0.02	1	0.02
	Crecimiento de las fast fashion y de las marcas independientes con producciones limitadas a precios elevados	0.07	2	0.14
	Inconvenientes con el idioma oficial del Grupo	0.02	1	0.02
	Distancia entre el consumidor y la marca por aumento de transacciones electrónicas	0.02	1	0.02
	Cambios climáticos radicales	0.05	2	0.10
	Crecimiento de competencia en internet	0.07	2	0.14
	Inconvenientes o problemas de tecnología	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00	-	3.14

Fuente: Fred R. David (2003).

Elaboración propia.

Lo consignado en la tabla que antecede, corresponde a la Matriz EFE de Fred David, quien considera importante realizar un diagnóstico externo, es decir del entorno en el que se desenvuelve la institución, que incorpore las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta (Brenes Bonilla, L. 2003, p.77), para identificar su posición y poder determinar las estrategias a seguir. En este caso,

tras el desarrollo de la Matriz EFE del Grupo Fast Retailing se aprecia que está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas, ya que el promedio se encuentra por encima de 2.5.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento): En mi opinión, en el caso del Grupo, la estrategia genérica es la diferenciación, ya que prioriza al cliente, tanto en ofrecerle calidad como servicio, así como la sociedad, mediante sus programas de contribución social. Así, se aprecia que los objetivos de su compañía son crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir que las personas experimenten la felicidad y satisfacción de ponérsela así como enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad. Sin embargo, el Grupo, de acuerdo a cada UENs tiene estrategias genéricas diferentes; así, en UNIQLO se ha optado por la misma estrategia genérica que la del Grupo, la de diferenciación, ya que la esencia de la marca se basa en la calidad del producto, la calidad del servicio y el posicionamiento de la marca en relación con la sociedad.

De otro lado, en GU se ha optado por la estrategia genérica de liderazgo en costes, ya que ofrece productos de precios más bajos de calidad reconfortante y diseños de temporada.

Asimismo, en las otras UENs del Grupo, se ha optado por las siguientes estrategias:

i) En Theory, que incluye la marca Helmut Lang, se ha optado por la misma estrategia genérica que la del Grupo, la estrategia de diferenciación, ya que ofrece prendas contemporáneas, elegantes, cómodas, de calidad superior, de precios superiores y desarrolla colecciones con colaboraciones exclusivas.

ii) En Comptoir des Cotonniers se ha optado por la estrategia genérica del enfoque, ya que está centrada en desarrollar productos para un segmento específico, ofreciéndoles a las mujeres prendas de alta calidad, elegantes y a un precio asequible.

iii) En Princesse Tam.Tam se ha optado por la estrategia genérica del enfoque, ya que está centrada en desarrollar lencería, ropa de descanso, ropa de baño y ropa deportiva para mujeres.

iv) En PLST se ha optado por la misma estrategia genérica que la del Grupo, la estrategia de diferenciación, ya que es una marca exclusiva que ofrece a hombres y mujeres prendas versátiles de calidad superior y modernas.

v) En J Brand, también se ha optado por la misma estrategia genérica que la del Grupo, la estrategia de diferenciación, ya que es una marca que ofrece prendas especializadas en denim premium, reconocido por sus telas de alta calidad y ajuste perfecto a la silueta.

2.4. Matriz FODA (Sustento): La Matriz FODA del Grupo Fast Retailing se encuentra en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del presente documento, tras elaborarla se ha podido obtener estrategias que van a permitir lograr los objetivos que tiene el Grupo. A continuación, se detallan una de las principales estrategias identificadas:

i) Aprovechar los bajos costos y la buena calidad de asumir todo el proceso de negocio para generar rentabilidad, en el marco de la esperanza de crecimiento y los tratados y acuerdos para reducir impuestos.

ii) Aprovechar el crecimiento de la moda sostenible y consumo inteligente así como del crecimiento de la flexibilidad laboral y emprendimiento para aliarse con bloggers e influencers que promuevan los programas de compromiso social.

iii) Aprovechar el aumento de centros comerciales para abrir tiendas de gran formato y llegar a un amplio segmento de clientes.

iv) Aprovechar el crecimiento de exigencia de contenidos visuales e inspiracionales así como del e-commerce y la generación millennial para promover la cultura organizacional, políticas de atención al cliente y de transparencia de información

v) Aprovechar el crecimiento de la oferta laboral para convocar a trabajadores y ofrecerles línea de carrera e identificar futuros líderes.

vi) Usar las políticas de transparencia de información al mercado y a sus inversionistas para reducir el impacto de desconfianza en un ámbito en el que la corrupción ha generado incertidumbre política.

vii) Aprovechar la esperanza de crecimiento y el aumento de centros comerciales en el país, para iniciar campañas de descuentos y liberar stock.

viii) Potenciar la página de venta online y posicionar la marca usando influencers y bloggers que promuevan la diferenciación de calidad y servicio al cliente para mejorar la participación en el mercado.

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

- Visión: Es: “Convertir al Grupo FR en la principal compañía de moda informal del mundo”, ya que éste es el lineamiento que guía y motiva al Grupo.
- Misión: Se centra en satisfacer las necesidades de los clientes y generar otras nuevas en armonía con la sociedad, ya que su Fundador considera que las necesidades de la sociedad deben anteponerse a las de la compañía, por lo que su declaración corporativa es “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”, así su misión es: *“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” y “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.”*
- Políticas: Las reglas, lineamientos y directrices básicas sobre el comportamiento que se espera de todos los miembros del Grupo, que marca los cimientos bajo los cuales se rige la empresa, relativos a la gestión, gobierno corporativo, transparencia, control interno, recursos humanos, inversionistas y otros, se encuentran bien definidas y están atadas a los 23 principios de gestión desarrollados por su fundador, a la visión, misión y valores de la compañía, las

cuales permiten identificar los objetivos de la organización y se encuentran adecuadamente comunicadas a los miembros de la institución y a la sociedad, ya que incluso pueden encontrarse en su página web corporativa.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa:

Los objetivos estratégicos del Grupo, son: i) Convertir al Grupo en la principal compañía de moda informal del mundo, ii) Satisfacer las necesidades de los clientes y mantener la unión con la sociedad logrando un mundo más sostenible, iii) Incrementar los ingresos por ventas, buscando maximizar la rentabilidad de la compañía, iv) Alcanzar una estructura de gastos operativos eficiente, v) Establecer un adecuado sistema de manejo de existencias, a fin de no impactar la rentabilidad con las campañas de descuento, vi) Crear una nueva generación de líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras y encargarse de la compañía, y vii) Desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar el proceso de producción, venta y atención al cliente.

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

Considerando las UENs, el último Reporte de Resultados efectuado en Octubre y el Primer Reporte de Resultados a Febrero de 2018 y Estimaciones para el Ejercicio Fiscal 2018, se aprecia que si bien el Grupo logró un desempeño record con contribuciones significativas de su marca UNIQLO y el crecimiento estable de sus marcas Theory, que incluye Helmut Lang, y PLST que se espera se mantenga, existe una gran pérdida operativa, principalmente, de sus marcas globales (Comptoir Des Cottonniers, Princesse Tam.Tam y JBrand).

