

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


Sofia Andrea Ramirez Córdova

Código 20112229

Lima – Perú

Diciembre del 2018



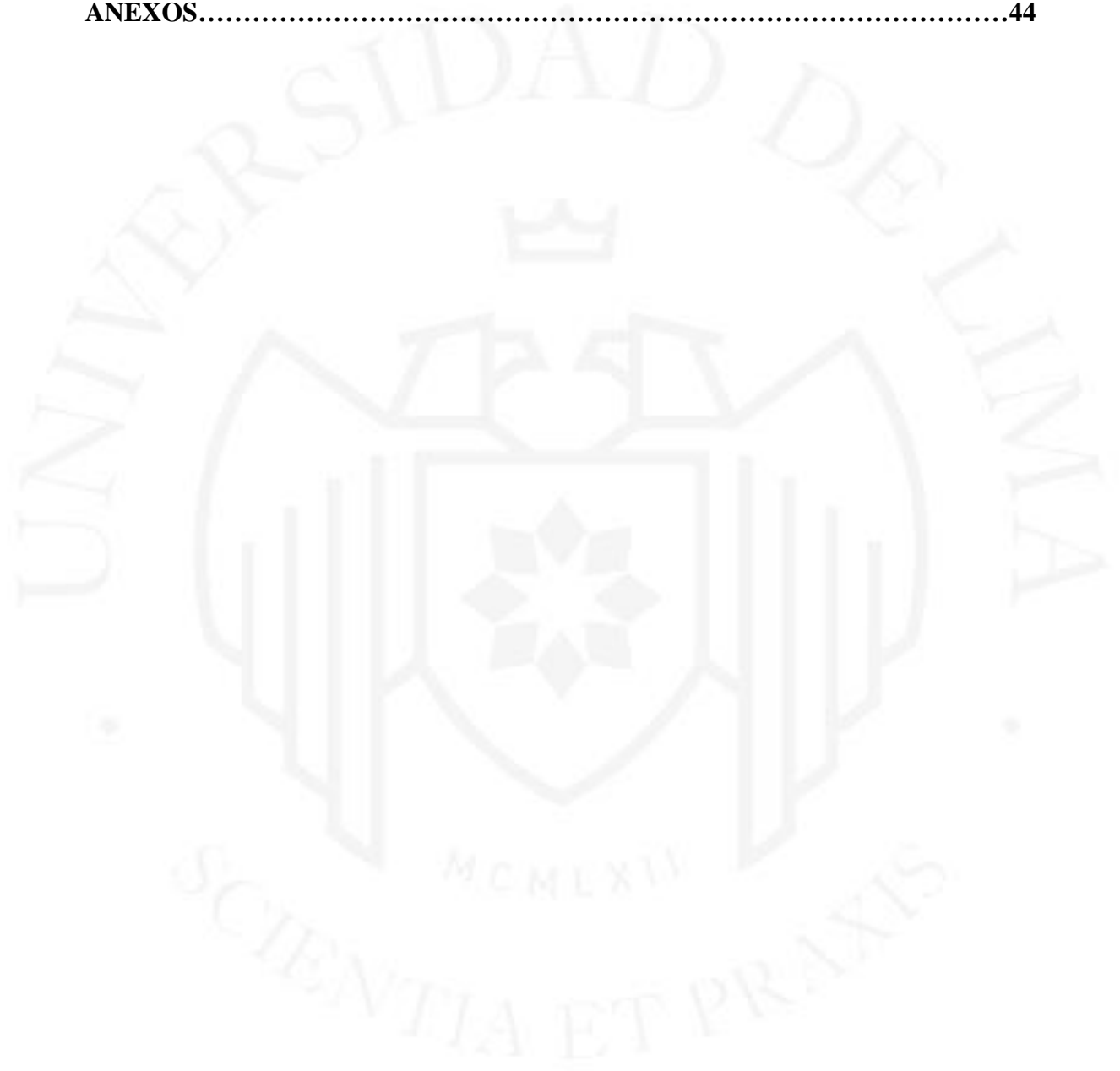


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.....	3
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	10
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y las Debilidades de la empresa y por UEN.....	12
1.2 Diagnóstico Externo.....	16
1.2.1. Análisis PEST.....	16
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	20
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	23
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	23
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	24
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	25
2.4 Matriz FODA.....	26
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	27
2.6 Definición y sustentación de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	28
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	29
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	33
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	37
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	37

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	38
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	44



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Modelo de Negocios de Canvas.....	3
Tabla 1.2. Cadena de Valor de Porter.....	7
Tabla 1.3. Análisis PEST.....	17
Tabla 2.1. Matriz EFI.....	23
Tabla 2.2. Matriz EFE.....	24
Tabla 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	25
Tabla 2.4. Matriz FODA.....	26
Tabla 2.5. Estrategias Funcionales por cada actividad de la cadena de valor	32
Tabla 4.1. Mapa Estratégico de Control	37
Tabla 4.2. Cuadro de Mando Integral	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	10
Figura 3.1 Estructura Organizacional de Fast Retailing Co., Ltd.....	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Pronóstico de crecimiento del Sector Retailing en el Perú	45
--	----



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad hacer un análisis interno y externo de la situación de la compañía Fast Retailing, liderado por Tadashi Yanai, quién desde muy joven tomó las riendas del negocio para llevarlo al camino del éxito. Hoy en día FR, junto con su marca estrella Uniqlo, se ubica en una de las mejores posiciones de participación de mercado a nivel global.

Fast Retailing es una compañía que tiene diversas marcas en su cartera de negocios como Uniqlo, GU, CDC, PTT, entre otras. Uniqlo es una marca que se creó desde el inicio de la compañía con el nombre de Unique Clothing Warehouse; su primera tienda se abrió en 1984. Las demás marcas las ha ido adquiriendo con el pasar del tiempo. FR ha pasado por diversas situaciones que permitió que Yanai aprenda de sus errores. Por eso su lema general es “Reinventarse o morir”. Esto quiere decir que, si no innovan en sus diseños y en su gestión empresarial, la compañía podría fracasar.

Fast Retailing tiene 3445 tiendas, incluyendo franquicias, para este año 2018. Además, piensa abrir más locales en otros países, para lo cual han proyectado que para el 2019 deberán tener alrededor de 3677 tiendas en el mundo (Fast Retailing Co., Ltd., 2018).

Conforme la tecnología se renueva, la compañía también tiene que estar al tanto de todos esos cambios globales. Es por ello que, para mejorar su sistema de producción y distribución, se ha creado el proyecto Ariake, como una propuesta de mejora para impulsar el consumo digital. Para esto, se ha diseñado equipos de trabajo que permiten intercambiar ideas y mejorar la comunicación para ejecutar rápidamente la toma de decisiones efectiva. De esta forma se analiza la información que se obtiene de los consumidores, a través de sus sugerencias que permiten hacer cambios necesarios para satisfacer sus necesidades.

Finalmente, luego del análisis respectivo de la compañía, se harán las recomendaciones respectivas que debería implementar para poder alcanzar los objetivos esperados.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El Grupo Fast Retailing (FR), que incluía una serie de tiendas entre ellas UNIQLO, tuvo un crecimiento importante en el sector industrial textil. Pasó por una serie de fases con altibajos, los cuales permitieron a FR posicionarse a nivel mundial entre una de las mejores compañías, que sigue en competencia con grandes marcas internacionales. Su mayor desafío fue renovarse constantemente en cuanto a los productos, ofreciéndoles mayor variedad a los clientes para no ser olvidados por ellos. Es por esto que Tadashi Yanai, CEO de FR, implementó estrategias y mejoras en su compañía para que no sean vistos como una empresa igual a las demás, sino que los clientes puedan apreciar lo que hace la compañía por satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este capítulo, se analizará tanto el ambiente interno como externo. A partir de dicho análisis, se podrá evaluar las posibles estrategias para aplicarla en el caso dado. Además, este análisis da una visión general de cómo se encuentra la empresa en la actualidad y qué tan preparada se encuentra para poder sobrellevar y enfrentar los problemas que se da en el mundo actual de los negocios. Es por ello, que a continuación se dará a conocer la razón de ser la empresa y toda su gestión interna, lo cual es muy importante conocer para poder mejorar la estructura del negocio.

