

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

Alejandro Jesús Via Rocha

Código 20101190

Lima – Perú

Diciembre de 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

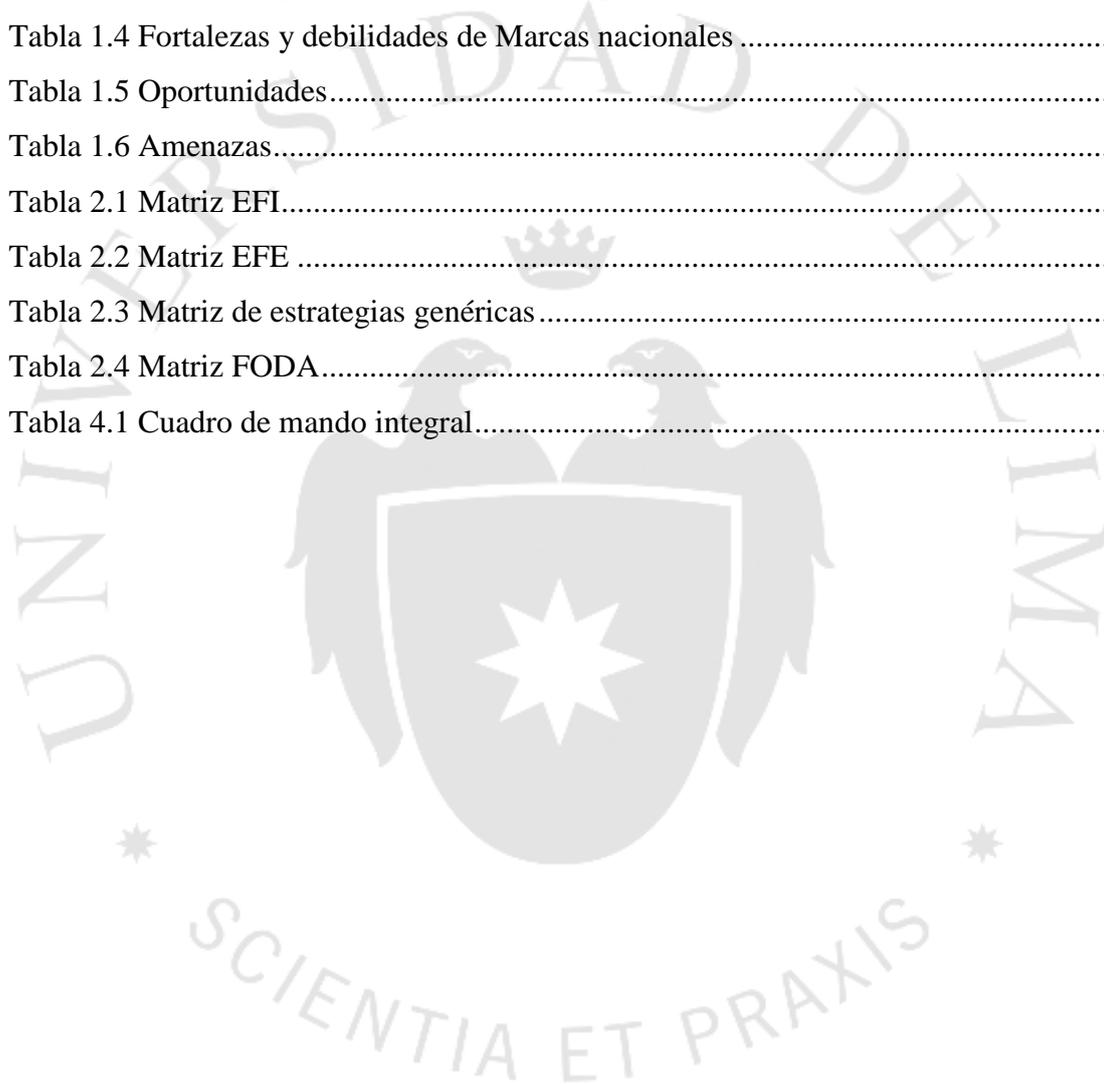
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	3
1.1 Diagnóstico interno.....	3
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	3
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas.....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades.....	8
1.2 Diagnóstico externo	10
1.2.1 Análisis PEST	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	23
2.4 Matriz FODA (Sustento).	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	26
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	29
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	30
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias.....	30
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional.....	33

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias .	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	36
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.	37
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO	45



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades Fast Retailing	8
Tabla 1.2 Fortalezas y debilidades de UNIQLO	9
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de Marcas globales.....	9
Tabla 1.4 Fortalezas y debilidades de Marcas nacionales	10
Tabla 1.5 Oportunidades.....	18
Tabla 1.6 Amenazas.....	19
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE	22
Tabla 2.3 Matriz de estrategias genéricas	23
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	37



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	5
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	36



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	46
---------------	----



INTRODUCCIÓN

A pesar que en el año 2017 el Perú sufrió una desaceleración económica, los gastos públicos realizados por el gobierno, en sus diferentes instancias, y otros factores macroeconómicos de inversión lograron reactivar la economía y se proyecta tener el mayor crecimiento de Latinoamérica al culminar el 2018 (PANAM Post, 2018).

Sin embargo esta desaceleración, que enhorabuena ha sido superada, no significó un decrecimiento de la inversión privada en varias industrias, como la del sector retail, en particular la industria del fast fashion, cuyo crecimiento ha sido sorprendente.

Desde el año 2016 el desarrollo del sector retail en el Perú lideraba a nivel Latinoamérica y se posicionó como noveno en la lista a nivel mundial. El 2017 sorprendió a los peruanos con la mejora exponencial de los servicios y productos por parte de esta industria colocando al Perú en el estándar propio del primer mundo, logrando una expansión de ventas de 4% y proyectando un crecimiento de 6% al 2018 (“EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo”, 2017).

Estos indicadores positivos, junto con los esfuerzos del Gobierno para la promoción económica y la integración comercial regional, se ven comprometidos por la inestabilidad política producto de los destapes de corrupción que se han dado en el país.

Esta situación también es afectada por los grandes cambios que comienzan a darse en las formas de comerciar productos y hacer negocios. Un ejemplo de ello es la tecnología, la cual está poniendo en apuros a los principales competidores involucrados en la industria de la moda; aplicaciones innovadoras para diseñar y ofrecer mejores experiencias de compra están sorprendiendo y fidelizando al cliente peruano y las empresas deben estar en capacidad para ofrecerlas y diferenciarse a partir de ellas. La moda 2.0 ha llegado para quedarse (Fasson, 2017).

Aunque el panorama es retador, el mercado sigue en crecimiento y ofrece a las empresas grandes oportunidades para consolidarse y obtener resultados positivos. Por ello en las siguientes páginas descubriremos aún más retos que serán analizados para ofrecerle al grupo Fast Retailing un análisis empresarial y un análisis estratégico que pueda serles útil para lograr un ingreso exitoso en el Perú para el año 2019.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio.

Un modelo de negocio es la forma congruente en que la empresa o grupo empresarial reúne e integra las estrategias para obtener mayores utilidades y rentabilidad (Hill & Jones, 2009).

El modelo de negocio del grupo Fast Retailing (FR) ha ido cambiando a lo largo del tiempo, pasó de ofrecer solo ropa para caballeros y a precios bajos a un modelo diferente. Actualmente su modelo de negocio se basa principalmente en expandirse en el mercado global a partir de ofrecer a sus clientes una propuesta de valor basada en productos innovadores, parcialmente adaptados, de excelente calidad y a precio asequible, no bajo porque da más prioridad a la calidad. Además también se enfoca en un servicio diferenciado a partir de la atención puesta en la limpieza, el mantenimiento constante de las existencias, para que se encuentren a disposición del cliente, y el servicio post venta que admite la devolución y el cambio. Finalmente todo esto lo dirige hacia un enfoque mucho mayor: el de la experiencia del cliente (felicidad, alegría y satisfacción) y el aporte y la unión con la sociedad como refleja su declaración corporativa “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Takeuchi, 2012, p. 6).

Para lograr lo mencionado el grupo fue, a lo largo de su historia, ideando y desarrollando estrategias que le permitan lograrlo. Desarrolló una estructura de costos a partir de economías de ubicación que permitan reducir costos para obtener productos de mayor calidad a mejores precios. En algún momento FR compraba materia prima en Japón, las procesaba en Indonesia y realizaba la producción final en China (Takeuchi, 2012). Para atraer a los clientes y lograr fidelizarlos el grupo dirige parte de su presupuesto a la publicidad en medios locales. Los salarios competitivos y la inversión en innovación también son factores clave de su estructura de costos.

En cuanto a sus asociaciones clave con otras empresas limitó el número de socios estratégicos para lograr un control más eficiente de calidad (proveedores de materias primas y fábricas de producción del producto final) casi todas extranjeras y adicionalmente les brinda asesoría técnica especializada. Constituyó *joint venture* con empresas locales para su entrada a nuevos mercados, como lo hizo en China en el año 2002 y en Corea y Singapur en el 2005 y 2008 respectivamente (Takeuchi, 2012).

Para continuar entrando en el mercado internacional realizó también adquisiciones como la participación accionaria en empresas como Link Internacional en 2004 y CDC en 2006 con el objetivo de ganar clientes, marcas y el posicionamiento ya obtenido por dicha empresa (Takeuchi, 2012).

Sus relaciones con los clientes se caracterizan por desarrollar estrategias para satisfacerlos mejor que la competencia. El grupo FR, a partir de su empresa UNIQLO, aprovecha el modelo SPA para desarrollar productos a partir de las sugerencias captadas por sus centros de atención, lo cual convierte a los clientes en socios estratégicos importantes. Atiende a un segmento bastante amplio, agrupándolos podemos decir que pertenecen a un rango de edad que va de los 20 hasta los 60 años, hombres y mujeres, con estilos de vida diferentes, entre otros. Para conservalos mantiene una innovación constante en los productos, procesos de venta y servicios que ofrece así como el fortalecimiento de la identificación de ellos con la empresa.