Teniendo en consideración lo antes indicado, se puede apreciar que UNIQLO se ha desarrollado favorablemente y tiene objetivos bien definidos, que aunados a la implementación de sus centros de I+D en los que investigan continuamente los materiales nuevos y últimas modas globales antes del lanzamiento de un producto así como de su Dpto. de Control de Inventario que mantiene el nivel óptimo de inventario en las tiendas, ha generado un mayor margen de ingresos para el Grupo, principalmente, como consecuencia de sus

ventas de ropa de invierno debido al clima frío y la reducción de sus gastos operativos atados al incremento de producción de artículo de mayor venta, por lo que no haría cambios en esta UEN.

De otro lado, se puede observar que su marca GU tuvo una disminución en sus ventas debido a problemas con la planificación del volumen y mezclas de sus productos como consecuencia de una elección insuficiente de ropa de invierno, sin embargo, considerando que han realizado una vigorosa revisión de sus productos y han logrado un gasto de publicidad y distribución más eficiente con los que esperan aumentar significativamente sus ganancias, implementaría un centro de investigación y desarrollo y un departamento de control de inventario, al igual que en UNIQLO, para evitar que a futuro se produzcan situaciones similares; esto genera al inicio una inversión y a futuro va a contribuir de manera eficiente.

Asimismo, redefiniría el segmento de clientes objetivo a fin de generar mayores ingresos, ya que actualmente, esta marca está dirigida a clientes en sus tiendas de China, Hong Kong, Japón, Korea y Taiwan, de esta forma, modificaría su página de venta online y cambiaría el formato a uno más amigable, que pueda entenderse en inglés y español, a fin de generar mayores ingresos para el Grupo, ya que actualmente, las páginas de internet que venden ropa de China, Japón, entre otros, tiene bastante acogida y han incrementado sus ventas, a pesar que el costo de envío es asumido por el comprador.

Ahora bien, tomando en cuenta que conforme se ha podido observar, su marca Theory que incluye Helmut Lang y PLST han tenido un crecimiento estable que esperan continúe en lo que va del año, y que, de otro lado, sus otras marcas globales (Comptoir Des Cotonniers, Princesse Tam.Tam y JBrand), si bien mejoraron sus ingresos y ganancias, reportaron una gran pérdida operativa, redefiniría éstas UENs conforme el siguiente detalle:

i) En el caso de Theory, que incluye Helmut Lang, teniendo en consideración que ambas marcas tienen precios altos debido a la alta calidad de las prendas que ofrecen, que las prendas de Theory tienen un estilo más elegante y formal que las de Helmut Lang y que podrían complementarse sin competir entre ellas,

considerando que Theory tiene tiendas en una mayor cantidad de localidades, comercializaría ambas marcas en ambas tiendas a fin de incrementar las ventas sin generar mayores costos operativos por implementación de locales. También incluiría en éstas tiendas la marca Comptoir Des Cottonniers, la cual está dirigida a un mercado segmentado con un cliente objetivo muy especializado, de esta forma se incrementarían las ventas de las prendas que podrían complementarse con el estilo de Theory y Helmut Lang.

ii) En el caso de PLST, tomando en consideración que únicamente cuenta con tiendas en Japón y que únicamente comercializa prendas de hombres y mujeres que son similares en estilo a las de UNIQLO y GU, solo que con un costo un poco más elevado, incorporaría la marca dentro de las tiendas de UNIQLO, de esta forma ampliaría la red de ventas, a fin de posicionar la marca internacionalmente e incrementar las ventas sin generar mayores costos operativos por implementación de locales; y, al igual que en GU haría modificaciones en su página de venta online, cambiando el formato a uno más amigable que pueda entenderse en inglés y español.

iii) En el caso de JBrand, considerando que es una marca especializada y con precios altos, que se vende en boutiques y tiendas de lujo especializadas, lo cual disminuye los costos operativos de tener una tienda, incluiría sus productos en las tiendas compartidas que haría de las marcas de lujo del Grupo, conforme lo indicado anteriormente (Theory, Helmut Lang y Comptoir Des Cottonniers).

iv) En el caso de Princesse Tam.Tam, considerando que el mercado al que se dirige es bastante especializado, que de acuerdo al Fundador del Grupo hay que: *“Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio”*, y que en el contexto actual en el que nos encontramos, las mujeres están empoderándose más, dejando de lado la perfección, buscando libertad y comodidad, la marca debería relanzarse promoviendo éstos conceptos a fin de tener mayor acogida podrían incluso, al igual que la marca Aerie de American Eagle, lanzar una campaña similar presentando fotos sin retocar de sus modelos que apueste por los diferentes cuerpos y tallas que se complemente con la estrategia de Sicurezza, e incorpore

tecnologías que permita ofrecer al mercado lencería sin costuras, ofreciendo comodidad y seguridad a la mujer en todo momento.

De ese modo, aplicando las estrategias antes indicadas en las UENs, se reducirían los gastos operativos y se posicionarían las marcas del Grupo. Además, considero necesaria la implementación de los centros de investigación y desarrollo de productos y de control de inventario, ya que la inversión en éstos departamentos, genera una mejor administración de las prendas en stock y consecuentemente en los costos de almacenamiento, generando un mayor margen para el Grupo. De otro lado, en la redefinición de las UENs incluiría reuniones mensuales virtuales de coordinación entre los líderes de las marcas nacionales e internacionales, a fin de no incurrir en costos de viajes, a fin de alinear los objetivos, fijar las metas e implementar estrategias.

Lo anterior, teniendo en consideración el contexto económico del País, el objetivo del Grupo de ingresar al mercado peruano en el 2019 y la diversidad económica que existe, serviría para el posicionamiento de UNIQLO en el país, ya que el estilo de los productos de calidad que ofrece conjuntamente con los de PLST y los de GU que son más económicos, resultando en una ventaja para competir con las fast fashion que actualmente se encuentran en el país.

2.8. Propuesta y Sustentación de Estrategias en el Ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales:

Tomando en consideración lo antes indicado, a fin que el Grupo tenga éxito en el mercado peruano, planteo el ingreso de la marca UNIQLO conjuntamente con la marca PLST y GU, siguiendo la siguiente estrategia:

i) **Sustentación de Estrategias en el Ambiente Global:** Propongo la constitución de un Subsidiaria, controlada por la Matriz, de esta forma, el Grupo podrá tener el control de las decisiones financieras y operativas, dándole presencia internacional, lo que contribuirá al logro de su visión. Asimismo, si bien actualmente el Grupo emplea una estrategia global; en mi opinión, deberían implementar una estrategia transnacional para entrar al mercado peruano, que les permitiría continuar con su objetivo de diferenciación y a su vez generar

mayor aceptación de la sociedad en sus otras tiendas ubicadas en otros países, ya que sin dejar de preocuparse por los costos, se deberían enfocar también en la aceptación de sus productos en el mercado al que se dirigen sin cambiar los productos que ofrecen, sobre todo en función a los climas, ya que algunas de las prendas que ofrecen están pensadas, por ejemplo, en climas fríos extremos, y en el Perú si bien tenemos climas fríos, no llegan a las temperaturas tan bajas que tienen otros países, sobre todo los Europeos, con lo cual no incurrirían en costos operativos innecesarios de importación, distribución y almacenamiento, permitiéndoles obtener un mayor margen de ingresos.