1.1 Diagnóstico Interno

Dentro del diagnóstico interno de la compañía FR, se puede apreciar los recursos con los que cuenta, las capacidades y las aptitudes para poder enrumbarse en un camino de éxito. Para el análisis de este enfoque interno, se toma muy en cuenta las actividades claves de Fast Retailing, las cuales deberán estar relacionadas a la filosofía de la empresa. A partir de dicho análisis se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con los que cuenta la organización (Robbins & Coulter, 2014). Además, se identificará las fortalezas y debilidades; con ello se podrá evidenciar los aspectos en los cuales debe enfocarse más la compañía para tener una adecuada gestión administrativa.

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

FR cuenta con varias divisiones de negocios, siendo la más representativa la de UNIQLO Japón. Para el análisis del Modelo de Negocios, se tomará en cuenta el modelo de negocios de Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009), el cual está compuesto de nueve elementos importantes que son imprescindibles para entender las características del servicio que ofrece la compañía. Es por ello que este modelo será diseñado en base a UNIQLO debido a que representa el 84,4 % de ventas en el 2010 de toda la compañía, y las demás divisiones tienen un modelo similar.

El modelo de Negocios usado por Fast Retailing Co. para UNIQLO está basado en el modelo SPA, y se compone de la siguiente manera:

Tabla 1.1

Modelo de Negocios Canvas

Asociaciones Claves: <ul style="list-style-type: none"> - Toray Industries - Jil Sander - Lotte Shopping (Corea) - Wing Tail Retail (Singapur) - Grameen Bank - Fábricas externas - Grupo Takumi - Daifuku - Disney 	Actividades Claves: Planeamiento, Producción, Distribución, Ventas y Atención al Cliente. Recursos claves: Recursos humanos, Materia prima, tiendas a nivel mundial	Propuesta de valor: Ofrecer productos de mejor calidad a precios muy bajos a través de sus marcas: <ul style="list-style-type: none"> - Uniqlo - GU - Theory - Comptoir des Cottonniers - Princesse tam.tam - J Brand 	Relaciones con los clientes: Centro de atención al cliente Canales: Venta Directa, en tiendas de gran formato, venta online (envíos internacionales).	Segmentos de clientes: Clientes típicos jóvenes-adultos (20 a 60 años), quienes se dividen en segmentos según las marcas: <ul style="list-style-type: none"> - Segmento 1- Uniqlo y GU: Mujeres, hombres y niños, de países asiáticos. - Segmento 2 -Theory: Hombres y mujeres de Japón y USA. - Segmento 3–CDC: Sólo mujeres, de Japón y algunas ciudades de Europa. - Segmento 4-PTT: Sólo mujeres de Europa. - Segmento 5-JBrand: Mujeres y hombres de USA
Estructura de costes: Materia Prima, diseño y producción de las prendas, alquiler de locales.		Fuentes de ingresos: Venta directa, venta online		

Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009)
 Elaboración Propia

- **Asociaciones claves:** Fast Retailing cuenta con una serie de alianzas importantes realizadas con el fin de que mejore la gestión productiva y administrativa. Para el año 1998 comenzó a trabajar con Toray Industries, quienes le proveían de materia prima para la fabricación de los forros polares, hasta la actualidad. Además, en el 2004 se hizo una alianza con el diseñador alemán Jil Sander, quién realizó diversos diseños de ropa exclusiva las cuales se venderían en tiendas seleccionadas de UNIQLO. Ya para el año 2005, hizo una joint venture con la tienda Lotte Shopping de Corea y en 2008 con Wing Tail Retail de Singapur. Por otro lado, la joint venture con el Grameen Bank fue un proyecto social realizado dentro de sus fases de crecimiento debido a que el CEO Yanai quería que los demás miren a FR y UNIQLO no solo como una empresa que vende y distribuye prendas, sino que también es una empresa que se preocupa por la sociedad y que trabaja para entender y satisfacer sus necesidades.

También se han formado alianzas de manera contractual y duradera con fábricas externas en China, por ejemplo, en donde se realiza la producción de las prendas UNIQLO. El Grupo Takumi, el cual es un grupo de técnicos especialistas experimentados en la asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad, y Daifuku, que es una empresa de tecnología con la que hace poco ha realizado una alianza estratégica, con la finalidad de automatizar, sus sistemas de almacenaje a escala global (Modaes, 2018). Todas estas alianzas o joint venture contribuyen a la buena marcha del negocio optimizando así las actividades y creando economías de escala que bajan sus costos.

- **Actividades claves:** La compañía cuenta con actividades muy importantes que, a medida que pasa el tiempo, lo va reforzando. Entre las actividades más importantes se encuentran: (a) Planeamiento, el cual incluye la conceptualización del producto, la selección de los materiales, el diseño de las muestras, el aprovisionamiento y el desarrollo de materiales (Riaño, 2014); (b) Producción, área encargada de la fabricación de las prendas de vestir en las fábricas aliadas en China y otros países del mundo; (c) Distribución, para llevar a cabo una correcta atención al cliente, esta área se encarga de llevar los productos desde las fábricas hasta las tiendas, y en el

caso de la venta online, llevarlos a domicilio; (d) Ventas y Atención al cliente, dentro de esta área se maneja todo lo correspondiente a la publicidad en los medios, y de la calidad de atención que ofrecen los empleados en cada tienda, quienes deberán estar alineados a la filosofía de la empresa.

- **Recursos claves:** Los principales recursos para que el modelo de negocios funcione de manera eficiente son los recursos humanos, es decir los empleados, ya que sin ellos la empresa no tendría el éxito que tiene. Por ello, crearon Programas para los ejecutivos con el fin de convertirlos en futuros líderes que demuestren todo su potencial y estén dispuestos a hacer de su trabajo en la tienda una actividad de por vida (Takeuchi, 2012). También, se necesita de la materia prima, es decir de la compra de telas para el diseño y producción de las prendas, así como también de los puntos de venta que se encuentran ubicados en zonas estratégicas. En algunos casos, a lo largo de la historia de FR, la inversión en las tiendas, sobre todo en Estados Unidos, no fue la adecuada ya que no fueron ubicadas en el lugar adecuado. Pero, supieron salir adelante y darse cuenta del error.
- **Propuesta de valor:** FR tiene como objetivo (1) Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela, y (2) enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2012). Es por ello que los productos que ofrecen se diferencian de los demás no solo por el menor precio por mayor valor, sino también por cómo contribuye a la sociedad.
- **Relación con los clientes:** FR ha creado un Centro de atención al cliente de UNIQLO (Takeuchi, 2012), lo cual permitía recabar gran cantidad de comentarios o sugerencias para la mejora de los productos y el servicio. Gracias a esto, se ha mejorado la calidad de las telas con las que se fabrican las prendas. Esta es una forma de fidelizar a los clientes, ya que para FR es importante el qué tan satisfechos se encuentren ellos, mejorando así su servicio, lo cual hará que ellos siempre compren en las tiendas de la compañía como, por ejemplo, Uniqlo.

- **Canales:** Principalmente utilizan la publicidad en los medios, como periódicos o página web. La información que dan a conocer es la experiencia de comprar en Uniqlo y las demás tiendas de FR, ofreciéndoles su propuesta de valor y las promociones. Esto va de la mano con el Centro de atención al cliente, lo que permite que ellos evalúen su propuesta de valor. Las tiendas son los lugares donde los clientes podrán ir y escoger la prenda que más le guste, en la talla y el diseño de su preferencia. Además, no solo mediante una tienda física, sino también en las tiendas virtuales, los clientes pueden ordenar sus pedidos que serán entregados en la puerta de sus casas.
- **Segmentos de clientes:** FR, y en especial UNIQLO se enfoca a clientes típicos entre 20 y 60 años (Takeuchi, 2012), personas comunes y corrientes que según los estilos de vida de Arellano Marketing (2017) se podría definir como sofisticados, progresistas, formales, modernas y conservadoras.
- **Estructura de costes:** está conformado por todo aquello que genera un costo para FR. En este caso las materias primas, como recurso clave, genera un costo representativo ya que de ello depende las grandes ventas. El diseño y producción, como siguiente fase, también genera un costo importante ya que esto no lo hacen directamente, se terceriza a través de fábricas aliadas en China que se encargan de producción de las prendas. El alquiler de las tiendas también es otro de los costos en los que incurre la compañía para poder vender sus productos.
- **Fuentes de ingresos:** Los ingresos básicamente se obtienen de las ventas directas o a través del canal online, ya que los clientes pagan un determinado monto por las prendas que lleva, no solo por la apariencia física de la prenda, sino por las características como, por ejemplo, fabricado con tela de calidad que resalta la propuesta de valor.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. Esto

implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto (Hill & Jones, 2009).