Finalmente el recurso clave del grupo es el intelecto humano de sus colaboradores. Es fundamental para ellos mantener la innovación y asegurar que sus puestos de dirección permanezcan ocupados por personal capacitado que logre continuar con sus planes de expansión y maximizar su rentabilidad. En el año 2009 se creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) como un centro de formación para futuros líderes (Takeuchi, 2012). Esta iniciativa recluta no solo a empleados del grupo sino también a personal externo que luego de pasar por programas de formación establecidos y sobresalir en la presentación de proyectos pasan a ocupar los puestos de liderazgo.

Todas las estrategias mencionadas responden a una filosofía que se sintetiza en 23 principios de gestión que acompañan a cada actividad realizada dentro del grupo y deben ser interiorizadas por todos.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor ayuda a visualizar las interrelaciones entre las diferentes actividades que desarrolla la empresa, las cuales son clasificadas en primarias y secundarias según su relación con el core del negocio. Además se determina la acción de cada una en el proceso de generar e incrementar el valor percibido para los clientes y su contribución a la ventaja competitiva. (Curso de actualización profesional en administración, 2018)

Este análisis iniciará con la elaboración de la cadena de valor del grupo Fast Retailing, según la modelo de Michael Porter (Harvard) (Curso de actualización profesional en administración, 2018)

Figura 1.1 Cadena de Valor

Innovación y desarrollo.					Margen
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la innovación en procesos, diseños, tecnología y servicios. 					
Administración de recursos humanos					
<ul style="list-style-type: none"> Gestión y control del personal. Capacitación y desarrollo a partir del centro de formación FRMIC. 					
Control de Calidad					
<ul style="list-style-type: none"> Gestión periódica y frecuente en cada actividad primaria. 					
Responsabilidad social corporativa					
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas sociales que aumentan el valor de la marca. 					
Administración e infraestructura					
<ul style="list-style-type: none"> Compra y gestión de material indirecto y gastos de mantenimiento. Tiendas propias, almacenes y oficinas. 					
Logística de entrada	Producción y control estratégico	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicios postventa	
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> Manufactura de los productos con terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de los productos hacia los almacenes y tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de venta física y virtual. Lanzamiento de campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Servicio al cliente en tienda y call center. 	

Fuente: Guerras, L. & Navas, J. (2015).
Elaboración propia.

Las **actividades primarias** han sido elegidas en base a su relación directa con el core del negocio que es la venta de ropa en base al modelo SAP. En su logística de entrada se incluye la compra de materia prima que se transforma en el producto final en fábricas asociadas a partir de un outsourcing estratégico muy controlado que genera valor y que luego será vendido. Considera también la publicidad y campañas realizadas para promocionar y activar el proceso de venta así como el servicio post venta.

Las **actividades secundarias** de la cadena de valor dan soporte a las primarias, es decir, les brindan la ayuda necesaria para conseguir el éxito en sus objetivos. La innovación y el desarrollo, junto el control estratégico y la administración e infraestructura se enfocan en lograr el éxito de las operaciones de ventas con un enfoque diferenciado. La administración de recursos humanos y el centro de formación FRMIC proveen de líderes capacitados a cada área reforzando especialmente el área de ventas cuya actividad es uno de los pilares en la formación de FRMIC. Investigación y desarrollo es fundamental para todas las áreas en particular en lo relacionado al diseño de productos y procesos.

Finalmente podemos concluir que las ventajas competitivas de Fast Retailing provienen del conjunto interrelacionado de actividades presentadas como: la innovación y el desarrollo, el aprovisionamiento global, la gestión de ventas y el servicio post-venta, todas apoyadas por una adecuada gestión de recursos humanos que provee de líderes formados y capacitados para la consecución de sus objetivos.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas (empresa y por UEN).

Desarrollar una ventaja competitiva sostenida a partir de una correcta implementación estratégica permite al grupo empresarial o empresa lograr resultados mayores al promedio. (Hill & Jones, 2009).

- **Fast Retailing:** Su ventaja competitiva se basa en la diferenciación con costos bajos.

Calidad superior: Sí. Consideran que la calidad es más importante que ofrecer precios bajos. El control de calidad en sus procesos de diseño y producción y el énfasis en una atención y servicio superior remarcan la relevancia de este atributo.

Eficiencia superior: Sí. El aprovisionamiento asiático al 100%, las relaciones tan cercanas con su limitado número de proveedores y la aplicación adecuada de modelos de gestión como el SAP le permiten lograr una eficiencia superior en sus actividades y manejo de sus costos.

Innovación superior: Sí. Cuenta con un centro de Investigación y desarrollo en Nueva York. El desarrollo creativo de sus problemas y la innovación constante es parte de su filosofía corporativa.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: Sí. Diseño de productos en base a las sugerencias del cliente, las ventas y el servicio son actividades centrales. Incluye brindar experiencias de felicidad y satisfacción a sus clientes.

- **UNIQLO:** Su ventaja competitiva se basa en **diferenciación** con **costos bajos**.

Calidad superior: Sí. Busca artículos de calidad alrededor del mundo y a través de relaciones cercanas con sus proveedores asegura el control de la misma. Mantiene criterios de ropa estilizada, práctica y útil.

Eficiencia superior: Sí. Adoptó el modelo SPA logrando mayor eficiencia: adquiere material alrededor del mundo y limita las gamas de artículos que ofrece.

Innovación superior: Sí. A partir de las innovaciones del grupo FR al que pertenece se beneficia de sus programas de innovación, su centro de formación de líderes y sus iniciativas de nuevos productos y servicios.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: Sí. Desarrolla sus productos en base a los comentarios de sus clientes ofreciéndoles lo que solicitan además la indumentaria está en línea con sus valores personales.

- **Marcas globales:** Su ventaja competitiva se basa en la **diferenciación**.

Calidad superior: Sí. Calidad suprema con telas italianas y un estilo sofisticado, enfoque en sus clientes y sus gustos

Eficiencia superior: No. Abastecimiento de tiendas a nivel mundial.

Innovación superior: Sí. Comparte con el grupo la innovación en sus productos, servicios y campañas publicitarias.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: Sí. Estilos sofisticados que atienden diferentes segmentos de manera enfocada y el cliente percibe excelencia y el espíritu de la marca.

- **Marcas nacionales:** Su ventaja competitiva se basa en **costos bajos**.

Calidad superior: No. Moda estándar y a precio bajo.

Eficiencia superior: Sí. Atención a una gran red de tiendas y proyección a aumentarlas, distribución a través de sus tiendas propias y tiendas UNIQLO de gran formato.

Innovación superior: Sí. Desarrollo de productos nuevos y estandarizados, modelo SAP. Constante investigación para mejorar procesos y reducir tiempos.

Superior capacidad de satisfacción al cliente: No. No atiende de manera personalizada sino que ve a los clientes por volumen.

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

- Fast Retailing

Tabla 13.1 Fortalezas y debilidades Fast Retailing

Fortalezas	Debilidades
Marca bien posicionada y cultura organizacional sólida basada en 23 principios establecidos y compartidos.	Al formar joint venture con otras empresas no posee el control completo.
Líderes con enfoque en la innovación formados por ellos mismos en FRMIC	Dificultad para colocar personal idóneo en puestos clave.
Gestión de aprovisionamiento global con enfoque en la calidad y el precio.	Gasto administrativo muy alto en relación con sus ventas.
Presencia global exitosa y reconocida en los mercados donde se encuentra.	Limitaciones para adaptar adecuadamente su oferta (por exceso o defecto).
Respaldo económico para asumir riesgos e inversiones en su estrategia de crecer.	Complicaciones para dirigir su estrategia multinacional.

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

- UNIQLO

Tabla 13.2 Fortalezas y debilidades de UNIQLO

Fortalezas	Debilidades
Modelo SPA perfeccionado y aplicado eficientemente por la empresa.	Oferta de productos y precios limitados aumentan el riesgo al competir.
Expansión internacional (mayor presencia a nivel global) lo cual la hace fuerte.	Dependencia a un limitado número de fábricas (mantiene relaciones estrechas).
Relaciones estrechas con sus proveedores (acuerdos contractuales duraderos).	Cultura muy compleja para ser compartida por todos.
Programas socialmente responsables que fortalecen la imagen de la empresa.	Joint Venture firmado por negocio social impide mantener control total.
Anunciante web líder, uso eficiente y exitoso de la publicidad en varios medios.	Dificultad para reponer líderes idóneos en puestos clave de su organización.

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

- Marcas globales

Tabla 13.3 Fortalezas y debilidades de Marcas globales

Fortalezas	Debilidades
Sus marcas son conocidas y sólidas.	Productos de las marcas muy enfocados.
Cuentan con canales propios (tiendas) de distribución al cliente final.	Presencia en pocos países y mercados.
Capacidad para realizar abastecimiento global y compras a escala.	No poseen un número amplio de tiendas a diferencia de UNIQLO.
Innovación y desarrollo de nuevos productos y estrategias de servicio.	Joint venture limita control total por parte de FR en varias de ellas.
Capacidad para atender distintos segmentos.	

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

- Marcas nacionales

Tabla 13.4 Fortalezas y debilidades de Marcas nacionales

Fortalezas	Debilidades
Sus marcas son conocidas y sólidas en su país.	Productos de las marcas muy enfocados.
Cuentan con canales propios (tiendas) de distribución al cliente final.	Sus productos solo se venden solo en Japón.
Aprovechan a UNIQLO para distribuir sus productos.	No están vinculadas a las marcas globales no aprovechando sus cadenas de valor.
Cercanía a la central y centro de dirección	Poco conocidas a nivel mundial.
Productos reconocidos y valorados.	

Fuente: David (2003).

Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico externo

La evaluación permanente de dicho entorno se hace cada vez más necesaria. Las estrategias que se desarrollen pueden lograr reducir el curso normal de ciertos acontecimientos para obtener el éxito esperado. Como lo dirá Ian C. Macmillan: “Las empresas siguen estrategias que perturbarán el curso normal de los acontecimientos de la industria y forjarán nuevas condiciones industriales que pondrán en desventaja a los competidores” (como se citó en David, 2003, p.79).

1.2.1 Análisis PEST (sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores – tendencias)

Fuerza Política:

- Esfuerzo del gobierno peruano por promover la integración comercial en la región (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. El grupo busca consolidar su presencia en la región latinoamericana a partir de su ingreso en el Perú, motivo por lo cual una política gubernamental de integración comercial es una muy grande oportunidad para sus planes de expansión.