Asimismo, recomendaría formar alianzas estratégicas con alguna de las ONGs más reconocidas en el país, como CARITAS, para promover los programas de responsabilidad social de UNIQLO, destinados al reciclado para donar a las personas de bajos recursos o a los incluidos en las campañas de friaje, y ganar mayor aceptación en la sociedad.

Del mismo modo, como parte de la estrategia transnacional, buscaría formar alguna alianza estratégica con algún diseñador peruano reconocido, tomando en consideración que las marcas independientes y diseños del país han crecido, para crear una colección basada en colaboración que pueda incluso servir para comercializar en sus tiendas de otros países, tomando en consideración que la moda peruana está creciendo por su fusión de tradición e innovación y que muchos diseñadores peruanos son fuentes de referencia internacional.

ii) **Sustentación de Estrategias Corporativas:** El Grupo ha empleado tanto la estrategia de integración horizontal como la de integración vertical para las distintas marcas del Grupo; asimismo, como sabemos UNIQLO utiliza la estrategia de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, ya que su modelo de negocio incluye el diseño y la producción para lo cual se apoyan en fabricantes y fábricas de todo el mundo con los que tienen acuerdos comerciales, así como las ventas, que incorporan lo relativo al inventario y la comercialización de sus productos, de esta forma, UNIQLO puede atender las necesidades del mercado, ya que logra efectuar un adecuado el estudio para determinar los diseños correctos, planear una adecuada estrategia de marketing

y tener los volúmenes adecuados de mercadería durante las diferentes temporadas. En ese sentido, para su ingreso al mercado peruano, recomendaría una estrategia de integración vertical hacia adelante, lo que le va a permitir reducir el valor de los costos operativos del control de calidad, inventario y la comercialización de sus productos.

De otro lado, a fin de ofrecer un adecuado servicio de atención al cliente, y considerando que recién estarían consolidando su posición en el país, sería conveniente una alianza estratégica con una empresa de distribución que tenga un enfoque de servicio al cliente, que incluya el de traslado de productos a sus almacenes y la entrega de productos que se compren vía online, de esa forma se mitiga el riesgo de inversión que implica la compra o creación de una empresa distribuidora y le permite a la compañía enfocarse en su posicionamiento en el país.

Asimismo, considero importante también una alianza estratégica con una empresa de almacenamiento, que les permita guardar los productos de acuerdo a las coordinaciones que efectuó el Departamento de Control de Inventarios, que permita mantener el nivel óptimo de mercadería para reposición en las tienda y abastecimiento de productos.

iii) **Sustentación de Estrategias de Negocios:** Para la entrada del Grupo en el mercado peruano, utilizaría las estrategias de cada UEN, en ese sentido, para el caso de UNIQLO y PLST mantendría la estrategia genérica de diferenciación, priorizando al cliente, tanto en ofrecerle calidad como servicio, y la contribución social de la compañía, apoyando el posicionamiento de la marca en su alta calidad y en su eficiente atención al cliente; y para el caso de GU mantendría la estrategia genérica de liderazgo en costes sumando la implementación de servicios de tecnología que hacen más placentera y rápida las compra, ya que actualmente sus competidores no priorizan la rapidez ni atención al cliente sino que abastecen sus tiendas de mercadería que no permite apreciar las prendas y no han incorporado aun la tecnología que tiene GU de carros inteligentes para compra de productos, ni muestra de imágenes e información sobre las combinaciones, colores y tamaños de las existencias, lo cual le generaría una ventaja competitiva a la compañía.

iv) **Sustentación de Estrategias Funcionales:** Para la entrada del Grupo en el mercado peruano utilizaría las siguientes estrategias funcionales:

En el caso de Logística Interna y Operaciones: Seguiría adquiriendo los materiales y desarrollando las prendas con los fabricantes y fábricas del mundo con los que tenemos acuerdos comerciales respectivamente, con el apoyo del equipo de UNIQLO de investigación y diseño, desarrollo y adquisición de materiales y el departamento de producción, importando las prendas a comercializar en la tienda.

En el caso de Logística Externa: Seguiría la estrategia del Grupo de almacenar los productos en el país en el que son comercializados, es decir, en Perú, ya que el proceso de importación puede ser largo y externo, lo cual podría generar retrasos en la mercadería que afecten las ventas. Por lo que sería necesario que el departamento de control de inventario mantenga un nivel óptimo de inventario y haga el monitoreo de las ventas y el stock con la debida anticipación.

En el caso de Marketing y ventas: A fin de crear mayor expectativa, considerando que su entrada al mercado está prevista para el 2019, establecería alianzas estratégicas con las influencers y bloggers más reconocidos del Perú, intercambiando prendas por publicidad en redes previo a su entrada al mercado, de esta forma, las influencers y bloggers podrían utilizar las prendas y recomendarlas, generando mayor atención e interés de los consumidores, considerando que la marca UNIQLO no es muy conocida en el país. De esta forma, la marca iría captando la atención de consumidores previa a su entrada al mercado. Asimismo, realizaría anuncios web y en televisión para promover la calidad de los productos así como los programas de responsabilidad social.

En el caso de los Servicios Post Ventas: Implementaría el centro de atención al cliente en el que se reciben los comentarios de los clientes para perfeccionar los productos, así como la política de devolución y cambios de los productos.

En el caso de la Infraestructura: Inicialmente financiaría la inversión con los ingresos que genera el Grupo y sus financiamientos a largo plazo.

En el caso de Gestión de Recursos Humanos: Aplicaría los Principios de Gestión del Grupo, aprovechando la oferta laboral del país, y ofreciéndoles, con especial énfasis a los encargados de tiendas y personal de ventas, línea de carrera, fidelizando al personal a fin que trabajen como uno solo, haciendo lo mejor por la compañía, siendo autosuficientes, autoreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo. Del mismo modo, promovería convocatorias para el centro de formación de futuros líderes y aplicaría las políticas de responsabilidad social, contratando al menos a una persona con alguna discapacidad.

En el caso de Desarrollo de Tecnología: Implementaría la tecnología que tiene la marca GU (tecnología de carros inteligentes para compra de productos que muestra imágenes e información sobre las combinaciones, colores y tamaños de las existencias, monitores en las tiendas que muestran recomendaciones de compra a los clientes, servicio de cajas registradoras de autoservicio para pagos de manera más rápidas), así como el centro de atención al cliente y potenciaría la página de venta online.

En el caso de Compras: Seguiría la estrategia del Grupo centrada principalmente en la adquisición de materiales de alta calidad, las cuales realizan a granel a través de su Departamento de Producción mediante negociaciones directas que mantiene con fabricantes de todo el mundo, conforme la marca se vaya consolidando en el mercado, buscaría con el tiempo, buscaría formar alianzas con fábricas que ofrezcan servicios con bajo costo que permitan dispersar en mayor medida el riesgo de concentración.