Según el modelo de cadena de valor de Porter (1985), se podría realizar el siguiente análisis para el caso de la compañía Fast Retailing:

Tabla 1.2

Cadena de Valor de Porter

CADENA DE VALOR DE FR					MARGEN
Actividades de Soporte	I&D		Recursos Humanos		
	Asistencia de Calidad		Tecnología		
	Administración Ambiental		Alianzas Estratégicas		
Actividades Primarias	Planeamiento	Producción	Distribución	Ventas y Atención al cliente	

Fuente: Porter, M. (1985)
Elaboración Propia

Actividades Primarias: Entre las principales áreas con la que cuenta Fast Retailing para la mejora de su modelo de negocios se encuentran las siguientes:

- **Planeamiento:** Está área es muy importante, ya que aquí se llevan las gestiones respectivas para la compra de materia prima (logística) y venta de los productos finales, desde la selección del material hasta la puesta del producto en los puntos de ventas. Además, también se encargan de planificar la cantidad de demanda por cada campaña y ajustar en función al volumen de prendas vendidas al año. Es por ello que FR tiene diversas alianzas con diseñadores quienes se encargan de estar siempre a la vanguardia. El Departamento de Diseño realiza las pruebas necesarias; en caso se debe hacer ajustes, se realizan los cambios pertinentes.
- **Producción:** en esta área se realiza la fabricación de las prendas con la materia prima en las diversas fábricas tanto de China como de otros países. En base a ello se produce la ropa para la venta en todos los puntos de

ventas. Es por ello que la compañía ha realizado una alianza con varias fábricas textiles.

- **Distribución:** se encarga de llevar las prendas hasta las tiendas tanto en Japón como a nivel internacional. Además, ofrece el servicio de entrega a domicilio para los que solicitan los productos por la página web.
- **Ventas y Atención al cliente:** en esta área se hacen los planes de publicidad y marketing para promover las ofertas de fin de semana. La calidad del servicio del personal que atiende se debe a un apoyo del área de recursos humanos, haciendo de ellos personas capaces de poder resolver cualquier situación que pueda ocurrir sin necesidad de contar con la presencia del CEO.

Actividades de apoyo: Por otro lado, se encuentran las actividades de soporte, que conforman la parte complementaria para que FR pueda realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente:

- **I&D:** FR cuenta con un centro de I+D situado en New York, donde se realiza las pruebas necesarias para la confección de las prendas. Es por ello que también se ha aliado con diversos diseñadores de moda de alta costura, para mejorar la línea de ropa de FR. Investigan continuamente materiales nuevos de última tendencia y las últimas modas globales (Fast Retailing Co., 2017). Se preparan con un año de anticipación para definir el concepto del cual se hará el lanzamiento de la ropa, haciendo las muestras y correcciones correspondientes antes de su fabricación. La compañía hace innovación no solo en sus diseños, sino frecuentemente están en la búsqueda de locales (tiendas) alrededor del mundo para poder adquirirlas y seguir expandiendo a Uniqlo, y las demás marcas.
- **Asistencia de Calidad:** es un área de apoyo ya que FR contrató específicamente al grupo Takumi, encargado de la asistencia técnica en el mantenimiento del control de la calidad. Esto es importante porque a pesar de no tener fábricas propias, están constantemente supervisando la producción para que todos sigan el mismo estándar de calidad.
- **Administración ambiental:** Fast Retailing ha realizado un programa de conservación del medio ambiente como es el del reciclado de lana.

Consistía en que los clientes podían dejar sus prendas que ya no usan en las tiendas de UNIQLO y en las demás. Estas prendas fueron donadas a campos de refugiados y otra parte fue reciclado para producir electricidad o para fibra industrial. Entre algunas acciones que ayudan a cuidar el medio ambiente implantadas por FR son (Fast Retailing Co., 2017):

- Minimizar el impacto ambiental a través de los procesos de la cadena de suministro.
 - Reducir el uso del agua y energía en las fábricas de materiales
 - Reducir las emisiones de sustancias químicas nocivas a cero
 - Reducir las emisiones de CO₂ y el uso de energía en las tiendas
 - Contar con un enfoque global de la sostenibilidad eliminando los límites en las empresas
 - Promover iniciativas conjuntas con organizaciones industriales y ONG's
- Recursos Humanos: es un área de soporte muy importante ya que la formación que tuvieran los empleados sería importante para mejorar el servicio y tener los beneficios planificados. Se creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), el cual era un centro de formación de futuros líderes quienes formarían parte de las gerencias de la compañía. Para lograr que se identificaran con la empresa, se propusieron dos programas: Programa M y Programa SAP. El programa M (Management) consistía en revisar los 23 principios de gestión de Yanai e incorporarlos en su día a día en el trabajo. El programa SAP (Store, Administration, Product = tienda, administración y centrado en el producto) consistía en establecer principios para cada sub área, los cuales se debían cumplir y practicarlas día a día. Para ambos programas, al finalizar, se realizaban debates en donde se podían modificar o reformular los principios. Por otro lado, los participantes debían realizar un proyecto basado en un problema del mundo real el cual pudieran resolver pensando como si fueran los directivos., lo cual era más exigente.
 - Tecnología: conforme han pasado los años, FR tenía que adoptar sistemas que permitiesen que sus actividades sean más eficientes, y como lo más importante es que sus clientes se sientan satisfechos, utilizan una big data

(Fast Retailing Co., Ltd., 2018), en donde almacenan comentarios, tendencias de compra y solicitudes enviadas al Centro de Atención al cliente.

- Alianzas estratégicas: esta área también es importante ya que FR cuenta con diversas alianzas alrededor del mundo, no solo con fábricas, sino también joint ventures con marcas reconocidas globalmente quienes ya forman parte de la cartera de negocios de FR. Llevar adecuadamente estas alianzas, permite a FR crecer como una compañía líder en el sector de industria textil.

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

En base a la lectura (Takeuchi, 2012), se pueden definir las siguientes Unidades Estratégicas de Negocios: (a) UNIQLO Japón: tiendas estándar y de gran formato; (b) UNIQLO Internacional: tiendas ubicadas en Europa, Asia y Norteamérica; y, (c) Global Brands, que incluye las marcas GU, Theory, Comptoir des Cottonniers – CDC), Princesse tam.tam (PTT).

Es por ello que, para realizar el análisis de la ventaja competitiva, se ha utilizado el modelo de las 5 fuerzas Porter, de la cual se puede diferenciar los siguientes elementos que la componen, en base a las UEN's especificadas en el punto anterior:

Figura 1.1

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (1985)