- Búsqueda permanente y firma de Acuerdos de Libre Comercio por parte del gobierno del Perú (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Las facilidades que otorgan estos acuerdos permiten que crezcan los beneficios económicos debido a las ventajas arancelarias y a la reducción de otras barreras de entrada que promueven un intercambio comercial creciente. Para el grupo Fast Retailing definitivamente estos acuerdos representan una gran oportunidad y el interés del gobierno en sostenerlos desvela un futuro prometedor.
- Suscripción del Acuerdo de Asociación Económica (AAE) entre Perú y Japón el 31 de mayo del 2011 y entrada en vigencia el 1 de marzo del 2012 (Acuerdos Comerciales del Perú, 2012). Oportunidad. Fast Retailing es un grupo japonés por lo cual la suscripción de este acuerdo de asociación económica le trae muchos beneficios.
- Crisis política en el Perú muestra una democracia frágil e inestable (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Amenaza. La inestabilidad genera un aumento en la incertidumbre sobre el futuro y esto repercute en un mayor nivel de riesgo para realizar inversiones por los cambios en las condiciones y las crisis sociales que la política puede generar.

Los factores mencionados en la Fuerza Política demuestran el gran impacto que las decisiones gubernamentales tienen sobre las empresas. Las crisis que provocan o la estabilidad que mantengan generan cambios en entorno, la decisión de compra y las exigencias a las que se debe adaptar la cadena de valor.

Fuerza Económica:

- Crecimiento económico sostenido en el Perú en las últimas dos décadas (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Para el grupo es un gran indicador porque asegura un crecimiento comercial sostenido y un mercado que ha experimentado ya inversiones nacionales y extranjeras permanentes.
- Aumento de las ventas del sector retail en las provincias del Perú, pasaron de representar el 30% al 50% de las ventas a nivel nacional (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).. Oportunidad. Por el core del grupo esta

información es importante y muy positiva debido a que muestra un mercado geográfico más amplio dentro del Perú donde podría establecer sus operaciones comerciales.

- Mayor número de centros comerciales en Lima y en las provincias del Perú (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. El ingreso del grupo Fast Retailing puede considerar como estrategia hacer su entrada a través del alquiler de espacios en centros comerciales.
- En comparación con la región, Perú posee el menor número de centros comerciales a nivel nacional (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Amenaza. Se limita la oferta de espacios disponibles y genera mayor poder a los proveedores que suben los precios y dejan poco margen para la negociación.
- Crecimiento del sector retail hasta 9% en el Perú durante el año 2018 (“Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL”, 2018). Oportunidad. El crecimiento siempre es una oportunidad y más si el sector es al que pertenece el grupo y este cuenta con los recursos para ingresar con fuerza al mercado y captar participación de ese crecimiento.
- Crecimiento del sector turismo en el Perú hasta el 8% en el 2018 (“Llegada de turistas al Perú crecerá hasta 8% en 2018”, 2018). Oportunidad. Dinamiza la economía de los peruanos dando mayor poder adquisitivo y una distribución de la riqueza entre las regiones. Para el grupo representa una mayor capacidad de compra, además que viajar puede también significar que las personas lleven las prendas con sus marcas a otras regiones haciéndolas más conocida.
- Jóvenes (millennials) cuentan con mayores oportunidades de empleo formal (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Fast Retailing ofrece ropa informal juvenil y si este sector de la población cuenta con empleo le permite tener un mercado con disponibilidad económica para gastar.

Los factores analizados en la fuerza económica muestran una tendencia muy optimista, el poder de adquisición de las personas crece y esto se refleja luego en el

incremento de las ventas y en la mayor inversión por parte de los sectores económicos. Es crucial analizarla porque permitirá al grupo determinar el nivel de inversión a realizar en base a cómo se encuentre el sector.

Fuerza Social:

- Los consumidores peruanos conocen las marcas y estilos de las empresas de ropa, antes que lleguen al país, gracias a la globalización (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Genera expectativa entre los futuros clientes y permite reducir las inversiones necesarias para darse a conocer.
- Los consumidores comparan precios, mercados y condiciones fuera de su propio país (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Amenaza. Los clientes peruanos al enterarse pueden exigir beneficios y servicios que podrían reducir sus márgenes de ganancia.
- Aumento progresivo del uso de tarjetas de crédito y débito entre los consumidores peruanos, dejando el manejo de efectivo (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Al ser una empresa de primer mundo cuenta con la tecnología necesaria para facilitar el pago a través de diferentes medios.
- En provincias los clientes buscan y prefieren conceptos modernos parecidos a los de Lima (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Permite potenciar la oferta en provincia a partir de la tendencia de la moda fast fashion incentivada en la capital aumentando su presencia en un mercado más grande.
- Crecimiento del flujo de asistencia a los centros comerciales en el Perú por la oferta de entretenimiento, restaurantes y otros servicios (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Es un factor que muestra una tendencia creciente y si el grupo entra a través de centros comerciales aseguraría un flujo continuo de personas.
- Fenómeno del niño costero modificó los hábitos de consumo por la emergencia (Salas, 2018). Amenaza. Este fenómeno es cíclico y puede

repetirse para afectar al grupo por cambiar bruscamente la demanda y dejar el consumo fast fashion por la compra de insumos básicos.

- Preferencia por modelos de negocio enfocados en el descuento y el precio bajo (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. El grupo ha desarrollado eficiencia para alcanzar economías de escala gracias a sus propios procesos, el aprovisionamiento global y a sus relaciones con sus proveedores.
- El consumidor peruano muestra cada vez mayor preferencia por el concepto fast fashion en comparación con las tiendas departamentales (Salas, 2018). Oportunidad. Podría ayudar al grupo a fortalecerse a través de su oferta así como a través del diseño y producción de nueva oferta, cuenta con la capacidad para lograrlo.

El Factor Social, a través de los factores identificados, sustenta su importancia de manera clara debido a que el grupo Fast Retailing, al estar dedicado a la venta de ropa, depende mucho de los hábitos y modas de cada sociedad, de sus preferencias y costumbres propias o adquiridas. La oferta que diseñen y los servicios que ofrezcan debe adaptarse a este factor.

Fuerza Tecnológica:

- Desarrollo de software y tecnología digital que facilitan la venta online y nuevas experiencias de compra en las tiendas físicas (Salas, 2018).
* Oportunidad. Este factor muestra tendencias en subida a nivel mundial y el grupo Fast Retailing ya lo tiene mapeado y por su enfoque en la innovación puede contar con lo necesario para aprovechar esto a su favor.
- E-Commerce e internet retailing están desarrollándose y su uso es cada vez mayor (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Oportunidad. Seguir el ritmo de este factor es importante para mantener una posición poderosa en el mercado y para ello se requieren recursos y habilidades que el grupo posee.
- Tecnología de la información sigue en crecimiento y desarrollo, facilitando cada vez más la comunicación y la información. Amenaza. Al igual que otro factor social, este presenta una tendencia en subida y facilita que los clientes

exijan cada vez mayores beneficios no por necesidad real sino por comparar con otros mercados y eso compromete los márgenes de utilidad.

La importancia del Factor Tecnológico es indiscutible para cualquier persona de este siglo, constantemente genera nuevas herramientas para mejorar los servicios y nuevos medios de comunicación. Por eso es fundamental su consideración para mantener las adaptaciones necesarias y lograr el éxito de los objetivos del grupo.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

- **Poder de negociación de proveedores:** Hill y Jones en su libro conjunto sobre administración estratégica revelan ciertas situaciones en las que los proveedores son más poderosos, estas pueden ser, por ejemplo, si sus productos son únicos y vitales, cuando el costo de cambio es alto y la integración hacia atrás es difícil de realizar (Hill & Jones, 2009). En el presente caso se identifica que el grupo ejerce control sobre sus proveedores debido a su gran volumen de compra y su presencia global. Si bien fideliza y mantiene relaciones con pocas empresas para garantizar la calidad, el control tan frecuente y las exigencias hechas revelan un poder mayor sobre los proveedores que en un entorno globalizado pueden ser sustituidos. Por ende el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- **Poder de negociación del cliente:** Siguiendo lo estipulado por Fred David este poder depende sobre todo del volumen de compra de los clientes y su facilidad para encontrar sustitutos en base a los mayores beneficios o cambios en las preferencias (David, 2003). El grupo Fast Retailing se enfrenta a clientes de entornos cada vez más diversos y que por la globalización cambian constantemente de gustos y preferencias debido a la entrada constante de oferta nueva. Visto a los clientes de manera concentrada podrían representar un poder alto, sin embargo al realizar la empresa su venta de ropa al menudeo, es decir, cómo minorista, no representan un poder alto de manera individual. Por esta última razón determino que el poder de negociación del cliente es bajo.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** Fred David sobre esta fuerza sostiene que la facilidad de ingreso de las empresas a una industria en particular intensifica directamente el nivel de competencia en ella (David, 2003). Las barreras de ingreso al mercado peruano son bastante bajas y se sustentan así:
 - Las barreras arancelarias son bajas puesto que los Acuerdos de Asociación Económica ofrecen beneficios atractivos a la inversión extranjera y la importación (Acuerdos Comerciales del Perú, 2012).
 - Las políticas gubernamentales del Perú abren el mercado nacional a la oferta global (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).
 - El costo de cambio es bajo debido a que la oferta nacional y extranjera en el Perú es cada vez más mayor y aumentan los sustitutos al alcance de los clientes con mayores beneficios y nuevos formatos e innovaciones por las tiendas de conveniencia tradicionales (Salas, 2018).
 - El alcance de las economías de escala es fácil de lograr para las empresas como las que forman parte del grupo Fast Retailing por su presencia global y la competencia que encontrará en el Perú cuenta con las mismas características como H&M y Zara (Takeuchi, 2012).
 - No hay lealtad de marca entre los consumidores peruanos hacia estas empresas, el caso y los artículos dejan ver a un consumidor que cambia de preferencias y lugares de compra según tendencias del mercado y los beneficios que perciben (Salas, 2018).
 - El acceso a canales de distribución es fácil y rápido, sin mayores restricciones para poder cubrirlos hacia las principales provincias del país (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).
 - Requisito de capital bastante alto, no cualquier empresa puede entrar y competir como estos grandes grupos, la industria textil y la venta de ropa a escala mundial requiere de inversiones millonarias (Takeuchi, 2012).