Considerando lo antes indicado, he propuesto el ingreso al mercado peruano de la marca UNIQLO, conjuntamente con la marca PLST y GU y propongo que su primera tienda la inaguren en el Jockey Plaza, ya que es el mall más concurrido de Lima, debido a la diversidad de clases económicas que existen actualmente en el país y a que actualmente la clase media es la que más está creciendo, por tanto, teniendo en cuenta su poder adquisitivo, considero que son las que más se adaptan a la demanda peruana en término de precios; de otro lado, considero que su diferenciador en relación a las otras fast fashion que se encuentran en el país, es, además de los estilos clásicos que comercializa, la

buena calidad, sobre todo la de UNIQLO y PLST y la priorización del cliente y de sus programas de responsabilidad social, ya que conforme he mencionado, actualmente, su principal competencia no tiene este foco.

Además, la asignación de recursos del Grupo a UNIQLO es mayor, debido a que es la marca que más rentabilidad le genera y ya tiene experiencia en el mercado internacional.

De otro lado, no he propuesto el ingreso de sus marcas de “lujo” (Theory, Helmut Lang, Comptoir Des Cottonniers, JBrand, Princesse Tam.Tam) ya que involucraría una mayor inversión y el contexto actual económico, político y social no haría rentable su inversión, considerando los precios a los que ofrecen sus productos, la competencia, lo que los consumidores peruanos están dispuestos a gastar y los costos operativos que les puede generar entrar al mercado.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del Rediseño o no Rediseño de la Estructura Organizacional de la Empresa (Sustento):

El Grupo opera bajo un sistema de autoridad delegada, en el cual la Junta supervisa y vigila la administración de los negocios que es llevada a cabo por funcionarios corporativos específicos, supervisados por Comités Específicos que reportan a los Directores y cuyos resultados son reportados a los Auditores. Sin embargo, a fin de ejercer un control más consolidado de las marcas, lograr el objetivo de posicionamiento del Grupo en el mercado, conforme lo planteado en el Mapa Estratégico de Control, y redefinir las UENs, conforme lo planteado en el numeral 2.7., sugiero se cree una estructura consolidada de reporte de marcas nacionales e internacionales, que permita analizar los reportes en función a las distintas UENs y discutir en el Comité especializado la gestión y resultados de cada una de las marcas a fin de proponer planes oportunos que incluyan acciones y estrategias que permitan alinear los objetivos del Grupo y transmitir coherentemente la misión y valores de la organización.

Por los motivos antes indicados, propongo que la estructura del Grupo se rediseñe conforme consta en el Anexo N° 2.

3.2 Propuesta de Cambios para Mejorar la Implementación de Estrategias en la Empresa:

Para mejorar la implementación de estrategias en la empresa, propongo que para todas las UENs se implemente lo siguiente:

i) En cuanto a Logística y Operaciones: Formalizar acuerdos con proveedores de distribución y almacenamiento que reduzcan los costos operativos.

ii) En cuanto a Marketing y Ventas: Crear una página de la empresa en Instagram y Facebook, y proporcionar sus mejores prendas a influencers y bloggers reconocidos en el país, previo a su entrada al mercado, a fin que los promocionen en redes, e incluir anuncios virtuales y un concurso en el que se regalen prendas y/o cupones de descuento para adquirir productos si se hacen

seguidores de sus páginas en redes sociales. Adicionalmente, crearía un programa de clientes Fast Retailing Premiun que les otorgue ofertas y promociones a los clientes a fin de fidelizarlos.

iii) En cuanto a Recursos Humanos: Aprovechar la oferta laboral, creando convocatorias para seleccionar perfiles óptimos para atender a los clientes, crear un Plan de Sucesión con línea de carrera y oportunidad de crecimiento definidos. Del mismo modo, concretaría alianzas estratégicas con empresas que otorguen beneficios laborales a los colaboradores (descuentos en cursos, cines, restaurantes, tratamientos, otros) y para premiar la gestión de los colaboradores elaboraría cupones que permitan a los colaboradores tomarse medio día libre o un día libre.

iv) En cuanto a Desarrollo de Tecnología: Implementar la tecnología de la marca GU (tecnología de carros inteligentes para compra de productos que muestra imágenes e información sobre las combinaciones, colores y tamaños de las existencias, monitores en las tiendas que muestran recomendaciones de compra a los clientes, servicio de cajas registradoras de autoservicio para pagos de manera más rápidas), asimismo, brindar al personal especializado de la tienda Poket POS de visa, que permita que determinados colaboradores atiendan pagos con rapidez; además, implementaría la tecnología de su competencia, ZARA, que permite que los trabajadores en tienda vean por un aplicativo si la prenda por la que consulta el cliente se encuentra en stock y en que tallas hay sin necesidad de desplazarse al almacén.

Lo anterior, debería incluir dentro de sus procesos, los índices de gestión propuestos, que permitan al momento de la evaluación de marcas que se realice con la nueva estructura, comparar los resultados, a fin de generar una estadística y determinar las acciones o estrategia diferenciada a seguirse por cada una de las marcas, contemplando las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa:

Kaplan y Norton desarrollaron mapa estratégico general (Ventura Victoria, J. 2008, p.61), el cual permite visualizar los principales objetivos de largo y corto plazo de una institución en las principales perspectivas que mantiene y su interconexión para poder desarrollar las estrategias que cada organización aplicará. En nuestro caso, el Mapa Estratégico de Control del Grupo Fast Retailing se encuentra en el Anexo N° 3, y se ha diseñado con el objetivo de que el Grupo logre un posicionamiento y crecimiento en el mercado, que a su vez le permita generar mayor rentabilidad, para lo cual se ha previsto generar mayores ventas acompañadas de mayores ingresos.

En ese sentido, a fin de lograr el objetivo antes indicado, se ha contemplado la inducción, capacitación y concientización de su personal aunado al otorgamiento de mayores beneficios y línea de carrera; la identificación de líderes que dirijan la estrategia de la organización y la transmisión del conocimiento de los procesos, de manera que permita mejorar la calidad del servicio que se ofrece, fomentar la innovación, desarrollar e implementar nuevas ideas y consecuentemente mejorar la calidad de los procesos, la tecnología y los productos que se ofrecen.

Lo anterior, le permitirá al Grupo generar una cultura organizacional que fidelice al consumidor, transmita las ventajas competitivas y satisfaga las necesidades de los clientes de manera eficiente.

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 Índices de Gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas):

El Cuadro de Mando Integral del Grupo Fast Retailing se encuentra en el Anexo N° 4, y se ha elaborado en función al objetivo previsto en el Mapa Estratégico de Control, contemplando al menos un indicador para cada una de las perspectivas incluidas en el mismo.