- **Eficiencia Superior:** De acuerdo al caso; tanto Uniqlo Japón como Uniqlo Internacional mantienen su eficiencia superior mediante las economías de escala, las cuales permiten disminuir los costos unitarios por las compras por volumen. Además, el tener un volumen amplio de compra los costos fijos se diluyen y se tiene un mayor poder de negociación con los proveedores. Para Global Brands, su eficiencia se basa en las ventas producidas por dólar de capital invertido en materia prima para Theory con las telas italianas (lycra), para CDC la productividad se basa en el capital invertido en la expansión de tiendas por USA y Asia. Finalmente, GU uso el modelo de UNIQLO para priorizar su eficiencia en los costos bajos.
- **Calidad Superior:** Tanto para Uniqlo Japón como para Uniqlo Internacional prevalece la Calidad Superior como confiabilidad ya que la materia prima con la que cuenta es seleccionada exclusivamente para la comodidad de los clientes. Se proveen de telas cada vez más suaves y cálidas, que evita que la piel se reseque. Para FR, lo más importante es que sus clientes vean que sus productos son de calidad, más allá del precio. El diseño y colores son un complemento para la realización de las prendas. Para el caso de las Global Brands, cada marca es independiente, es por ellos que cada uno fabrica sus propios diseños. Aquí prevalece la calidad como excelencia, ya que se basan en diseños exclusivos con tecnología innovadora.
- **Innovación Superior:** para el caso de UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional se aplica la innovación por procesos ya que implementaron la modalidad SPA que ayuda a mejorar su gestión administrativa. Por el lado de las Global Brands, se usa la innovación en los productos ya que los diseños de la ropa que ofrecen son mucho más sofisticados. Estas Global Brands al ser franquicias ya vienen con su propio Know how, a excepción de GU y la línea de zapatos, el cual usa el modelo SPA.
- **Superior capacidad de satisfacción al cliente:** Tanto para Uniqlo Japón e Internacional, tienen un tiempo estimado de envío de prendas entre 3 y 7 días permitiendo tener una rápida respuesta a la necesidad de sus clientes. Para esto, en las tiendas de UNIQLO en Sidney, están utilizando una tecnología especial para determinar el estado de ánimo de los clientes para

darle la prenda correcta de acuerdo a las emociones del momento. En el caso de la marca GU, han implementado un piloto de Tienda de Moda Digital, en donde cuentan con un catálogo Smart que puede ser visualizado en un monitor donde se observan las imágenes de cada prenda de vestir. Se pueden hacer combinaciones e incluso te da recomendaciones o sugerencias sobre los modelos de ropa, y en caso la talla esté agotada, se puede solicitar a la tienda que lleve la ropa a casa. Cuenta con un proceso de pago más efectivo y rápido que cada cliente lo puede hacer por su cuenta. Por otro lado, CDC utiliza la tecnología PowaTag (Rodríguez, 2014), y con esto quiere unir tanto los canales offline y online, cambiando así la manera comprar de los consumidores.

1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y las Debilidades de la empresa y por UEN

Dentro de la compañía FR, se puede identificar fortalezas, que son las actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición; y las debilidades, que son actividades que la organización no realiza adecuadamente, así como también de los recursos que requiere, pero carece (Robbins & Coulter, 2014). Entre ellas se encuentran:

Fortalezas (Canadean Company Reports, 2014):

- Gran desempeño operacional: FR cuenta con un desempeño eficiente en sus operaciones y en la producción de sus prendas. Es por ello, que ha obtenido mayores ingresos y ganancias de su marca UNIQLO Internacional y de las otras marcas. La apertura de nuevas tiendas en diversas partes del mundo contribuye a que su desempeño sea cada vez mejor.
- Cuenta con un modelo de negocios eficiente: FR aplica el modelo SPA, el cual suponía tomar el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda (Takeuchi, 2012). Esto ayuda a reducir los costos operativos, fabricando ropa en cantidad y de buena calidad.

- **Gestión adecuada del inventario:** Cuenta con un modelo de gestión de inventario implementado recientemente (Fast Retailing Co., 2017), la cual usa radiofrecuencia RFDI para identificar cada producto, haciendo la gestión más rápida. El área encargada revisa constantemente el stock de cada tienda, y envía los productos en la cantidad necesaria para evitar que tengan mermas innecesarias.
- **Fuerte posición de mercado:** Tiene una fuerte posición en el mercado gracias a la expansión que viene realizando de sus tiendas. China, uno de los mercados más importantes en el mundo, es la base de la creación de las tiendas de FR. Se encuentra en el 5to lugar para el término del 2016 detrás de las grandes marcas como H&M e Inditex. Tiene tiendas estándar y de gran formato, que permite llegar a más clientes, ofreciendo una variedad de ropa tanto para mujer, hombre, niños, etc. La imagen de marca mejora cada vez más por las estrategias que se han implementado para que FR sea reconocido como una compañía que entra con fuerza en el mercado y que no solo se enfoca en los beneficios que recibe de sus clientes sino también de las necesidades de la sociedad.

Debilidades:

- **Toma de decisiones muy centralizada:** Desde que se inició el negocio familiar, Tadashi Yanai se ha encargado de tomar las decisiones adecuadas para que la compañía crezca y tenga éxito. A lo largo de la historia de la empresa, han pasado diversas situaciones buenas o malas, que, a partir de eso, Yanai ha creado los 23 principios de gestión, que sería la filosofía de cada empleado que ingresará a trabajar a la compañía. Yanai encabeza toda la compañía, y junto con las personas que conforman el directorio, toman las decisiones que implican definir estrategias que mejore la rentabilidad de la empresa
- **Dependencia del mercado japonés:** Según el análisis de Euromonitor, para fines del 2016, Uniqlo Japón representaba casi el 45% de las ventas. El mercado japonés ha sido una fuente inestimable de crecimiento para el minorista, impulsando alrededor del 80% de las ventas anuales en los últimos cinco años (Euromonitor, 2018). Esto quiere decir, que la compañía

se encuentra ligada a su mercado nacional, si este comienza a decaer, la compañía se puede ver afectada.

- Las otras marcas del grupo de las Global Brands no tienen un buen posicionamiento: las marcas como CDC, PTT, J Brand, aún no son tan reconocidas a nivel global. Es por ello que casi el 80% de la compañía sea Uniqlo. Esto es una debilidad porque crea una dependencia de la marca Uniqlo, y si por algún motivo, no le fuera bien a la marca, la compañía fracasaría.

Para las UEN's, se ha identificado las fortalezas y debilidades que se detallan a continuación:

Uniqlo Japón

Fortalezas:

- Propuesta de valor es extremadamente atractiva: La propuesta de valor de UNIQLO ofrece una variedad de modelos de ropa elaboradas con la mayor calidad en cuanto sus telas. La prioridad que da la empresa es a la calidad, luego está el precio. La idea es satisfacer a los clientes que deseen comprar ropa informal, pero a la vez sentir cómodos y que se acomode a los gustos de ellos.
- Buena cultura organizativa: UNIQLO maneja a su personal de manera adecuada, haciéndolos sentir a cada uno como si fueran responsables de la tienda en la que trabajan. Para Yanai, todos deben estar preparados para poder resolver cualquier problema, como si fueran la última instancia a quien recurrir. Se fomenta mucho el trabajo en equipo y el liderazgo, ya que los futuros líderes son formados dentro de la misma organización.
- Cuentan con un sistema que permite conocer los comentarios de los clientes: En UNIQLO siempre se quería garantizar que la relación con el cliente sea duradera, es por ello que hace un seguimiento mediante el Centro de atención al cliente. Esto favorece a la empresa a poder mejorar las prendas que venden en Uniqlo, ya sea por la calidad de la tela, o por mayor variedad de modelos. Entonces la experiencia en las tiendas se diferencia de

cualquier otra ya que aquí se toma en cuenta lo que el cliente pueda sugerir, para la mejora de la marca.

Uniqlo Internacional

Fortalezas:

- Gran cantidad de tiendas alrededor del mundo: Posee mayor cantidad de tiendas para el término del 2017 (memoria), que UNIQLO Japón. Sus principales tiendas se encuentran ubicadas en China y Corea del Sur, seguidas de Taiwán, Malaysia, Estados Unidos, Hong Kong, entre otras.

Debilidades:

- Adaptarse a los climas de cada país: La ropa que fabrican es muy útil para Asia como China y Japón, pero para la otra parte del mundo como Estados Unidos, no es muy adaptable.

Global Brands

Fortalezas:

- Variedad de estilos de ropa: La compañía cuenta con diversas marcas, las cuales cada uno tiene su propio estilo de moda. Por ejemplo, en el caso de CDC, ofrece ropa casual, no muy sofisticada, proveniente de Francia, dirigida a mujeres tanto jóvenes como adultas que tienen gustos modernos. Por otro lado, PTT ofrece una variedad de lencería o ropa de interior, así como también ropa de deporte. JBrand, otra de las marcas de la compañía, ofrece prendas denim, de alta calidad y exclusivos. Finalmente, PLST es una marca para mujeres y hombres que ofrece prendas de tercera temporada de todo el mundo (Fast Retailing Co., Ltd., 2018).