Por lo antes expuesto afirmo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que ofrecen otras empresas y que, sin ser iguales, pueden satisfacer necesidades de los clientes (Hill & Jones, 2009). En la industria en la que compete Fast Retailing, dedicada a la venta de ropa en diferentes formatos según cada empresa, los sustitutos abundan en otras cadenas que presentan nuevos diseños y conceptos en las prendas, además de características innovadoras en sus materiales y beneficios, satisfaciendo la necesidad de vestir según la moda y no con fast fashion, como ejemplo tenemos a las tiendas de conveniencia como Saga y Ripley que vienen haciendo esfuerzos para mantener y hacer crecer su participación en el mercado peruano. Por lo cual esta amenaza es alta.
- **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:** Siguiendo la teoría de Hill y Jones analizaremos esta fuerza a partir de 4 factores que tienen un impacto importante en ella (Hill & Jones, 2009). Estos son:
 - Estructura competitiva de la industria: Considero que es consolidada por naturaleza (economías de escala). En el mercado peruano los competidores directos de Fast Retailing son pocos y mantienen concentrada la industria de textiles especializados. Actualmente el caso menciona al grupo H&M, Inditex y For ever 21.
 - Demanda en la industria: El consumidor peruano influenciado por las tendencias del mercado internacional y la globalización ha moldeado sus preferencias adaptándose a las de otros consumidores en el mundo. La tendencia fast fashion y las diferentes modas que ofrece la industria de textiles especializados crece a nivel nacional y esto se refleja en el crecimiento de las ventas según los indicadores y resultados financieros del caso. Por eso es creciente.
 - Condiciones de los costos: Es la necesidad de las empresas de mantener una adecuada estructura de costos fijos. Las condiciones de costos de la industria de textiles exige lograr un alto volumen de ventas por los costos fijos elevados que las empresas deben mantener en sus diseños, producción y el resto de actividades de sus cadenas de valor. Es alta.

- Barreras de salida: Son todos aquellos factores que podrían retener en la industria a las empresas que en ella compiten. En la industria de textiles especializados considero que las barreras son altas. Esta conclusión se debe en primer lugar a los costos fijos tan altos que demandan entrar a dicha industria y mantener una posición global. Por parte del grupo Fast Retailing definitivamente existe un apego emocional, todas las empresas del grupo dependen económicamente del mismo sector y hay inversiones especializadas en activos y en su personal (FRMIC) para que continúen sacando adelante el grupo. Muchos de estos factores son compartidas con el resto de las empresas.

Luego de realizar este análisis concluyo que la rivalidad en la industria de textiles especializados es alta.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 13.5 Oportunidades

Oportunidades
Esfuerzo del gobierno peruano para promover la integración comercial en la región.
Firma de Acuerdos de Libre Comercio por el gobierno del Perú.
Suscripción del Acuerdo de Asociación Económica (AAE) entre Perú y Japón el 31 de mayo del 2011.
Aumento grande y sostenido de las ventas del sector retail en las provincias del Perú (del 30% al 50% de las ventas a nivel nacional).
Mayor número de centros comerciales en Lima y en las provincias del Perú.
Crecimiento del sector retail hasta 9% en el Perú durante el año 2018
Crecimiento del sector turismo en el Perú hasta en 8% en el 2018
Jóvenes (millennials) cuentan con mayores oportunidades de empleo formal.
Los consumidores peruanos conocen las marcas y estilos de las empresas de ropa antes que lleguen al país gracias a la globalización.
Aumento progresivo entre los consumidores peruanos de la costumbre de usar tarjetas de crédito y débito dejando el manejo de efectivo.

(continúa)

(continuación)

En provincias las personas buscan y prefieren conceptos modernos parecidos a los de Lima.
Crecimiento del flujo de asistencia a los centros comerciales en el Perú por la oferta de entretenimiento, restaurantes y otros servicios.
Preferencia por modelos de negocio enfocados en el descuento y el precio bajo.
El consumidor peruano muestra cada vez mayor preferencia por el concepto fast fashion en comparación con las tiendas departamentales.
Desarrollo de software y tecnología digital que facilitan la venta online y nuevas experiencias de compra en las tiendas físicas.
E-Commerce e internet retailing están desarrollándose y su uso es cada vez mayor.

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

Los factores que han sido determinados como oportunidades superan a las amenazas y ofrecen al grupo Fast Retailing un panorama positivo para su incursión en el Perú. Presentan un entorno favorable basado en políticas gubernamentales que ofrecen facilidades a partir de tratados y acuerdos, una economía sólida, principalmente en su sector, y un mercado que crece a nivel nacional a partir de las nuevas preferencias de los consumidores que aprenden de otros países por la globalización y la tecnología.

Tabla 13.6 Amenazas

Amenazas
Crisis política en el Perú muestra una democracia frágil e inestable.
En comparación con la región, Perú posee el menor número de centros comerciales a nivel nacional.
Los consumidores comparan precios, mercados y condiciones fuera de su propio país.
Fenómeno del niño costero modificó los hábitos de consumo por la emergencia.
Tecnología de la información sigue en crecimiento y desarrollo, facilitando cada vez más la comunicación y la información.

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

Las amenazas se presentan en todas las fuerzas evaluadas y se relacionan con distintas cosas. De las señaladas, las más importantes y que podrían afectar más al grupo en su ingreso en el mercado son: la crisis política en el Perú debido a la incertidumbre que genera sobre la seguridad de las inversiones, la reducción del gasto público y el posible cambio de las políticas de promoción económica y las exigencias cada vez mayores de los consumidores peruanos a causa de las comparaciones realizadas con otros mercados.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

Tabla 2.1 Matriz EFI

	Valor	Clasificación	V. Ponder
Fortalezas			
Marca y cultura organizacional sólida. (F1)	0.1	4	0.40
Líderes con enfoque en la innovación formados por ellos mismos (FRMIC) (F2)	0.2	4	0.80
Aprovisionamiento global (enfoque en calidad). (F3)	0.06	3	0.18
Presencia global exitosa y reconocida. (F4)	0.08	3	0.24
Respaldo económico para asumir riesgos e inversión. (F5)	0.09	4	0.36
Debilidades			
Joint venture limita su control completo. (D1)	0.05	1	0.05
Dificultad para reemplazar puestos de liderazgo. (D2)	0.12	3	0.36
Falta de conocimiento del mercado peruano. (D3)	0.1	1	0.1
Límites para adaptar su oferta (por exceso o defecto). (D4)	0.1	3	0.3
Dificultad para dirigir estrategia multinacional. (D5)	0.1	3	0.3
TOTAL	1.00		3.09

Fuente: David (2003).

Elaboración propia.

El valor ponderado obtenido por el grupo Fast Retailing es 3.09 y eso demuestra que la empresa tiene la capacidad para establecer estrategias que respondan óptimamente al mercado externo aprovechando las fortalezas y reduciendo el efecto de las debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.

Tabla 2.2 Matriz EFE

	Valor	Clasificación	V. Ponder.
Oportunidades			
El Estado promueve integración comercial. (O1)	0.05	4	0.20
Firma de Acuerdos de Libre Comercio. (O2)	0.05	3	0.15
Acuerdo de Asociación Económica (AAE) entre Perú y Japón. (O3)	0.10	4	0.40
Economía crece sostenidamente en el Perú. (O4)	0.07	3	0.21
Crecimiento del sector retail en las provincias del Perú. (O5)	0.06	3	0.18
Más centros comerciales en el Perú. (O6)	0.04	2	0.08
Crecimiento del sector turismo en el Perú. (O7)	0.02	1	0.02
Jóvenes (millennials) con empleo formal. (O8)	0.04	2	0.08
Los consumidores peruanos conocen las marcas y estilos antes que lleguen al país. (O9)	0.06	4	0.24
Aumento del uso de tarjetas para pagos. (O10)	0.02	3	0.06
En provincias copian conceptos de Lima. (O11) *	0.03	2	* 0.06
Mayor flujo de asistencia a los malls. (O12)	0.04	2	0.08
Preferencia por descuentos y precio bajo. (O13)	0.03	3	0.09
Preferencia por el concepto fast fashion. (O14)	0.05	3	0.15
Desarrollo de software y tecnología digital. (O15)	0.04	4	0.16
Uso de E-commerce e internet retailing. (O16)	0.03	4	0.12

(continúa)

(continuación)

Amenazas			
Crisis política en el Perú. (A1)	0.10	2	0.2
Menor número de centros comerciales. (A2)	0.02	2	0.04
Consumidores comparan otros mercados. (A3)	0.07	4	0.28
Fenómeno del niño costero. (A4)	0.04	3	0.12
TI facilita la comunicación e información. (A5)	0.04	3	0.12
TOTAL		1	3.04

Fuente: David (2003).
Elaboración propia.

El valor ponderado obtenido por el grupo Fast Retailing es 3.04 y eso nos demuestra que la empresa tiene la capacidad suficiente para establecer estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen el impacto de las amenazas, o incluso las eviten. Si bien no se puede decir que es una respuesta excelente, desde el análisis es correcto asegurar que su respuesta es superior al promedio esperando en la industria.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Tabla 2.3 Matriz de estrategias genéricas

	Fast Retailing
Segmentación	Alta
Diferenciación	Alta
Habilidades distintivas	Innovación y desarrollo
	Buen manejo de inventarios
	Marketing y publicidad
	Aprovisionamiento global.

Fuente: Porter (2009).
Elaboración propia.

Sobre la base de los resultados de la matriz la estrategia genérica de negocio es **DIFERENCIACIÓN con LIDERAZGO EN COSTOS**. El sustento se explica a continuación:

- Segmentación alta: El grupo a través de sus UEN atiende un segmento amplio de clientes que poseen características diversas y demandan tipos diferentes de vestimenta: exclusiva, de hombres, de mujeres, lencería, calzado, entre otros. Aunque ofrece ropa informal se enfoca en diferentes necesidades, usos y costumbres. Considera además poder adquisitivo y estilos de vida.
- Diferenciación alta: Fast Retailing se ha dedicado a concentrar sus esfuerzos en brindar productos de excelente calidad así como controlar de manera permanente sus procesos. Se enfoca en el servicio buscando siempre ofrecer más que una transacción una experiencia de compra que dé felicidad y satisfacción.
- Habilidades distintivas: La habilidades distintivas del grupo Fast Retailing que apoyan de manera directa a la estrategia de diferenciación son la innovación y desarrollo, el marketing y el servicio diferenciado. La estrategia de liderazgo en costos se basa en el aprovisionamiento global y las economías de escalas; además posee un eficiente sistema de manejo y control de inventarios.