CONCLUSIONES

- La situación política y económica actual del país así como la desaceleración del crecimiento de la industria textil y el crecimiento en la tecnología, ha generado que las compañías de Fast Retailing que se encuentran en el Perú compitan en precios y calidad para recuperarse y mejorar su rentabilidad.
- El Grupo FR al asumir todo el proceso de negocio y negociar con pocos proveedores y fábricas, puede producir sus productos de buena calidad a bajo costo, lo que le genera mayor margen para rentabilizar su inversión.
- El Grupo FR tiene políticas y procesos adecuados que le van a permitir su crecimiento y consolidación internacional.
- La marca más importante del Grupo FR es UNIQLO, ya que es la que genera mayores ventas y consecuentemente, mayor rentabilidad.
- El aumento de centros comerciales en el país, sobretodo en provincias, genera un espacio para el crecimiento del sector retail, lo cual genera un espacio favorable para el ingreso del Grupo FR en el Perú.
- El crecimiento de la competencia en internet y el hecho que en Perú las plataformas de venta online aun no estén tan desarrolladas, genera una oportunidad para el ingreso del Grupo FR en este mercado.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad que el Grupo FR consolide su crecimiento mediante el ingreso al mercado peruano en el 2019, se propone la constitución de una subsidiaria de la marca UNIQLO conjuntamente con la marca PLST y GU, en primera instancia, ubicada en el Jockey Plaza, para lo cual deberá implementar una estrategia transnacional que les permita continuar con su objetivo de diferenciación y a su vez generar mayor aceptación en el país. Asimismo, se recomienda implementar la estrategia de integración vertical hacia adelante, lo que le va a permitir reducir el valor de los costos operativos del control de calidad, inventario y de la comercialización de sus productos.
- Antes de su entrada al mercado peruano, a fin de crear expectativa, se propone aliarse con bloggers e influencers para que promocionen la marca, intercambiando prendas para su uso y difusión en redes, de esta forma, generarían mayor atención e interés de los consumidores.
- A fin de que se posicione y genere aceptación en el país, se recomienda que el Grupo FR forme alianzas estratégicas con ONGs (desarrollo de proyectos sociales), con algún diseñador peruano reconocido (desarrollo de colaboraciones que le generen impacto en el Perú), con una empresa de distribución (traslado de productos a sus almacenes y la entrega de productos que se compren vía online) y con una empresa de almacenamiento (guardar los productos de acuerdo a las coordinaciones que efectuó el Departamento de Control de Inventarios, que permita mantener el nivel óptimo de mercadería para reposición en las tienda y abastecimiento de productos)
- El Grupo FR debe invertir y potenciar sus páginas de venta online, haciendo un formato más amigable que permita su entendimiento también en español, ya que éste es un canal de ventas de bajos costos, alta rentabilidad y que está ganando terreno en el mercado. Asimismo, debe aprovechar que actualmente la gran mayoría de las tiendas de retail en el Perú no tienen implementadas de manera eficiente sus páginas de venta en línea.
- Se recomienda que el Grupo implemente una estructura organizacional de reporte de marcas nacionales e internacionales, que permitan consolidar los

resultados de las distintas UENs y discutir en el Comité especializado la gestión y control de cada una de las marcas a fin que se puedan proponer planes oportunos que incluyan acciones y estrategias que permitan alinear los objetivos del Grupo, obtener mayor rentabilidad y transmitir coherentemente la misión y valores de la organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berrozpe, A. (2012). *La Cadena de Valor de los Operadores Logísticos en España: Un Análisis Empírico*. Madrid: Editorial Lulu.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. EUNED.
- Caldas, Carrión y Heras. (2017). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: Editex S.A.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9.ªed.)*. México D.F.: Pearson.
- Fahet L. y Narayanan V.K. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*. Mason, Ohio: South-Western.
- Kaplan R. y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Sanchez, M. (2017). *Historia del Análisis FODA o DAFO – Análisis FODA o DAFO*. Recuperado de: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Managemet Consulting*. Recuperado de: <https://blogparaestudiantesdepublicidad.blogspot.com/2013/11/albert-humphrey-historia-analisis-dafo.html>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.
- Wikipedia (2013). *Mapa Estratégico*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