Debilidades:

- Marcas no son muy rentables: Dentro de este grupo se encuentre las otras marcas como: Theory, PTT, CDC, entre otras, las cuales no generan mucha rentabilidad comparada con la marca Uniqlo. Para el año 2017, el segmento

de Global Brands solo alcanzó el 18.3% de los ingresos totales de la compañía (Fast Retailing Co., 2017), aproximadamente 304.1 billones de yenes. El 81,7% restante del total de los ingresos le corresponde a la marca Uniqlo.

1.2 Diagnóstico Externo

En el diagnóstico externo se analizará las tendencias que podrán tener algún impacto, sea positivo o negativo, en la compañía. El entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan al desempeño de la misma. (Robbins & Coulter, 2014) Es por ello que a partir de dichos factores se podrán identificar cuáles son oportunidades que debe aprovechar la empresa, y cuáles son las amenazas que deberá conocer para implementar estrategias que ayuden a contrarrestar los probables efectos de los mismos. La compañía deberá tomar en cuenta dichos puntos ya que estos pueden influir en el camino para conseguir la misión.

1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST se basa en 4 aspectos importantes para todo análisis del exterior. Entre ellos se encuentran los factores: (a) Políticos, (b) Económicos, (c) Sociales- Culturales, y (d) Tecnológicos. A continuación, se detallará las variables para cada tipo de factor:

Tabla 1.3

Análisis PEST

Factores	Evolución Futura					
	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Factores Políticos						
Regulación de Exportaciones e Importaciones	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(-)	Amenaza
Tratados con otros países	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Política Fiscal	(-)	Amenaza	(+)	Oportunidad	(-)	Amenaza
Factores Económicos						
Tipo de cambio	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza
Adquisiciones y Fusiones	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
PBI	(-)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Factores Sociales						
Estilos de vida y gustos de los consumidores	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza
Tendencias de moda actual	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Diferentes tipos de consumidores	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza	(-)	Amenaza
Factores Tecnológicos						
E-commerce	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Cambio en técnicas productivas	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Softwares especializados	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración propia.

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El sector correspondiente al caso es el sector textil. Dentro de este, se encuentra la industria Fast Fashion la cual se analizará, tanto para Perú como a nivel global, mediante las 5 fuerzas Competitivas de Porter, las cuales se detallan a continuación:

- Amenaza de los nuevos competidores: Para evaluar el ingreso de competidores, es necesario analizar las barreras de entrada de la actual industria. Las barreras que podrían influir en la industria son:

- Economías de escala: las economías de escala son altas debido a que todas las empresas que están actualmente en la industria, como H&M, Inditex y FR, entre otras, tiene una producción masiva, reduciendo así sus costos. Por lo tanto, para una compañía nueva que pretende entrar se arriesgaría, ya que tendría que invertir más, utilizar mayor capital para estar a la par de las compañías ya establecidas en la industria. Entonces, se podría decir que es una ventaja para la industria, por lo que se considera una Oportunidad.

- Lealtad a la marca: actualmente hay una gran lealtad de marca hacia las marcas ya establecidas como H&M, Zara, Gap, Nike, y Uniqlo. Si entra un nuevo competidor será difícil romper con esa preferencia de los clientes por dichas marcas.

Por el otro lado, en el caso de Perú, hay marcas como Forever 21, Gap, y H&M, Zara, entre otras que ya tienen un posicionamiento en el mercado peruano. Sin embargo, si FR pretende entrar con Uniqlo al mercado peruano, para ellos se les hará algo difícil que tenga un gran apego en su primer intento por abrir una tienda. Pero no será tan complicado debido a que, en los últimos años, las ventas de tiendas de moda rápida se habrían disparado, arrebatándole así cuota de mercado a los grandes almacenes (Salas Oblitas, 2018).

- Costo de cambio para los clientes: El costo de cambio es bajo debido a que los consumidores pueden cambiar fácilmente a comprar a otra marca, debido a que estas empresas de la industria Fast Fashion ofrecen ropa casual en grandes cantidades y en todos los colores y tallas, que los clientes pueden optar por comprar ropa de una boutique con un diseño sofisticado. Esto es variable, y depende de los gustos y preferencias de los clientes, así como también del país y de la estación del año en la que se encuentren. Entonces al ser los costos de cambio bajos, sería una Amenaza.

- Normas Legales: las barreras legales en el Perú son bajas, es por esto que H&M y Zara, entraron y arrasaron con el mercado. En ese sentido, sería una amenaza para la industria en el mercado peruano. Además, las tiendas de moda rápida ya establecidas en Perú, no

pueden darse el lujo de subir los precios aún más debido a que los consumidores no estarían dispuestos a pagar más. En el caso de Uniqlo, a ellos les favorece el hecho de que las marcas de competencia no puedan subir precios porque el objetivo de la compañía es ofrecer productos de mejor calidad a bajos precios.

- Amenaza de los productos sustitutos: en cuanto a los productos sustitutos, no existe algún producto que reemplace a la ropa como tal. Sin embargo, se podría definir a la ropa de imitación de marcas como un sustituto alternativo de la industria Fast Fashion, ya que satisfacen la misma necesidad a un precio más asequible, pero de menor calidad. Las tiendas de diseñador o boutiques exclusivas no podrían considerarse como sustituto debido a que las prendas que venden son más caras, y la idea de esta industria es tener alta rotación. Su principal característica es la democratización de la moda, se inspiran en las pasarelas internacionales para reinterpretar las tendencias y venderlas a un low cost (Fasson, 2018).
- Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que cuenta con productos pocos diferenciados, ya que son prendas de vestir diario que lo venden de manera masiva. Además, como ya se explicó en el punto de “Amenazas de nuevos competidores”, tiene un costo de cambio bajo.
- Poder de negociación de los proveedores: Sus proveedores son las empresas que le dan las telas para la fabricación de sus prendas. Como los proveedores son pocos, se podría decir que su poder de negociación es alto. Por lo tanto, su rivalidad es alta. Además, podría ser que los proveedores decidan fabricar su ropa y venderlos ellos mismos. Básicamente, hay alta dependencia de los proveedores por lo mismo que se requiere tela de mayor calidad para ofrecerla a los clientes.
- Rivalidad entre competidores actuales: Esto quiere decir, el análisis de la lucha competitiva entre compañías de la misma industria, cuyo objetivo es ganar mayor participación de mercado. Es por eso que hay variables que evalúan la intensidad de dicha rivalidad:
 - Estructura de la industria: es una industria consolidada debido a que las compañías que la conforman ya se encuentran establecidas en la

industria. Son pocas las grandes compañías que se encuentran en el top de la industria, entre ellas está Fast Retailing Co. Es por ello que, al ser consolidada, la rivalidad es baja.

- Demanda de la industria: para la demanda de la industria, se ha tomado en cuenta los datos de Euromonitor, en donde se puede identificar que en los próximos años el pronóstico del crecimiento de la industria en el país está en decrecimiento (véase Anexo1). Por lo tanto, si la demanda irá bajando, la rivalidad es alta
- Costos de cambio: Como ya se mencionó anteriormente, el costo de cambio es bajo, por lo que la rivalidad es alta, convirtiéndose en una amenaza para la industria.
- Barreras de salida: las barreras de salida son bajas debido a que, a pesar de estar comprometidos con su fuerza laboral respecto a sus pagos e indemnizaciones, cualquier empresa que forme parte de la industria Fast Fashion tiene la capacidad para introducirse en otro tipo de mercado relacionado al sector textil. Como, por ejemplo, Zara, que también se enfoca en la ropa para el hogar con su línea Zara Home.
- Diferenciación de productos: en la industria de la moda, hay una alta diferenciación en la ropa, debido a que constantemente se tiene que innovar en los modelos, estilo, talla, colores, etc.