2.4 Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.4 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	D5
Oportunidades	ESTRATÉGIAS FO	ESTRATÉGIAS DO
O1	1. Reducir costos de aprovisionamiento para ofrecer descuentos (F3, O13). 2. Invertir en tiendas propias para ingresar a Lima y provincias (F5, O3, O4, O5). 3. Publicidad en medios locales (F1, F4, O9, O11).	1. Ofrecer a los clientes peruanos los mismos productos ofrecidos en el mercado internacional. (O9, O11, D4) 2. Alianzas estratégicas con empresas peruanas para asegurar el ingreso. (O4, O5).
O2		
O3		
O4		
O5		

O6	<p>4. Ofrecer productos enfocados en millenials peruanos a un precio competitivo (F2, F3, F5, O1, O3, O4, O8).</p> <p>5. Ingresar al Perú alquilando espacio en malls (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O6, O12).</p> <p>6. Desarrollar de tecnología digital para venta on line y medios de pago (F2, F5, O10, O15, O16).</p> <p>7. Vincular las inversiones en la región (importaciones y exportaciones entre ellas) (F3, F4, O1).</p> <p>8. Ofrecer tarjeta de crédito propia con beneficios globales y promociones locales (F1, F5, O10, O13).</p>	<p>D5)</p> <p>3. Crear un consejo de administración que vele por los interés de las partes por igual (O3, O4, D1)</p> <p>4. Contratación de profesionales regionales para puestos de dirección local. (O1, D2)</p> <p>5. Enviar saldos de ropa por cambio de temporada al Perú para ofrecer promociones y descuentos. (O13, O14, D4, D5).</p> <p>6. Adquisición del total de las acciones de la empresa en joint venture al momento de entrar en el Perú (O3, O4, O5, D1)</p>
O7		
O8		
O9		
O10		
O11		
O12		
O13		
O14		
O15		
O16		
Amenazas	ESTRATÉGIAS FA –	ESTRATÉGIAS DA
A1	<p>1. Invertir en tiendas propias fuera de malls (F4, F5, A2).</p> <p>2. Ofrecer beneficios globales al cliente peruano (F3, F4, F5, A3, A5).</p> <p>3. Adaptar oferta a necesidades primarias para asegurar demanda (F1, F2, F5, A1, A4)</p>	<p>1. Implementar sistemas de compras on-line para vender ropa desde el extranjero. (A1, A2, D5)</p> <p>2. Ofrecer a los clientes peruanos los mismos productos ofrecidos en el mercado internacional. (A3, A5, D4)</p>
A2		
A3		
A4		
A5		

Fuente: Porter (2009).
Elaboración propia.

En la matriz FODA, por cuestiones de orden y espacio, no volví a redactar cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades sino que puse una nomenclatura que vincula a cada una de ellas.

En el primer cuadrante (FO) hemos desarrollado estrategias ofensivas, las cuales como su nombre lo dice, salen de manera directa a aprovechar las oportunidades del entorno a partir de potenciar cada una de las fortalezas. Se puede resumir que las estrategias propuestas invitan al grupo Fast Retailing a ingresar a competir en el mercado peruano, las oportunidades que el entorno ofrece aseguran un retorno y posibilidades de crecimiento.

En el segundo cuadrante (DO) las estrategias propuestas se enfocan en superar las debilidades de la empresa a partir de las oportunidades encontradas. Estas debilidades son muy variadas en su naturaleza pero las oportunidades, vinculadas al crecimiento económico y a la globalización de la moda, permiten desarrollar estrategias como la creación de consejos de administración, que aseguren el control., y formar alianzas estratégicas con empresas locales y permite el ingreso de profesionales regionales para la toma de decisiones.

En el tercer cuadrante (FA) las estrategias son pensadas para que, a partir de las fortalezas de la empresa, se pueda lograr evadir las amenazas, defender a la empresa (se conocen como estrategias defensivas). En este cuadrante las estrategias coinciden en general con los otros y propone ingresar considerando una adaptación mínima de sus productos (seguir el estándar global) y ofrecer ropa básica, junto con la tendencia fast fashion, para contar incluso con demanda en momentos de amenaza climática.

En el cuarto cuadrante (DA) los estrategas definen acciones que los ayuden a superar sus debilidades al mismo tiempo que evaden las amenazas del entorno. Las estrategias pensadas y definidas siguen motivando la inversión y el ingreso en el mercado peruano con una propuesta de estándar global pero recomendando la venta on-line.

En base a este análisis puedo concluir que las estrategias recurrentes proponen que Fast Retailing ingrese al Perú con una oferta que, a la vez que responda a la variedad demandada por los clientes, posea poca adaptación, sea “fashion” y que siga el estándar global; que la entrada podría ser en alianza con empresas locales o a través tiendas en centro comerciales y canales de venta online. Además deben ser rápidos en la reposición de inventarios considerando proveedores locales. Finalmente es importante preparar y contratar líderes regionales que conozcan el entorno y sepan desenvolverse en él para que formen parte del consejo de administración.

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

Visión: Ser un grupo empresarial que lidere en el mercado internacional, teniendo presencia en los mercados más importantes e impactando positivamente en sus empleados, en las sociedades donde compite y en sus clientes.

La importancia de definir una Visión se sustenta en la siguiente cita de John Keane: “Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara” (como se citó en David, 2003, p. 55). Por ello se establece esta visión y queda sustentada por la información presentada en el caso, en el cual se expone el interés del grupo a crecer permanentemente en los distintos mercados del mundo detallando su expansión desde Japón hasta Europa y Norteamérica. Además precisa en distintas partes su interés por brindar algo más que solo ropa. En sus principios y su filosofía corporativa resalta su enfoque por satisfacer a sus clientes, generar un impacto en la sociedad y enriquecer la vida de sus empleados ofreciéndoles líneas de carrera prometedoras a los más talentosos.

Misión: Somos una empresa que ofrece no solo vestimentas de excelente calidad sino también un cambio positivo de creencias personales para así cambiar el mundo. Creemos que nuestro crecimiento debe ir en línea con la sociedad enriqueciendo la vida de las personas, haciéndolas experimentar alegría, felicidad y satisfacción.

Declarar la misión del grupo es responder a la pregunta ¿Cuál es mi negocio? y la respuesta define la razón de ser del mismo, su credo y propósito, lo que lo distingue de otros similares (David, 2003). Redacté esta misión a partir de los principios establecidos por la organización, ¿Cuál es el negocio de Fast Retailing? Ofrecer ropa enfocándose principalmente en la calidad, basando el diseño, la producción y el servicio en la innovación permanente. La oferta es complementada con el esfuerzo que pone para hacer felices a sus clientes, considerando sus perspectivas y deseos.

Políticas:

- Las actividades de venta de la compañía serán más importantes que las actividades de producción y deberán recibir una mayor atención y esfuerzo.
- Los miembros de la organización de todo nivel jerárquico deben orientar su trabajo hacia el servicio y la satisfacción del cliente.
- La innovación en el desarrollo de iniciativas y estrategias creativas deberá ser común en la organización y reflejarse en el trabajo de todos sus empleados.

- La excelencia y la calidad han de caracterizar los productos que se ofrecen.
- Mantener el crecimiento y expansión hacia nuevos mercados será una consigna del grupo, se evitará a toda costa establecer fronteras y limitar los proyectos.
- Las iniciativas y proyectos deberán considerar y aceptar la realidad del entorno.
- Participar en los programas ofrecido por FRMIC debe ser el deseo de todo colaborador con espíritu de superación.
- La firmeza, la capacidad superior, la automotivación, la autocrítica, la proactividad y el fomento de la unidad entre áreas y empresas deben ser parte de la forma de ser de cada empleado.
- Deberá existir un reglamento interno de trabajo que permita recompensar y castigar.
- No se aceptará la discriminación en ninguna de sus formas.
- Los empleados deben considerarse parte de los problemas y las soluciones, no espectadores.
- Promover la creación de equipos multifuncionales conformados por personal diverso en origen, lengua, ideas y especialidades para enriquecer al grupo con la el talento global.
- El inglés es el idioma oficial de todo el grupo, incluyendo al mercado peruano.

Las políticas bien definidas son importantes para asegurar el funcionamiento adecuado de cualquier organización debido a que marca los lineamientos que los empleados deben seguir en todo nivel jerárquico. El grupo Fast Retailing posee una filosofía corporativa muy rica y, al igual que en la misión, los principios definidos han sido la base para la elaboración de estas políticas. Principios enfocados en la calidad, la atención superior al cliente y el enfoque en contar con empleados capacitados de manera integral que puedan asumir los grandes retos a los que aspira la organización.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.

A continuación la definición de los objetivos estratégicos del grupo Fast Retailing y algunos objetivos propuestos según el caso.

- Alcanzar un total de ventas por 5 billones de yenes para el cierre del año 2020.
- Aperturar en Nueva York, París, Shanghái y Singapur Innovations Centers para el año 2020.
- Uso del idioma inglés en todas las comunicaciones del grupo.
- Desarrollar programas sociales para contribuir positivamente a la sociedad y lograr un mayor índice de aceptación entre el público objetivo.
- Cerrar el año 2020 con beneficios netos por 1 billón de yenes.
- Aperturar una nueva sede de FRMIC (centro de formación de líderes) en EEUU en el año 2021 para los líderes de Norteamérica y próximo líderes de América Latina.
- Lograr un crecimiento de las ventas en 20% a partir de la apertura de nuevas tiendas y la implementación de un salario variable y promociones estacionales.
- Lograr la fidelización de los clientes actuales a partir de un servicio que satisfaga más que el de los competidores.
- Innovar anualmente en diseños nuevos ofrecidos por cada marca del grupo.
- Desarrollar tecnología propia de venta on-line y e-commerce que pueda patentarse y generar ventaja competitiva en un plazo de 2 años.
- Ingresar en el año 2019 al mercado peruano con tiendas en Lima y provincias.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.