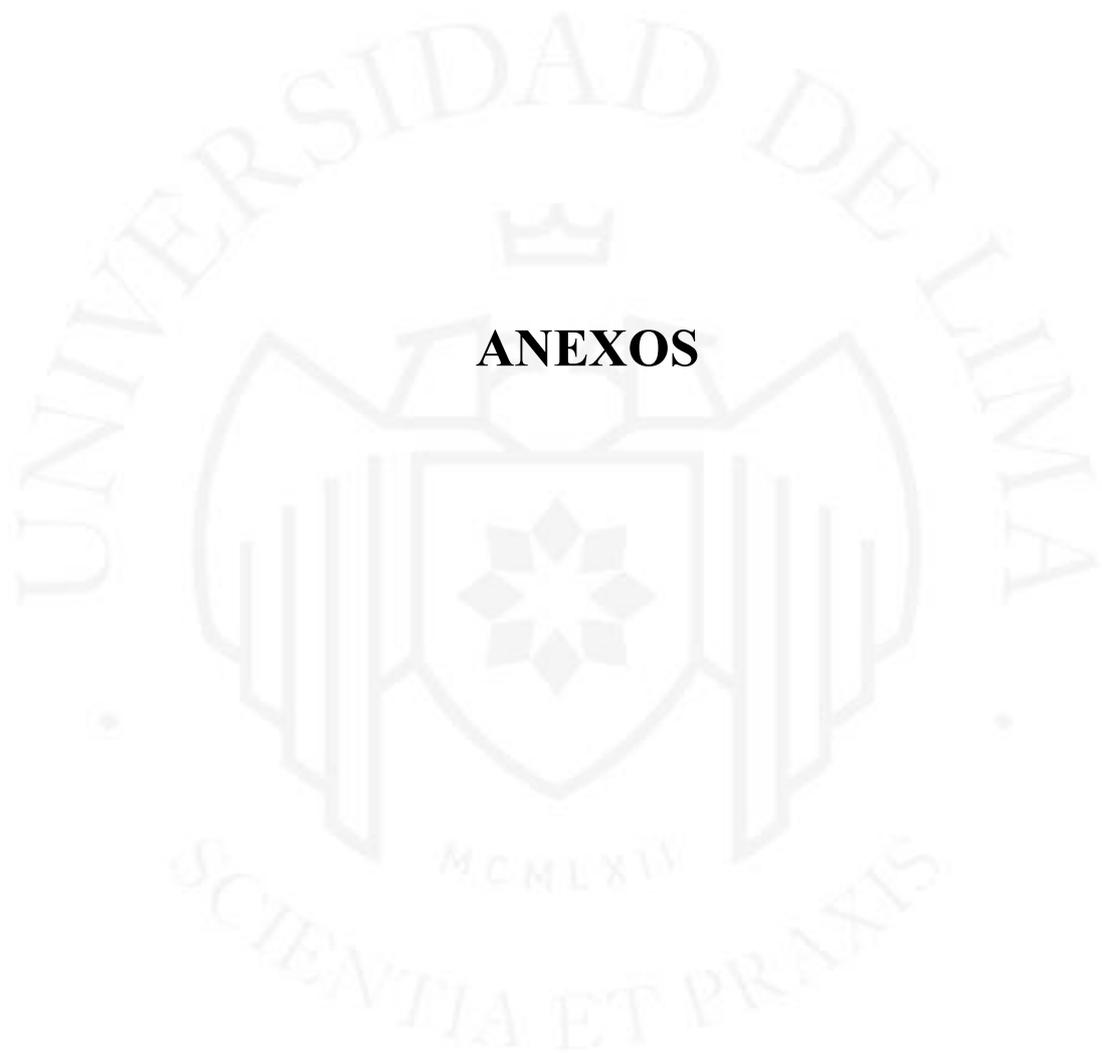
BIBLIOGRAFIA

- Andina/Difusión. (21 de setiembre de 2018). *BCR mantiene proyección de crecimiento de Perú en 4% para este año*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-peru-4-para-este-ano-726009.aspx>
- Anna Ringstrom (28 de junio de 2018). *H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo*. Recuperado de: <https://lta.reuters.com/articulo/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>.
- Cervantes, M., (20 de marzo de 2018). *Análisis – Incertidumbre política en Perú reduce expectativas de crecimiento económico*. Recuperado de: <https://lta.reuters.com/article/topNews/idLTAKBN1GW2FH-OUSLT>
- El Comercio (23 de abril de 2018). *Así han impactado las “fast fashion” desde su llegada al Perú*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- El Comercio (01 de marzo de 2018). *Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>.
- Fast Retailing CO., LTD. (12 de octubre de 2018). *About FAST RETAILING*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/aboutfr.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (15 de octubre de 2018). *Analysts Meeting Q&A*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/faq20181011.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (Sin fecha). *FAST RETAILING*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Fast Retailing CO., LTD. (12 de Abril de 2018). *Fast Retailing First-half Results for September 2017 to February 2018, and Estimates for Fiscal 2018*. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/20180412_results_en.pdf
- Fast Retailing CO., LTD. (28 de febrero de 2018). *JBrand*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>

- Fast Retailing CO., LTD. (20 de julio de 2018). *Quarterly Performance by Business Segment*. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/financiamiento/segment_qtr.html
- Fast Retailing CO., LTD. (11 de octubre de 2018). *Results Summary*. Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/financiamiento/summary.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (11 de Octubre de 2018). *Results Summary for FY2018 (September 1,2017 to August 31,2018)*. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/pdf/fr_ir_e_n20181011_4q_summary.pdf
- Mercado Negro (28 de marzo de 2018). *Crecimiento del retail en el Perú*. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>.
- Moreira G., Allan. (26 de enero de 2015). Zara aprovecha la tecnología para ganar eficiencia. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com/gerencia/zara-aprovecha-la-tecnologia-para-ganar-eficiencia/O5DZPC4FAJBY3L4MHUGBMG5S24/story/>
- Perú Moda (2018). *Believe to be amazed*. Recuperado de: https://www.perumoda.com/es/peru_moda_2018.html
- RPP Noticias, (31 de agosto de 2018). *Crisis política impide que economía peruana crezca 6.5%*. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/crisis-politica-impide-que-economia-peruana-crezca-65-noticia-1147019>
- Sandra Arbat. (20 de agosto de 2018). *¿Por qué no paran de caer las ventas de Victoria's Secret?*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/moda/moda/20180820/451386515730/victoria-secret-caida-ventas.html>
- Sicurezza (2018). *Sicurezza ¿Quiénes Somos?*. Recuperado de: <http://sicurezza.pe/nosotros/>
- VisaNet Perú, (2018). *PoketPos*. Recuperado de: <https://www.visanet.com.pe/poketpos/>
- 50Minutos.es., (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=modelo+canvas&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiRmMiNzaLeAhXO6FMKHb8gCG0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=modelo%20canvas&f=false](https://www.uma.es/419&sa=X&ved=0ahUKEwiRmMiNzaLeAhXO6FMKHb8gCG0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=modelo%20canvas&f=false)





ANEXOS

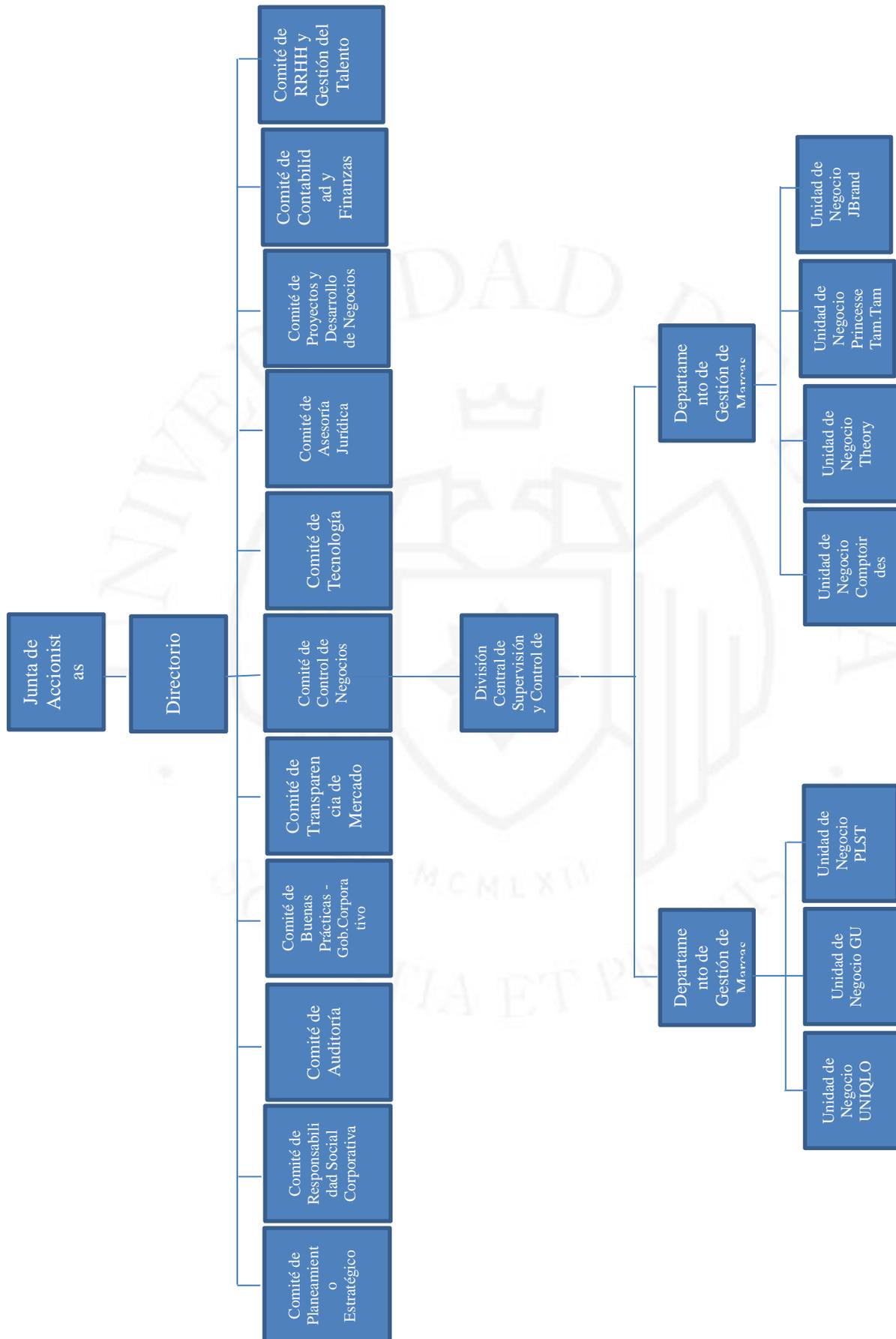
Anexo 1: Matriz FODA del Grupo Fast Retailing