Por lo tanto, la intensidad de la rivalidad en la industria es alta ya que se espera que, en los próximos años, por temas coyunturales, como la política o como la economía, se reduzca levemente el crecimiento de la industria. Es por ello que las grandes compañías empezarán en competir con mayor fuerza porque sus empresas no caigan en la recesión. Además, el hecho de que la moda cambie hace que todas las empresas se vean obligadas a reinventarse e innovar en sus prendas de vestir.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

La compañía enfrenta diversas situaciones en las cuáles debe aplicar estrategias que ayuden a mejorar su desempeño y superar a la gestión de sus competidores. Para esto debe identificar las Oportunidades, que surgen cuando una compañía puede aprovechar

las condiciones de su ambiente para implantar estrategias que le permita ser más redituable; y las Amenazas, que se presenta cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía (Hill & Jones, 2009). Entonces las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa son:

Oportunidades:

- Gran crecimiento del e-commerce:
Hoy en día el comercio online está creciendo enormemente, esto debido a que la tecnología va mejorando constantemente. Esto podría ser una oportunidad para la compañía debido a que quieren mejorar su rentabilidad en base a la venta de sus productos por internet, ofreciendo un mejor servicio que permita a sus clientes comprar y recoger de manera efectiva el producto en la tienda más cercana.
- Aparición de nuevos segmentos de ropa:
Es una oportunidad para FR, debido a que puede innovar en otros segmentos de ropa, debido a los constantes cambios en las tendencias de moda. Sobre todo, por los consumidores son muy volubles ante un lanzamiento de nueva moda.
- Ingreso a grandes economías mundiales:
El ingreso a economías grandes como China, Estados Unidos, España, entre otros países, favorece a la compañía a poder expandirse más, dando a conocer sus marcas, ya que uno de los objetivos de FR es convertirse en el número 1 en tiendas minoristas en el mundo como para el 2020.

Amenazas:

- Estar expuestos a desastres naturales y cambios climáticos (Fast Retailing Co., 2017):
Todas las operaciones principales se encuentran en la ciudad de Japón, la ciudad que en los últimos años ha sufrido terremotos y tsunamis de gran magnitud. Fast Retailing está propensa a sufrir pérdidas si en caso ocurriese este tipo de desastre, debido a que afectaría a las fábricas o puntos de venta. En el caso de los cambios climáticos, estos afectan en cuanto a no poder obtener todo el material necesario para la producción de la ropa, como es el

caso del algodón de manera oportuna y adecuada. Esto tendría un efectivo negativo en los ingresos de la compañía.

- Cambio en las tendencias de los consumidores:

La moda se renueva constantemente, como la tecnología. Esto podría afectar a la empresa en el sentido de que, si no innova en diseño y tendencias que agraden a los consumidores, podría perder el posicionamiento de mercado que tiene hasta el momento. Además, el innovar y mejorar el diseño de la ropa, hace que los clientes opten por otras marcas.

- Vulnerabilidad ante el cambio de la moneda:

En la actualidad, existe una preocupación del entorno en cuanto a la devaluación del Yen, lo cual se debe a la inestabilidad del tipo de cambio. Esto hace que eleve los precios, por lo que, según Yanai, no podrá venderse la ropa al mismo precio ya que deberían bajar la calidad de la tela. Pero no se quiere llegar a esto. Por eso, para mantener los estándares de calidad, se ven obligados a subir sus precios.

- Desaceleración de las grandes economías como China:

Las economías del mundo pueden pasar etapas en las cuales sufren desaceleración. Este es el caso del mercado chino, el cual se ve afectado por una guerra comercial con Estados Unidos (El Comercio, 2018). Esto no solo les afecta dichos países sino también a la economía mundial. Para FR, podría convertirse en una amenaza debido a que China es el mercado más importante para la compañía, donde Uniqlo tiene más realce. Y como esta situación podría afectar a la economía de las personas, entonces bajaría los ingresos percibidos de las marcas en ese país.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

Para realizar la matriz EFI, se ha tomado en cuenta la Fortalezas y Debilidades definidas en el punto 1.1.4. La matriz EFI permite conocer que tan preparada se encuentra la empresa para afrontar las debilidades internas.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Gran desempeño operacional	0,16	3	0,48
2. Cuenta con un modelo de negocios eficiente	0,18	4	0,72
3. Gestión adecuada del inventario	0,14	3	0,42
4. Fuerte posición de mercado	0,20	4	0,80
Debilidades			
5. Toma de decisiones muy centralizada	0,10	2	0,20
6. Dependencia del mercado japonés	0,14	1	0,14
7. Posicionamiento bajo de las otras marcas	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,92

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración propia.

Luego de haber valorado los factores, se puede observar que en la Tabla 2.1 se obtuvo un resultado de 2.92, el cual se encuentra por encima del promedio. Esto indica que la compañía tiene una posición fuerte, y que saber gestionar sus fortalezas y controlar las debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para realizar la matriz EFE, se ha tomado en cuenta la Oportunidades y Amenazas definidas en el punto 1.2.3. La matriz EFE permite conocer que tan preparada se encuentra la empresa para afrontar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades para el crecimiento de la compañía.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
<ul style="list-style-type: none">• Gran crecimiento del e-commerce	0,20	4	0,80
<ul style="list-style-type: none">• Aparición de nuevos segmentos de ropa	0,14	2	0,28
<ul style="list-style-type: none">• Expansión internacional	0,20	4	0,80
Amenazas			
<ul style="list-style-type: none">• Está expuesto a desastres naturales y cambios climáticos	0,13	2	0,26
<ul style="list-style-type: none">• Cambios en las tendencias de los consumidores	0,12	2	0,24
<ul style="list-style-type: none">• Vulnerabilidad en el cambio de la moneda	0,11	3	0,33
<ul style="list-style-type: none">• Desaceleración de las grandes economías	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,91

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

Luego de haber colocado el valor correspondiente a cada factor, se obtiene como resultado 2,91, el cual quiere decir que está por encima del promedio 2.5. Fast Retailing está en el camino por afrontar las amenazas. Deberá seguir mejorando sus estrategias para que dichas amenazas no tengan un impacto negativo en el rendimiento de la empresa.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Dentro de las estrategias genéricas de negocio, se puede detallar lo siguiente:

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO DE COSTOS
Fast Retailing Co.	
ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la compañía Fast Retailing aplica una estrategia de Liderazgo en costos y Diferenciación. Esto debido a que la compañía ofrece sus productos a menor precio con la mejor calidad posible. Por el lado de liderazgo en costos se cumple ya que sus precios son asequibles a nivel global, y se mantendrá así porque se quiere convertir en la número 1 de las grandes empresas minoristas a nivel mundial. Por el lado de diferenciación, también lo cumple ya que la calidad de la materia prima es lo primordial. Yanai pretende hacer de FR una compañía que sea vista como la empresa que te ofrece prendas que duraran y se podrá tener por años en un armario. Específicamente, FR no está dirigido a ningún segmento en particular, por lo que su mercado es masivo.

2.4 Matriz FODA

Luego de haber realizado el análisis de la matriz EFI y EFE, se ha elaborado este cuadro en donde se explican las estrategias a aplicar por la compañía para contrarrestar las amenazas y reforzar las fortalezas:

Tabla 2.4

Matriz FODA

	Fortalezas - F	Debilidades -D
<p>Internos</p> <p>Externos</p>	<p>F1 Gran desempeño operacional</p> <p>F2 Modelo de negocios eficiente</p> <p>F3 Gestión adecuada del inventario</p> <p>F4 Fuerte posición de mercado</p>	<p>D1 Toma de decisiones muy centralizada</p> <p>D2 Dependencia del mercado japonés</p> <p>D3 Posicionamiento bajo de las otras marcas</p>
Oportunidades - O	Estrategia - FO	Estrategia – DO
<p>O1 Gran crecimiento del e-commerce</p> <p>O2 Aparición de nuevos segmentos de ropa</p> <p>O3 Expansión internacional</p>	<p>F1-F2-O1: Penetración de mercado, impulsando con más énfasis la venta online.</p> <p>F3-O3: Adquirir sistemas que permita controlar el stock de inventario a nivel mundial.</p> <p>F4-O1: Publicitar y promocionar la compra por internet a través de las redes sociales.</p> <p>F2-O2: Desarrollo de producto, innovando en el futuro nuevo segmento de ropa que aparezca.</p>	<p>D1-O1: Reclutar personal con talento que tenga experiencia en el comercio online.</p> <p>D2-O3: Recortar los gastos en Japón, y empezar a invertir en otros países.</p> <p>D3-O2: Alianza estratégica con diseñadores de los nuevos segmentos de ropa.</p>
Amenazas - A	Estrategia - FA	Estrategia - DA
<p>A1 Desastres naturales y cambios climáticos</p> <p>A2 Competidores establecidos (Zara, H&M, Forever21) en el mercado peruano</p> <p>A3 Vulnerabilidad en el cambio de la moneda</p> <p>A4 Debilidad del consumo en el mercado peruano</p>	<p>F2-A3: Cambiar todos ingresos a dólares.</p> <p>F4-A2: Innovar en nuevos modelos de ropa que sean atractivos para los consumidores, y que se adecuen a los gustos y preferencias del mercado peruano.</p> <p>F1-A1: Desarrollar planes de emergencia, para que en el caso suceda el hecho, haya un albergue temporal definido.</p> <p>F1-A4: Realzar el sitio web, para facilitar la compra online</p>	<p>D1-A2: Realizar un análisis de las nuevas tendencias comportamiento de la demanda, que permita tomar la mejor decisión para que siga manteniendo su rentabilidad.</p> <p>D2-A4: Gestionar el inventario de manera adecuado para no tener excedentes y no generar mayor gasto.</p> <p>D3-A4: No invertir en más marcas para no perjudicar la estabilidad de la empresa.</p>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Para empezar a evaluar más a fondo a la compañía y poder plantear estrategias que mejoren su rentabilidad, es necesario evaluar los aspectos básicos de FR. A continuación, se detallará los aspectos internos claves de la razón de ser de la empresa:

- **Visión:** *“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”*. (Fast Retailing Co., Ltd., 2018)

Dicha visión se refiere a que FR quiere cambiar el paradigma de las creencias de las personas respecto a la forma de vestir. Cada uno es libre de vestirse como desee. Y para que FR logre cambiar el mundo en cuanto a la moda, constantemente está innovando en diversos diseños que permite llegar a los gustos y preferencias de los clientes de todo el mundo. El mundo de la moda es como el mundo de la tecnología, si no se reinventa, todo se estanca y se muere en el intento. Fast Retailing debe estar preparada para enfrentar los cambios en la moda; generalmente algunas compañías minoristas grandes como H&M o Zara, tienen una alta rotación en la ropa, cambian rápidamente sus tendencias, y esto es porque el mundo cambia a pasos agigantados. Es por ello que se debe plantear estrategias para saber cómo enfrentarlos y que estos no afecten el rendimiento de la empresa.

- **Misión:** *“Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa”*. *“Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en conjunto con la sociedad”*. (Fast Retailing Co., Ltd., 2018)

Esta misión hace referencia a que la compañía hará todo lo posible para darles esa satisfacción a sus clientes con las prendas que todos querrán usar. Año a año la compañía viene haciendo muchos esfuerzos por hacer de su ropa, una línea de ropa estupenda. De la mano va la calidad de la tela, que, gracias a los proveedores, pueden obtener el mejor material para el diseño de la vestimenta. Todos quieren vestir de la mejor manera, sentirse bien al usar una ropa nueva o pensar que no fue en vano pagar lo que cueste una

casaca del mejor material, porque finalmente le sirve para cualquier ocasión y le dura por mucho tiempo. El que los clientes estén satisfechos, hace que Yanai como CEO de FR, se sienta bien, no por el hecho de tener más ingresos económicos, sino por hacer feliz a las personas.

- Políticas: Se basa en los principios propuestos por Yanai como Los 23 Principios de Gestión, los cuales están inspirados en los objetivos y en los valores de la compañía. A continuación, en base la información de la Fast Retailing (2018), se detalla algunos ejemplos:
 - Hacer todo lo posible por los clientes
 - Aspirar a la excelencia y buscar el máximo nivel posible de éxito
 - Alcanzar resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
 - Avanzar con celeridad y paso firme en todo lo que se haga
 - Conducir el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
 - Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad

2.6 Definición y sustentación de los Objetivos Estratégicos de la empresa

La compañía Fast Retailing tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Operaciones Comerciales mejoradas digitalmente: su principal estrategia de crecimiento es la expansión (Euromonitor, 2017). La compañía quiere hacer de este crecimiento, un crecimiento que está alineado con la era digital. Es por ello que pretende implantar un programa que facilite las operaciones diarias, como las compras online, y hacerlas más interactivas, debido a quieren acercarse más a las nuevas generaciones.
- Hacer de GU una marca del segundo pilar: actualmente la marca más importante para Fast Retailing es Uniqlo. Sin embargo, quiere impulsar a GU como una marca que tiene ropa juvenil y más estilizada y de vanguardia, la cual complementa al estilo básico de ropa que ofrece en Uniqlo. En USA, por ejemplo, ven a Uniqlo como una marca simple sin

mucha diferenciación respecto a las marcas tops. Podría ser una buena inversión relanzar la marca GU para que sea vista como una opción más con buen estilo y a un precio cómodo.

- Expandirse por todo Estados Unidos: debido a que no ha tenido buenos resultados el entrar al mercado americano, FR tuvo que cerrar muchas tiendas que se encontraban en los centros comerciales suburbanos. Según Fortune (2015), los intentos de Uniqlo para establecerse en centros comerciales suburbanos no está funcionando bien, lo cual es un problema cuando la mayoría de sus 36 tiendas en los Estados Unidos están en centros comerciales. Es por ello que abrirá tiendas en las grandes ciudades para ser más conocidos como por ejemplo Washington DC, en donde ya se había implementado una tienda piloto y las ventas fueron excelente, Seattle, Chicago y Los Ángeles podrían ser otra de las posibles ciudades a donde expandirse.
- Alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes: FR espera alcanzar este objetivo como consecuencia de las ventas de 5 billones de yenes. Parto deberá crecer un 20% anual y generar un beneficio de 20% (Takeuchi, 2012). Según el análisis de Euromonitor, la clave para diferenciarse de la competencia en la industria de Fast Fashion sería centrarse en la ropa cotidiana en vez de sacar tendencias. Para esto, toman mucho en cuenta los datos obtenidos a través del centro de atención al cliente. Su meta es hacer las entregas más rápidas de los productos solicitados a través de su canal online. Esto ayudara a FR crecer de manera consistente en el mercado, así hasta convertirse en el mejor minorista del mundo.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Para el caso de Fast Retailing, en cuanto a la información actualizada (Fast Retailing Co., Ltd., 2018), se podría redefinir las Unidades Estratégicas de Negocios definidas en el punto 1.1.3. Actualmente, las UEN's son: (1) Uniqlo Operations, las cuales comprende Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional; (b) GU; y, (c) Global Brands. Para esto, anteriormente se tenía GU como parte de las Global Brands. Sin embargo, con el pasar del tiempo, dicha marca ha escindido de la división de las Global Brands

(Modaes, 2018). Esto se debe a que GU, la marca casual de Fast Retailing Co. ha obtenido mayor rentabilidad que las otras marcas que compone la UEN de Global Brands. Es por ello que FR pretende invertir más en GU para impulsarla como una marca que ofrece variedad de ropa casual a precios cómodos. Se diferencia de Uniqlo ya que incorpora un concepto diferente colocando en sus puntos de venta lo último en moda (memoria). FR quiere hacer de GU una marca globalmente reconocida, así como también para Uniqlo. GU es una marca dirigida a jóvenes de ingresos medios que buscan otras opciones de vestir casual. Básicamente los competidores de esta marca serían H&M y Forever 21, que lanza las tendencias actuales de ropa.

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

Luego de haber analizado tanto el ambiente interno como externo, se procederá a identificar las estrategias que viene aplicando la compañía hasta el momento. Para cada grupo de estrategia, la compañía estable lo siguiente:

- Estrategia Global: Para el ámbito global, la compañía claramente aplica una estrategia de estandarización global, ya que no se adapta globalmente y tiene alta presión por reducir sus costos. Se sabe que Fast Retailing, ha intentado adecuar sus prendas respecto a las zonas geográficas de Asia, como en el sudeste de China, el cual cuenta con climas tropicales (Fast Retailing Co., 2017). Por ejemplo, para el mercado estadounidense, UNIQLO no quiere adaptar el tamaño de su ropa a la medida de los americanos. Los estadounidenses tienen un aspecto corporal más grande que los asiáticos. También, el diseño de ropa no se ajusta a las preferencias de los consumidores de dicho país (Li, 2017). Por otro lado, se dice que la ropa que fue diseñada para las condiciones asiáticas carecía de adaptabilidad global que resultó en un fracaso.