Las unidades estratégicas de negocio del grupo Fast Retailing han sido definidas previamente en 3: Tiendas UNIQLO, Marcas globales y Marcas nacionales en base a la categorización vista en el caso propuesto (Takeuchi, 2012). Sin embargo propongo redefinirlas: Contar con solo 2 unidades estratégicas de negocios que serían: UNIQLO y Marcas globales. A partir de esto podemos definir lo siguiente:

- *UNIQLO*: La UEN más grande e importante del grupo Fast Retailing, aporta más del 80% de los beneficios e ingresos. Es su marca más representativa y la más fuerte, incluye línea de ropa para hombres, mujeres, niños y accesorios. (Takeuchi, 2012) Dentro de la redefinición de las UEN cabe mencionar que se propondría crear una línea adicional dentro de UNIQLO que sería de accesorios para el hogar, siguiendo el ejemplo de Zara Home de Inditex que ha logrado un crecimiento 50% mayor en esta línea frente a la media de las demás líneas del grupo. (Sánchez, 2016)
- *Marcas globales*: Esta UEN ya existente absorberá a Marcas nacionales. ¿con qué fin? Para agrupar todas las marcas y tiendas de Fast Retailing que no son UNIQLO debido a que comparten similitudes en cuanto al tamaño, volúmenes de producción, tamaño de participación de mercado, situación de participación accionaria, entre otras. Además considero que de esta manera se facilita los planes de expansión de ambas: las marcas nacionales ingresando a mercados internacionales y el ingreso coordinado de las marcas globales a Japón.

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

El grupo Fast Retailing sale al mercado global principalmente por 2 razones: cuenta con la capacidad y los recursos para hacerlo y por sus objetivos sobre la rentabilidad esperada y su crecimiento. Hay que analizar 2 factores importantes.

- *Presión de adaptación*: Baja, la moda y las tendencias del vestir se comparten en el mundo entero, con poca necesidad de adaptación, debido a

la globalización y a la tecnología de la información que agilizan los procesos para comunicar.

- *Presión de costos:* Alta, La industria donde se desenvuelve Fast Retailing es muy competitiva porque los competidores cuentan con amplia presencia en distintos mercados internacionales, los clientes exigen precios competitivos y las empresas se ven en la necesidad de aprovechar sus habilidades y posiciones globales para lograr una estructura de costos que sea lo más eficiente posible (sin afectar la calidad).

Por tal razón la estrategia a nivel global propuesta para Fast Retailing es: **GLOBAL.**

En cuanto a las estrategias corporativas tenemos:

- *Diversificación no relacionada:* Crear una línea de productos dedicada al diseño, control de producción y distribución de artículos textiles decorativos y demás accesorios para el hogar. Esta estrategia la propongo porque el grupo Fast Retailing posee una cadena de valor que podría aprovecharse más: su aprovisionamiento global, su fuerza de ventas y canales de distribución.
- *Alianza estratégica:* Realizar una alianza estratégica con bancos locales que permita el desarrollo y promoción de tarjetas de créditos vinculadas con grandes beneficios y descuentos en las distintas tiendas del grupo Fast Retailing.

Las estrategias de negocio se establecerán para cada UEN redefinida en el punto anterior.

UEN UNIQLO: La estratégica genérica es diferenciación con **diferenciación con liderazgo en costos.**

- *Segmentación:* se dirige al mercado masivo, a clientes jóvenes, hombres y mujeres en busca de ropa informal.
- *Diferenciación:* Alta, desarrolla productos que se diferencian en base a la calidad de sus materias primas y diseños exclusivos incluso en la ropa muy

estándar y por volumen con un enfoque de costos bajos la calidad se mantiene y cuida.

- *Habilidades distintivas:* Innovación, aprovisionamiento global eficiente, manejo de economías de escala, gestión de compras y control eficiente de proveedores.

UEN Marcas Globales: La estrategia es **diferenciación con liderazgo en costos.**

- *Segmentación:* se dirige al mercado masivo, a clientes jóvenes, hombres y mujeres en busca de ropa informal.
- *Diferenciación:* Alta, busca diferenciarse en base a su superior capacidad de satisfacer al cliente tanto en la oferta de productos de calidad como en precios bajos y experiencias de compra.
- *Habilidades distintivas:* Innovación, eficientes cadenas de distribución y capacidad para un aprovisionamiento global eficiente.

La siguiente lista presenta las estrategias funcionales:

- Contratar diseñadores regionales que aporten su know how del mercado local a los diseñadores actuales del grupo.
- Implementar horarios y turnos de visitas sorpresas a las empresas que forman parte de la cadena de abastecimiento y producción.
- *Incluir en la lista de proveedores empresas locales como Topitop que puedan producir prendas para Fast Retailing.
- Ejecutar una campaña de marketing utilizando a los principales influencer peruanos.
- Desarrollar tecnología propia a través del área de investigación y desarrollo.
- Revisión y mejora de los procesos para un mayor control de inventarios que abarque desde el aprovisionamiento hasta la reposición del stock en las tiendas.
- Renegociar las actividades de compras globales para buscar mejores precios.

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En el caso se nos presenta a la estructura organizacional conformada por 4 vicepresidentes ejecutivos que se encargan de 6 áreas: Operaciones de tienda, administración, productos, marcas de lujo asequibles, Asia y Estados Unidos-Europa.

Esta división de tareas no me parece adecuada porque no resalta la importancia de otras áreas expuestas en la cadena de valor al no considerarlas cómo marketing y ventas, control de calidad, recursos humanos, entre otras. Además no presenta las UEN.

La estructura organizacional que propongo debe plantear a Fast Retailing como una organización multidimensional que se organiza considerando los mercados geográficos que atiende, las funciones de las vicepresidencias y direcciones y las unidades estratégicas de negocio. La explicaré a continuación:

Por debajo del CEO (Yanai) irán 5 vicepresidentes encargados de:

- Innovación y desarrollo: Tendrá a su cargo 2 direcciones: productos y procesos. Se vincula transversalmente con las demás áreas de la empresa.
- Administración de recursos humanos: Considerada una vicepresidencia por ser el personal un factor clave de la organización. Esta tendrá a su cargo 2 direcciones: FRMIC (centro de formación) y Gestión y control de personal (planillas, procesos internos, cultura y clima, políticas, entre otras funciones).
- Administración e infraestructura: Considera 3 direcciones que serían: Finanzas (gestiona y controla las compras, relaciones con proveedores, inversiones y el flujo de efectivo); Tiendas (gestionando las de UNIQLO y Marcas globales) e Infraestructura (gestión y control de las oficinas y almacenes).
- Marketing y ventas: Área clave para el éxito del grupo y controla 3 direcciones: Comunicaciones (que incluye relaciones públicas, publicidad,

imagen institucional), Investigación de mercados y Ventas, esta última se dividirá geográficamente en Asia, Europa-Estados Unidos y Latinoamérica, además considera el lanzamiento de promociones y fija precios, objetivos y estrategias vinculadas a las cuotas de venta, velando por el cumplimiento de las mismas.

- Responsabilidad social corporativa: Es fundamental para la diferenciación del grupo. Actualmente lleva a cabo 3 iniciativas vinculadas a UNIQLO y podría vincular más a la otra UEN y al mismo grupo de manera independiente. Gestiona y controla iniciativas y recursos vinculados a sus programas.

El área de control será un comité que, sin depender de ninguna vicepresidencia, dará cuenta al CEO y tendrá injerencia en todas las áreas definidas en la estructura.

Por último las UEN serán 2 gerencias independientes que contarán con áreas propias de diseño, logística (gestión con el área de compras y distribución directa a las tiendas), producción (supervisión de los proveedores con apoyo del comité de control de calidad) y servicio (durante y posterior a la venta)

La estructura organizacional también será **matricial** y esto es para reflejar las relaciones de las UEN con otras direcciones de la empresa con las que comparten actividades de manera simultánea.

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

- Reforzar los principios y la filosofía de la empresa con aportes de la logoterapia: Aportar sentido individual y colectivo a los miembros de la organización y a los clientes es una gran herramienta para comprometer, motivar y fidelizar sostenidamente y a largo plazo. En FRMIC existe un programa que se conoce como el “Programa M” para interiorizar los principios, mi propuesta es ampliar la visión de lo que abarca incluyendo la logoterapia ya que según sustenta Juan Carlos Carbajal Gomes: “los trabajadores cada vez más van necesitando un espacio para desarrollar su lado espiritual dentro de su quehacer diario” (como se citó en Archimbaud,

2014, p. 27). El enfoque logoterapeuta del programa se basaría sobre todo en formar en los trabajadores la conciencia de lograr la trascendencia a partir de su contribución a la sociedad para dar algo de ellos al mundo, sus familias y seres queridos e incluso a ellos mismos (auto trascendencia). (Archimbaud, 2014)

- División y enfoque geográfico en el área de ventas: A partir de la recomendación de mantener estándares a nivel global de sus productos, en cuanto a sus diseños y materiales, es conveniente que el enfoque y la administración según los mercados geográficos se trabaje a partir del área de ventas que analizaría las adaptaciones en orden a las estrategias de venta, las promociones, descuentos, ubicaciones locales y regulaciones.
- Enfoque en estrategias para aumentar la cuota de ventas por vendedor: Revisando los estados financieros presentados en el caso y luego de un análisis y cálculos propios sostengo y comparto la necesidad del grupo Fast Retailing por aumentar su volumen de ventas. Esto lo digo porque en comparación con Zara y H&M tiene un margen de beneficio neto 46.69% más bajo en promedio.