Matriz FODA Grupo Fast Retailing	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1: Asume el control de todo el proceso del negocio</p> <p>F2: Compromiso y responsabilidad social</p> <p>F3: Prioriza la atención al cliente</p> <p>F4: Tiendas de Gran Formato y Tiendas Online</p> <p>F5: Amplio segmento de clientes</p> <p>F6: Alta calidad</p> <p>F7: Cultura organizacional basada en principios de gestión</p> <p>F8: Formación de Líderes y Promoción de Ideas Innovadoras</p> <p>F9: Transparencia de Información</p> <p>F10: Distintas UENs que permiten satisfacer distintas necesidades del cliente</p> <p>F11: Alianzas con proveedores y fabricantes</p>	<p>D1: Alto nivel de competencia que origina que aumente el poder de negociación de los clientes</p> <p>D2: Falta de precisión para mantener un stock adecuado en tiendas y evitar impactar el margen con los descuentos</p> <p>D3: Altos precios de alquiler de locales</p> <p>D4: Aun no se han encontrado sucesores adecuados</p>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1: Tratados y Acuerdos de Libre Comercio</p> <p>O2: Esperanza de crecimiento para el 2019</p> <p>O3: Crecimiento de la oferta laboral</p> <p>O4: Aumento de los centros comerciales en el país</p> <p>O5: Crecimiento de marcas independientes con productos limitados a precios elevados</p> <p>O6: El idioma oficial de la compañía es el inglés</p> <p>O7: Crecimiento de la tendencia a la moda y estilos</p> <p>O8: Crecimiento de la moda sostenible</p> <p>O9: Crecimiento de flexibilidad laboral y emprendimiento</p> <p>O10: Aumento de transacciones electrónicas</p> <p>O11: Crecimiento de e-commerce</p> <p>O12: Crecimiento de la generación millennial</p> <p>O13: Crecimiento del consumo inteligente</p> <p>O14: Crecimiento de exigencia de contenidos visuales e inspiracionales de marcas de moda infantil en redes sociales.</p>	<p>F1 – O1/O2: Aprovechar los bajos costos y buena calidad de asumir todo el proceso de negocio para generar rentabilidad, en el marco de la esperanza de crecimiento y los tratados y acuerdos para reducir impuestos.</p> <p>F2 – O7/O9: Aprovechar el crecimiento de la moda sostenible y consumo inteligente así como del crecimiento de la flexibilidad laboral y emprendimiento para aliarse con blogger e influencer que promuevan los programas de compromiso social</p> <p>F3/F6 – O13: Aprovechar el crecimiento del consumo inteligente para difundir su calidad y servicios de atención al cliente</p> <p>F4/F5 – O4: Aprovechar el aumento de centros comerciales para abrir tiendas de gran formato y llegar a un amplio segmento de clientes</p> <p>F7/F9 – O11/O12/O14: Aprovechar el crecimiento de exigencia de contenidos visuales e inspiracionales así como del e-commerce y la generación millennial para promover la cultura organizacional, políticas de atención al cliente y de transparencia de información</p> <p>F8 – O3: Aprovechar el crecimiento de la oferta laboral para convocar a trabajadores y ofrecerles línea de carrera e identificar futuros líderes.</p> <p>F10 – O7: Aprovechar el crecimiento de la tendencia a la moda para promover sus productos destacando sus características y calidad.</p>	<p>D1 – O7/O8/O13: Aprovechar el crecimiento de la tendencia a la moda y estilos, el crecimiento de la moda sostenible y del consumo inteligente para promover su alta calidad y servicio de atención al cliente que los diferencian.</p> <p>D2 – O2/O4: Aprovechar la esperanza de crecimiento y el aumento de centros comerciales en el país, para iniciar campañas de descuentos y liberar stock</p> <p>D3 – O9: Aprovechar el crecimiento de la flexibilidad laboral y emprendimiento para asociarse con influencers y bloggers que promuevan sus marcas</p> <p>D4 – O3: Aprovechar el crecimiento de la oferta laboral para identificar futuros líderes, formarlos y promover ideas innovadoras</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1: Incertidumbre política, genera una contracción de la económica y menor demanda y menor inversión</p> <p>A2: Cambios en la regulación laboral, aumento de salario mínimo, cambio en el régimen de vacaciones, aumento de días de licencias por paternidad</p> <p>A3: Crecimiento de las fast fashion y de las marcas independientes con producciones limitadas a precios elevados</p> <p>A4: Inconvenientes con el idioma oficial del Grupo</p> <p>A5: Distancia entre el consumidor y la marca por aumento de transacciones electrónicas</p> <p>A6: Cambios climáticos radicales, el desequilibrio y cambio radical del clima</p> <p>A7: Crecimiento de competencia en internet</p> <p>A8: Inconvenientes de tecnología</p>	<p>F9 – A1: Usar las políticas de transparencia de información al mercado y a sus inversionistas para reducir el impacto de desconfianza en un ámbito en el que la corrupción ha generado incertidumbre política</p> <p>F7/F8 – A2: Aplicar los principios de gestión y ofrecer línea de carrera y capacitaciones para fidelizar al personal ante los cambios de regulación laboral</p> <p>F3/F6/F10 – A3/A7: Usar la calidad, servicio al cliente y distintas UENs para diferenciarte con la competencia y reducir el impacto del crecimiento de la competencia</p> <p>F5 – A4: Aprovechar que la compañía se dirige a un amplio segmento de clientes y el crecimiento del turismo, a fin de reducir el impacto del idioma oficial</p> <p>F3 – A5/A8: Usar las políticas de atención al cliente para reducir la distancia entre el consumidor y la compañía</p> <p>F1 – A6: Aprovechar que la compañía asume todo el proceso de negocio para mantener siempre stock de prendas para diferentes temporadas.</p>	<p>D1 – A3: Posicionar la marca con bloggers e influencers que promuevan la diferenciación de calidad y servicio al cliente para mejorar la participación en el mercado y fidelizar a los clientes con campañas promocionales.</p> <p>D2 – A6: Realizar campañas promocionales y de descuentos para disminuir el stock</p> <p>D3 – A7: Potenciar la página de venta online y posicionar la marca usando influencers y bloggers que promuevan la diferenciación de calidad y servicio al cliente para mejorar la participación en el mercado</p> <p>D4 – A2: Armar una convocatoria para identificar futuros líderes y determinar si pueden ser parte de FRMIC</p>