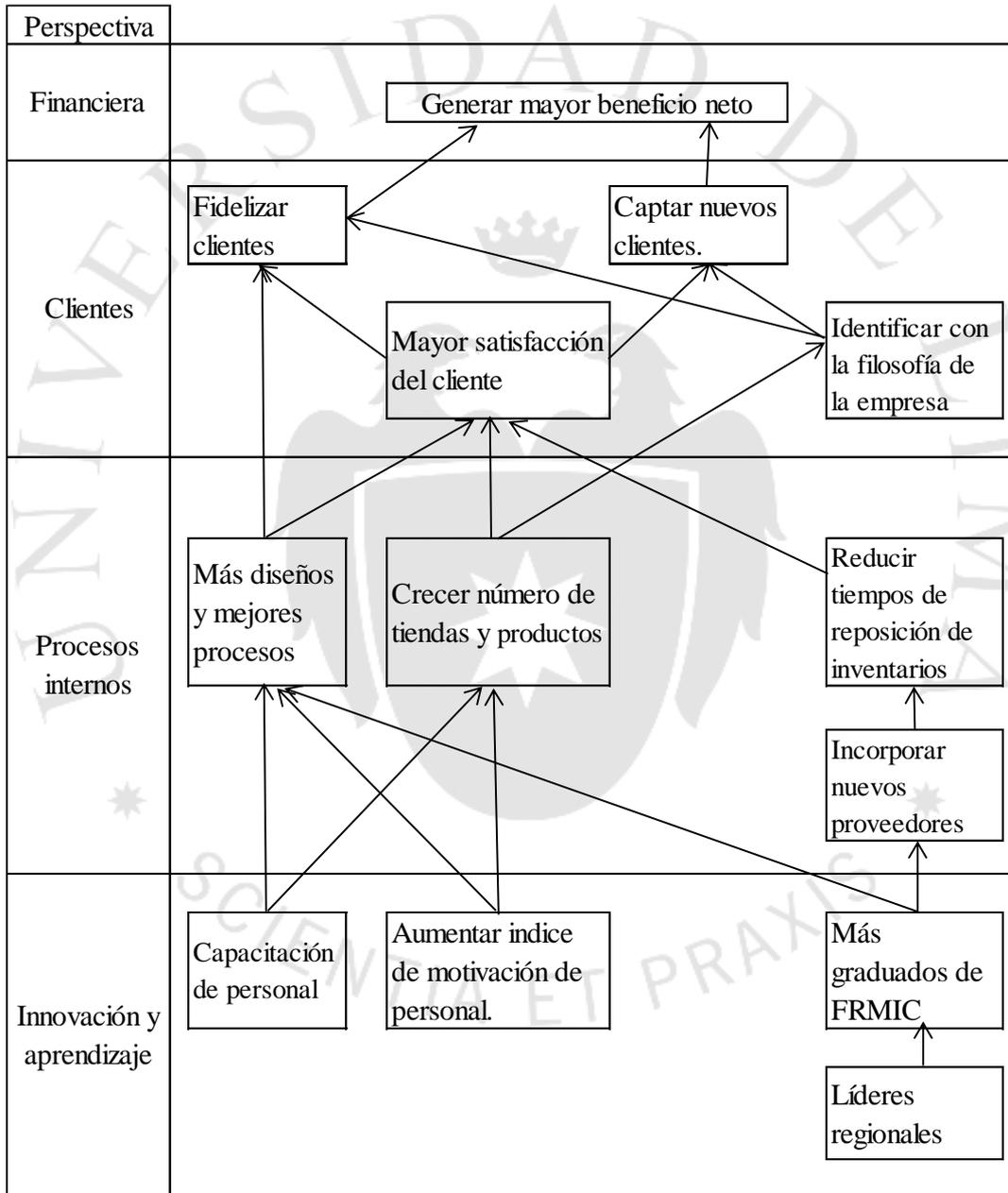
Este resultado se debe casi principalmente a 2 factores a considerar: el nivel de ventas y los gastos administrativos. El primero varía en promedio 38.35% por debajo que el de la competencia mientras que el porcentaje que representan los gastos administrativos frente a las ventas presentan una variación mínima de 2.85% cuando se compara con Zara y H&M. Esto quiere decir que los gastos administrativos son casi los mismos en las 3 empresas solo que en Fast Retailing el beneficio neto se reduce al no lograr un volumen mayor de ventas.

La opción de reducir los gastos administrativos no es conveniente puesto que este dinero, se deduce, está destinado a lograr la diferenciación que le da al grupo una ventaja competitiva. La propuesta de mejora en la implementación estratégica tampoco debe comprometer mayores costos de ventas sino mejorar los resultados de la fuerza de ventas actual con un salario mensual variable en base al porcentaje de ventas alcanzado y bonos por el superar las metas (cuotas) fijadas por la dirección de manera semestral y anual.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 16.1 Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2004)
 Elaboración propia.

En la perspectiva financiera se consideran los objetivos de rentabilidad y aumento de valor para los accionistas (20% de beneficio neto y 1 billón de yenes), esta se vincula luego directamente con la perspectiva de clientes, cuyos objetivos buscan mantenerlos contentos y fidelizarlos a partir de brindarles mayor satisfacción que la competencia, según manifiesta el caso sobre del grupo, y de esta manera potencian las ventas y se consiguen los ingresos para la rentabilizar y generar retorno a los accionistas.

Para obtener un resultado en los clientes es importante revisar y tomar medidas sobre los procesos internos. En el mapa definimos objetivos enfocados en la mejora de los diseños y procesos de control de la producción que han de permitir una mayor satisfacción. Finalmente en este mapa se plantea que todo tiene su origen en el aprendizaje y la innovación llevada a cabo por el personal el cual debe estar motivado y preparado. Entre los objetivos propuestos cabe resaltar la capacitación del personal y el aumento de graduados de FRMIC para que saquen adelante las demás iniciativas.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro perspectivas).

Tabla 4.1 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Accionistas (financiero)	Crecimiento anual de las ventas en 20%.	Ventas año n / Ventas año-1
	Rentabilidad sobre el capital invertido de 20%.	Ut. Neta / Patrimonio
Clientes	Lograr la fidelización de los clientes actuales	# clientes fieles / total de clientes
	Aumentar la participación de mercado	Ventas de FR / Ventas del mercado
	Incrementar la satisfacción del cliente	clientes satisfechos / total de clientes
	Generar identificación de los clientes con la filosofía de la empresa	Clientes identificados / total de clientes

(continúa)

(continuación)

Procesos internos	Incrementar número de tiendas en el mundo.	$(\# \text{ Tiendas año } n - \text{tiendas año } n-1) / \text{tiendas año } n-1$
	Incorporación de nuevos proveedores globales.	# proveedores nuevos incorporados.
	Reducir tiempo promedio de reposición de inventarios.	$(\text{Tiempo en año } n - \text{tiempo en año } n-1) / \text{tiempo en año } n-1$
	Generar ahorro con economías de escala en las compras globales	$(\text{Costo de compras año } n - \text{costo de compras año } n-1) / \text{costo compras año } n-1$
	Aumentar diseños de productos e implementación de mejores procesos de servicio al cliente	$(\# \text{ diseños año } n - \# \text{ diseños año } n-1) / \# \text{ diseños año } n-1$ # procesos mejorados / total de procesos
Innovación y aprendizaje	Aumento de los graduados del centro de formación FRMIC	Total graduados año n / Total de graduados año n-1
	Aumentar el índice de personal de ventas motivado.	Personal de ventas motivado / total de personal de ventas
	Incorporar líderes regionales formados por FRMIC	Líderes regionales incorporados / total de líderes.
	Personal capacitado en inteligencia emocional	Personal capacitado / Personal total

Fuente: Kaplan y Norton (2004)
Elaboración propia.

La perspectiva financiera o de accionista: Abarca los intereses de los accionistas, la necesidad de crearles valor y generar rentabilidad para ellos. Los objetivos puestos en esta perspectiva son los vinculados al crecimiento de la empresa en 20% anual y el aumento en el mismo porcentaje del beneficio promedio. El primer objetivo se logrará a partir de la apertura de nuevas tiendas que permitan una mayor captación de clientes en nuevos mercados y con salarios variables para la fuerza de ventas que los motive a mejorar sus resultados. El segundo objetivo se obtendrá en la medida que aumenten las ventas y se mantengan estables, sin un crecimiento proporcional, los gastos administrativos.

La perspectiva de clientes: En esta se controla cómo se encuentran las relaciones con los clientes y lo que ellos esperan del grupo. Siempre el grupo posee

objetivos dirigidos al cliente, en este caso precisé los más importantes para realizarles un control en base a indicadores, estos también engloban a otros objetivos estratégicos, entre ellos están el aumento de la participación y una mayor satisfacción e identificación con la empresa para lograr la fidelización.

La perspectiva de procesos internos: Se enfoca en cómo los procesos internos se han de adecuar para conseguir los objetivos vinculados con la satisfacción de los clientes y la necesidad de aumentar el valor para los accionistas. Los procesos internos del grupo deben adoptar ciertas medidas para lograr los anteriores objetivos, estas pueden ser: la apertura de nuevas tiendas, hacer más eficiente el aprovisionamiento global y mejorar los tiempos de control inventario para satisfacer al cliente con prendas siempre disponibles, cambios de temporada rápidos y promociones de liquidación oportunas. La oferta de mejores diseños, calidad de procesos, productos y servicios también es fundamental evaluar en los procesos internos de venta y producción.

La perspectiva de innovación y aprendizaje: Son aquellos objetivos que van a lograr que sea posible el crecimiento y la mejora del grupo en el futuro, en el largo plazo. El grupo, como Yanai sostiene, sobrevivirá si cuenta con líderes innovadores que se adelanten a las situaciones y logren resultados en base a la creatividad y proactividad, por eso en esta perspectiva se reúnen los objetivos dirigidos a la captación y formación de futuros líderes, a su colocación en los puestos de liderazgo y la motivación de todos principalmente el personal de ventas.

CONCLUSIONES

- El ingreso del grupo Fast Retailing en el Perú para el año 2019 es viable y le permitirá seguir en el camino seguro hacia el cumplimiento de sus objetivos al 2020. Esta entrada debe ser con la UEN UNIQLO, dejando las marcas internacionales para su expansión en otros mercados como el asiático, europeo y norteamericano.
- El alto nivel de rivalidad se debe a la facilidad de ingreso, el costo casi nulo de cambio y la amenaza de sustitutos por los esfuerzos que, por ejemplo, Saga Falabella y Ripley, presentes hace décadas en el mercado peruano, vienen haciendo para sacar ventaja de sus fortalezas y hacer frente a la oferta fast fashion.
- Los centros comerciales en el Perú aseguran una gran afluencia de clientes y los usuarios de Lima y provincias están aumentando su asistencia y preferencia por los mismos.
- Aunque la firma de alianzas estrategias con empresas locales es una opción interesante, en base al análisis es a través de tiendas propias que podrá gestionar y controlar las actividades de manera completa y sus estrategias diferenciadoras mantendrán su exclusividad.
- En Perú su competencia más directa es H&M la cual se encuentra reduciendo sus precios para liquidar sus excedentes de existencias (Ringstrom, 2018).
- El cliente peruano recibe un servicio de primer mundo en sector retail.
- La mayoría de los competidores directos e indirectos del Fast Retailing en el Perú ofrecen productos para el hogar y ello es reflejo que la demanda del cliente peruano por los mismos es atractiva y creciente.