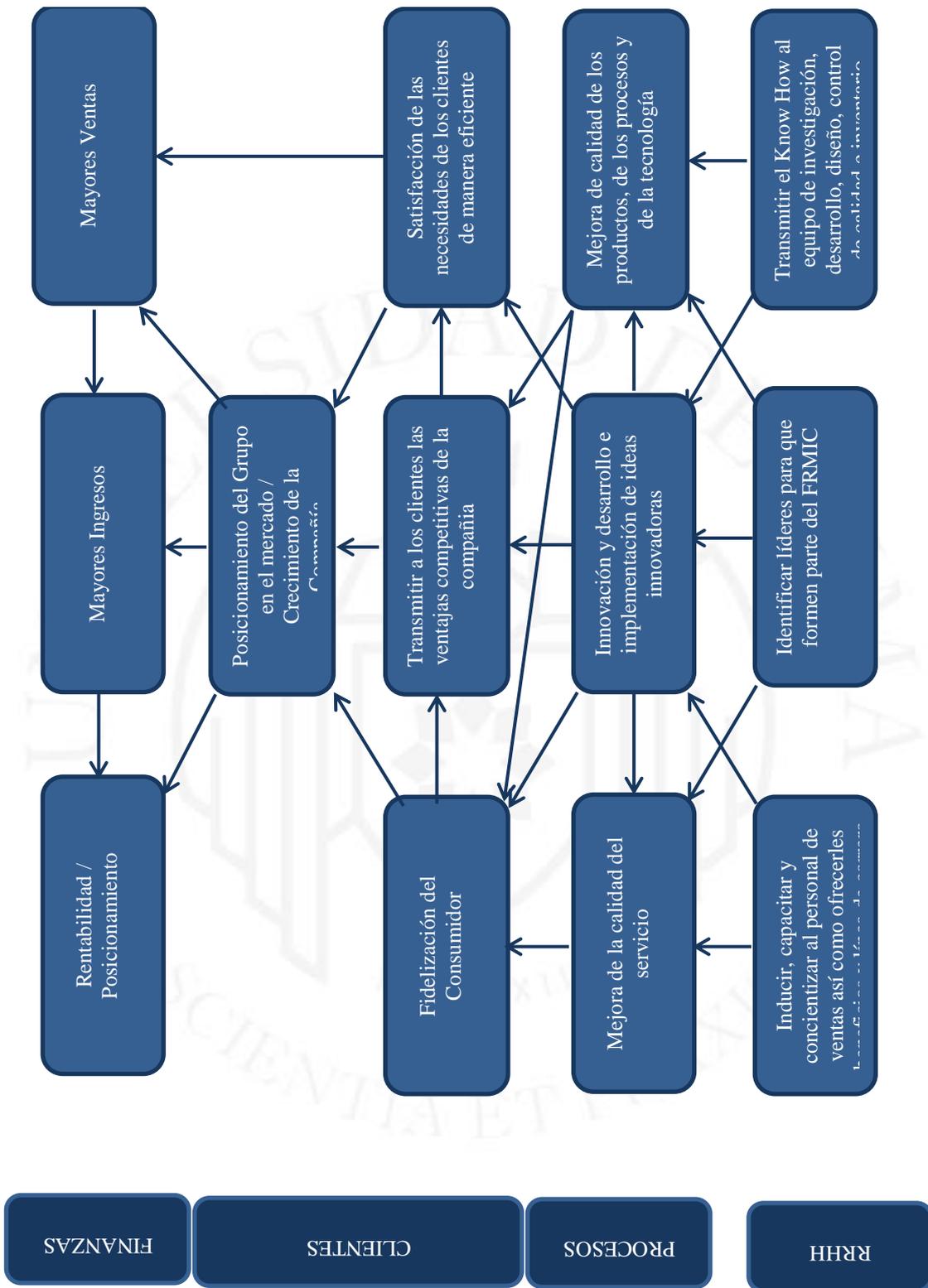
Fuente: Humphrey, A. (2005).

Elaboración propia.

Anexo 2: Estructura del Grupo Fast Retailing



Anexo 3: Mapa Estratégico de Control del Grupo Fast



Fuente: Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)
Elaboración propia

Anexo 4: Cuadro de Mando Integral del Grupo Fast Retailing

PERSPECTIVA	ÍNDICE DE GESTIÓN	FINALIDAD	MEDIDA	FRECUENCIA	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
FINANCIERA	Rentabilidad Neta = (Utilidad Neta / Total de Ingresos por Ventas) * 100	Medir la rentabilidad en relación a los ingresos por ventas de la compañía	%	Anual	>= 15 %	< 15 % >= 5 %	< 5 %
	Rentabilidad de un Producto = ((Precio del producto - costo del producto) / precio del producto) * 100	Medir la rentabilidad de un producto en relación a cuánto te cuesta producirlo	%	Trimestral	>= 50 %	< 50 % >= 30 %	< 30 %
CLIENTES	Satisfacción de Efectividad de Atención al Cliente Insatisfecho = (Total de reclamos o quejas recibidas / Número de clientes atendidos que han presentado reclamos o quejas) * 100	Medir la efectividad de de atención al cliente insatisfecho respecto a los reclamos o quejas presentadas	%	Mensual	>= 90 %	< 90 % >= 80 %	< 80 %
	Fidelización del Cliente = (Total de clientes que realizan compras más de una vez / Total de clientes que pertenecen al programa Fast Retailer Premium) * 100	Medir el grado de fidelización de los clientes respecto a la compañía	%	Trimestral	>= 80 %	< 80 % >= 65 %	< 65 %
	Entrega a Tiempo = (Total de productos entregados / Total de productos entregados fuera del plazo) * 100	Medir el servicio de entrega de los productos comprados vía online en los plazos comprometidos	%	Mensual	>= 90 %	< 90 % >= 80 %	< 80 %

(continúa)

(continuación)

P R O C E S O S	Calidad del Producto = (Total de Productos Vendidos / Total de Productos Devueltos o Cambiados por Defectos) * 100	Medir la calidad de los productos en función a las deficiencias en su diseño, producción o comercialización	%	Mensual	>= 95 %	< 95 % >= 90 %	< 90 %
	Eficacia de las Campañas = (Total de Ingresos por productos de Campaña) / Total de Inversión en la Campaña) * 100	Medir la eficiencia del costo de inversión en la Campaña	%	Finalizada la Campaña	>= 90 %	< 90 % >= 80 %	< 80 %
R R H A P R E N D I Z A J E Y C R E C I M I E N T O	Total de Colaboradores que Asistieron a la Capacitación ó Inducción = (Número de colaboradores a los que estuvo dirigida la capacitación ó inducción / Número de colaboradores que asistió a la capacitación) * 100	Medir el interés de los colaboradores y la eficiencia del costo u horas hombre invertidas en desarrollar la capacitación ó inducción	%	Cada que se desarrolle una capacitación ó inducción	>= 90 %	< 90 % >= 80 %	< 80 %
	Total de Colaboradores que Aprobaron la Capacitación o Inducción = (total de colaboradores que aprobaron / total de colaboradores que rindieron la capacitación o inducción) * 100	Medir el total de colaboradores que aprobaron la capacitación o inducción y la efectividad de la misma	%	Cada que se desarrolle una capacitación ó inducción	>= 90 %	< 90 % >= 80 %	< 80 %
	Total de Colaboradores satisfechos con el clima laboral = (Total de colaboradores Satisfechos / Total de colaboradores) * 100	Medir el nivel de satisfacción con el clima laboral de la compañía	%	Anual	>= 75 %	< 75 % >= 65	< 65 %

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)

Elaboración propia