RECOMENDACIONES

- La propuesta de valor que deberá ofrecer la empresa al consumidor peruano deberá promocionarse desde el primer día resaltando los criterios en los que basan su diseño, producción y venta: ropa útil para la vida, en línea con los valores, moda para el futuro, bonita, “superpráctica” y resaltando elementos estilísticos (Takeuchi, 2012). Ha de aprovechar la gran riqueza de su filosofía corporativa y de su cultura para diferenciarse dentro de este mercado con una rivalidad tan alta.
- El modo de ingreso al Perú, siguiendo la estrategia global, propongo que sea mediante el método de subsidiaria directa, invirtiendo en tiendas en centros comerciales y no fuera de ellos.
- Debe considerar la contratación, preparación e inculturación de líderes peruanos que enriquezcan el know how de la compañía con sus conocimientos prácticos del mercado nacional, estos líderes deberán ser considerados para participar en el centro de formación FRMIC.
- Al ingresar al mercado peruano Fast Retailing deberá prever la estrategia actual de H&M manejando sus inventarios con prudencia e ingresando con promociones, descuentos y sobre todo una campaña publicitaria que resalte el aporte social de la empresa para diferenciarse y posicionarse rápidamente en base a su estrategia genérica de diferenciación con liderazgo en costos. Las alianzas pueden extenderse al lanzamiento de tarjetas de crédito en conjunto con bancos o financieras locales.
- Hacer negocios con proveedores locales es una opción que debe implementar puesto que es necesaria para reducir el tiempo de abastecimiento y así responder con mayor rapidez a los cambios que, en esta agresiva y expansiva competencia, puedan surgir. Topitop es una empresa peruana que puede sumarse al limitado y exclusivo grupo de sus proveedores. Esta empresa basa su trabajo en altos estándares de especialización, innovación y control de calidad, ofrece precios competitivos y ya se encuentra incursionando en el mercado internacional. Si bien esta empresa tiene tiendas en Perú que compiten con el grupo, esta competencia no es directa y las relaciones contractuales permitirían mejores relaciones que podrían a Fast Retailing en una posición de ventaja a partir de un mayor poder de negociación si es que le

ofrece una salida atractiva, a través de sus tiendas, a mercados en Asia, Europa y Estados Unidos.

- El ingreso de Fast Retailing ha de considerar no bajar su estándar en cuanto a tecnología y diseño de las tiendas UNIQLO, incluso debe ya ingresar con una propuesta de e-commerce vanguardista y tecnología digital para mejorar la experiencia de compra. Al igual que Zara debe poseer y potenciar el uso del “bluetooth” y los dispositivos móviles para mejorar el proceso de cobranza dentro de la tienda y compras a distancia, la tecnología de RFID (identificación por radio frecuencia) ha de estar en sus tiendas en Perú antes que Zara para mantener esa satisfacción al cliente superior a la de la competencia.
- Las campañas publicitarias y de promoción deberán considerar el uso de influencers peruanos e internacionales. En la actualidad estas personas juegan un rol muy importante en la sociedad y generan cambios en la percepción y estilos de vida de las personas. UNIQLO procura generar dichos cambios y convertir en imagen de su marca a algunos de estos personajes ampliaría su llegada a clientes potenciales y la fidelización de los mismos. Una propuesta concreta es asimilar a la imagen de la marca a alguna de las 5 fashion bloggers más conocidas del país como. Tana Rendón, Talia Echeopar, Vanessa Rodriguez, Alessandra Mazzini y Mila Piazza. También podría considerar a Paloma Derteano que comienza a abrirse paso en este rubro pero con una propuesta diferente puesto que involucra en sus publicaciones a toda su familia y la empresa podría mostrar no solo sus prendas para el público femenino sino también para hombres y ampliar los rangos de edad.
- Dentro de su oferta para el mercado peruano UNIQLO debería considerar entrar con la línea dedicada a accesorios para el hogar y ganarse una posición en ese rubro.
- Implementar el sistema de salario variable para los vendedores de la tienda peruana desde el comienzo para así potenciar el volumen de ventas. De esta manera se busca aumentar el ingreso y así obtener un mayor beneficio neto. Si se aumenta el gasto administrativo debe ir condicionado a un aumento mayor de las ventas.
- Implementar un consejo de administración para el grupo. Esto debido al crecimiento de la empresa, el aumento potencial de accionistas, las joint venture con otras empresas y la necesidad de delegar el control de la empresa que tiene actualmente Yanai.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arata Llona, J. A. (Intérprete). (2018). Curso de actualización profesional en administración. Santiago de Surco, Lima, Perú.
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2012). *TLC con Japón incrementará en 25% comercio bilateral*. Recuperado del sitio de Internet de Acuerdos Comerciales del Perú:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=214:tlc-peru-japon&catid=1:latest-news&Itemid=50
- Archimbaud, L. (2014). *Valores organizacionales y trabajo con sentido: aportes desde la logoterapia*. (tesina para especialidad). Instituto Peruano de Logoterapia "Viktor Frankl".
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (8.a ed.). México D.F.: PEARSON Educación.
- Fasson, A. (28 de agosto de 2017). "Moda 2.0: cuando la tecnología y el glamour se unen para fortalecer una industria". Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/08/28/moda-20-cuando-la-tecnologia-y-el-glamour-se-unen-para-fortalecer-una-industria/>
- EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo (30 de octubre de 2017). *GESTIÓN*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ey-retail-peru-cerca-alcanzar-estandares-primer-mundo-221650>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8.a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Guerras, L. & Navas, J. (2015). *Dirección estratégica de la empresa* (5.a ed.). Navarra: Editorial Aranzadi.
- Porter, M. (2009) *Estrategia Competitiva*, (01ª ed.). Ediciones Pirámide.
- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo de 2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- PANAM Post. (2 de marzo de 2018). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/peru-sera-el-pais-con-mayor-crecimiento-economico-de-latinoamerica-en-2018/>

Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL. (24 de setiembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>

Llegada de turistas al Perú crecerá hasta 8% en 2018. (1 de abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>

Ringstrom, A. (28 de junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>

Salas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>

Sánchez, L. (24 de octubre de 2016). ¿Por qué Zara Home crece un 50% más que la media de Inditex?. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/economia/2016/10/24/crece-media-inditex/>

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Boston : HARVARD BUSINESS SCHOOL.





ANEXO

ANEXO 1

Cálculos financieros propios para evaluar y comparar los resultados de Fast Retailing con sus principales competidores. Montos en **millones de dólares**.

H&M	2008	2009	2010
Ventas	13,666.00	15,651.00	16,746.00
Beneficio neto	2,361.00	2,529.00	2,884.00
Margen Neto	17.3%	16.2%	17.2%
Margen Bruto	61.50%	61.60%	62.90%
ROE	44.30%	42.20%	44.10%
ROA	27.10%	25.60%	27.10%
Utilidad Bruta	8,404.59	9,641.02	10,533.23
Costo de Ventas	5,261.41	6,009.98	6,212.77
Gasto Administrativo	6,043.59	7,112.02	7,649.23

ZARA	2008	2009	2010
Ventas	12785	14103	15019
Beneficio neto	1694	1699	1781
Margen Neto	13.2%	12.0%	11.9%
Margen Bruto	56.70%	56.80%	57.10%
ROE	32.70%	28.10%	26.10%
ROA	16.10%	13.70%	13.80%
Utilidad Bruta	7,249.10	8,010.50	8,575.85
Costo de Ventas	5,535.91	6,092.50	6,443.15
Gasto Administrativo	5,555.10	6,311.50	6,794.85

FAST RETAILING	2008	2009	2010
Ventas	7027	8209	9763
Beneficio neto	522	597	736
Margen Neto	7.4%	7.3%	7.5%
Margen Bruto	50.10%	49.90%	51.70%
ROE	17.30%	19.10%	22.80%
ROA	14.30%	15.70%	17.10%
Utilidad Bruta	3,520.53	4,096.29	5,047.47
Costo de Ventas	3,506.47	4,112.71	4,715.53
Gasto Administrativo	2,998.53	3,499.29	4,311.47

	H&M	Zara	Fast Retailing
Ventas	16,746.00	15019	9763
Magen Neto	17.20%	11.90%	7.50%
Costo de venta	6212.77	6443.15	4715.53
Gasto admin	7649.23	6794.85	4311.47

Analizando comparativamente los resultados financieros

Análisis del Margen Neto

Aplicado regla de 3			
H&M	17.20%	100%	43.60%
Fast Retailing	7.50%	X	

Zara	11.90%	100%	63.03%
Fast Retailing	7.50%	X	

variación:

H&M vs FR	100% - 43.60%	56.40%
Zara & FR	100% - 63.03%	36.97%

Promedio de ambas variaciones **46.69%**

Análisis de las ventas

Aplicado regla de 3 para obtener proporciones			
H&M	16,746	100%	58.30%
Fast Retailing	9,763	X	
Zara	15,019	100%	65.00%
Fast Retailing	9,763	X	

variación:

H&M vs FR	100% - 58.30%	41.70%
Zara & FR	100% - 65.00%	35.00%

Promedio de ambas variaciones **38.35%**

Análisis del gasto administrativo frente a las ventas

Aplicando regla de 3 para determinar proporciones.						
	Fast Retailng		H&M		Zara	
Ventas	9763	100%	16746	100%	15019	100%
Gasto adm.	4311.47	44.16%	7649.23	45.68%	6794.85	45.24%

H&M	45.24%	100%	
Fast Retailing	44.16%	X	97.61%

Zara	45.68%	100%	
Fast Retailing	44.16%	X	96.68%

variación:

H&M vs FR	100% - 97.61%	2.39%
Zara & FR	100% - 96.68%	3.32%

Promedio de ambas variaciones **2.85%**