Sin embargo, para una mejor atención a los clientes y obtener una mayor preferencia, se sugiere implementar una estrategia transnacional. FR, cuenta con muchas tiendas alrededor del mundo, pero no todas las culturas son

iguales. Es por ello, que al aplicar una estrategia transnacional, se adaptará localmente en cada mercado en donde se sitúe.

- **Estrategia Corporativa:** La empresa aplica una estrategia de integración vertical hacia adelante, ya cuenta con sus propios puntos de ventas y control de su sistema de distribución. En este caso, tiene gran cantidad de tiendas situadas en la misma ciudad de Japón, propiedad de Fast Retailing, así como también, tiendas que son alquiladas. La integración hacia adelante se da al adquirir sus propios locales de venta. Esto permite reducir su estructura de costos, ya que tendrían más beneficios ya que las tiendas son propias y no necesitan pagar alquiler en algunos casos. Además, también estaría implementando la estrategia de Outsourcing estratégico, ya que la mayoría de sus actividades principales están siendo tercerizadas. Las actividades que son tercerizadas serían: Producción de ropa, Distribución, fabricación de materia prima. De esta forma Fast Retailing podrá centrarse en realzar más la marca y hacerla conocida por todos. Por otro lado, reduce costos y mejora la diferenciación, ya que las telas que compra a sus proveedores fabricadas por ellos mismos, son de alta calidad. En el tema de las alianzas estratégicas también lo aplica ya que ha realizado muchos joint ventures, y seguirá expandiéndose en otros mercados. Finalmente, también se puede hablar de una diversificación relacionada ya que en su momento tuvo a su cargo una línea de zapatos, que gracias al know how en la ropa de moda, pudo desarrollar nuevos productos que van acorde al core del negocio.

En el caso de Perú, deberá aplicar una estrategia de Desarrollo de Mercado, debido que introducirá su modelo de negocios a un nuevo mercado, la cual se dará a conocer a su público objetivo a través de una mezcla de estrategias de precios, producto y promoción. Además, la estrategia de Desarrollo de mercado no solo implica colocar una tienda en la ciudad principal, Lima, si no también colocar varias tiendas dentro de Lima, es decir, en los distritos principales, así como también en las principales ciudades del Perú, para de algún modo pueda posicionarse como lo viene haciendo las otras empresas.

- Estrategia de Negocios: Esta compañía aplica una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación. Por un lado, FR quiere que sus precios sean bajos para los productos que ofrece, por eso procura venderlos a un precio asequible. Además, cuenta con diferenciación en cuanto a la calidad de servicio que ofrece en sus puntos de venta, que va de la mano con el Centro de atención al cliente que creó para la mejora de su servicio. Así podrían satisfacer a sus clientes, tomando en cuenta las sugerencias propuestas.
- Estrategia Funcional: estas se aplican para actividad estipulada en la cadena de valor. Es por ello que tomando como base la *Tabla 1.2* (Cadena de Valor), se pueden proponer las siguientes estrategias:

Tabla 2.5

Estrategias Funcionales por cada actividad de la Cadena de Valor

Actividades Primarias	Estrategias
Planeamiento	Fortalecer las alianzas con los diseñadores de ropa para seguir manteniendo el estándar actual de calidad de ropa.
Producción	Penetración de mercado y Desarrollo de nuevos productos
Distribución	Desarrollo de nuevos sistemas para que la distribución de los almacenes a las tiendas sea eficiente y eficaz.
Ventas y Atención al cliente	Implementar sistemas que permita conocer las sugerencias de los clientes respecto a la moda.
Actividades de Apoyo	
I&D	Desarrollar más centro de diseño en los países donde tienen mayor cantidad de tiendas, para conocer más a fondo los estilos de vestir de cada país.
Asistencia de Calidad	Mantener los estándares de calidad actuales y capacitar constantemente al personal encargado del área junto con la asesoría del Grupo Takumi.
Administración Ambiental	Desarrollar campañas masivas de publicidad incentivando a los clientes a reciclar las prendas
Recursos Humanos	Brindarle mayor bienestar al colaborador para que se sientan motivados para trabajar.
Tecnología	Optar por nuevos sistemas informáticos que permitan realizar las operaciones con mayor rapidez.
Alianzas Estratégicas	Contar con asesoría legal capacitada para validar los procesos contractuales en las alianzas con otras empresas

Elaboración propia.

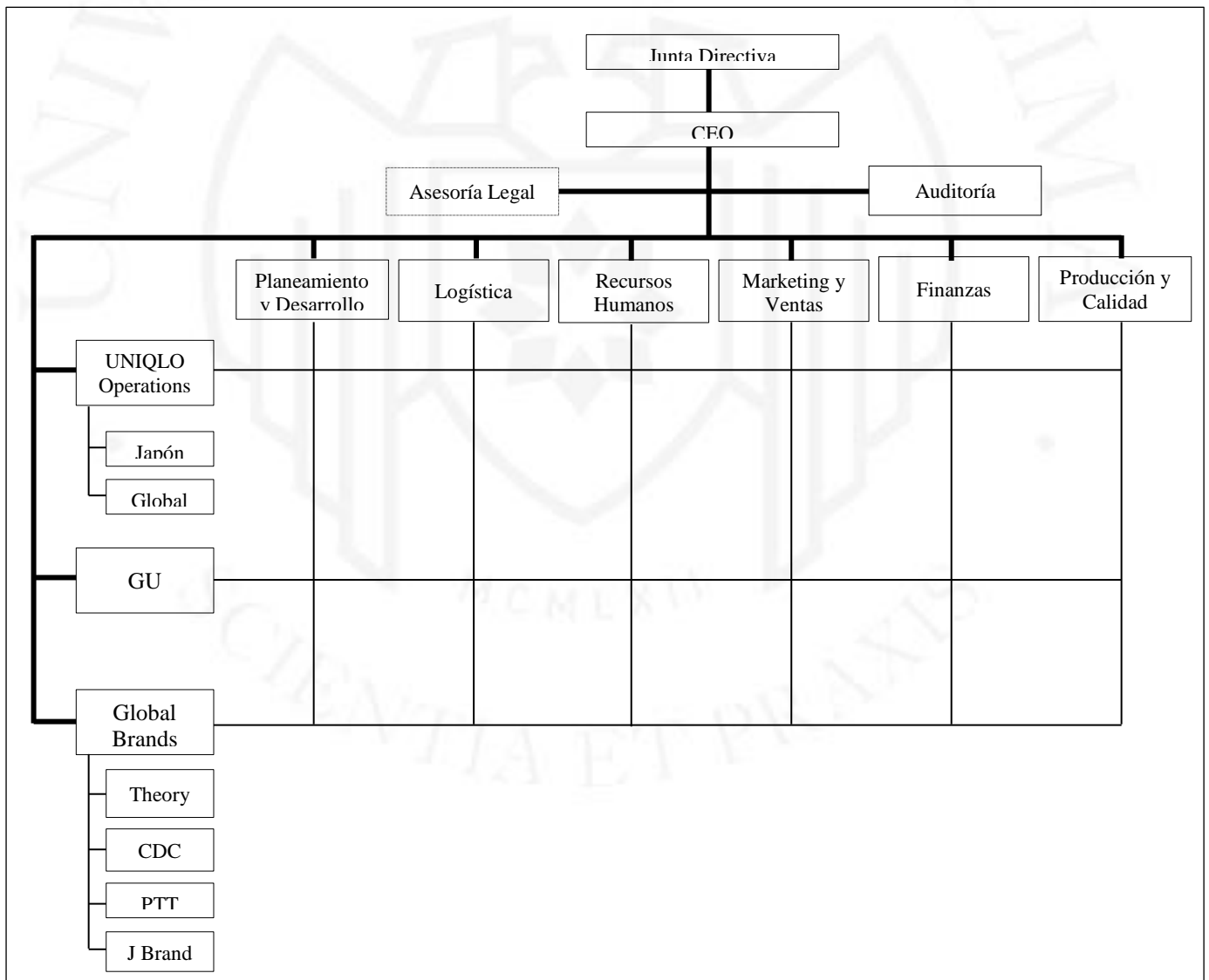
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

De acuerdo a la información obtenida de la compañía, se sabe que no política de la empresa, no muestran de manera pública su organigrama. Sin embargo, se ha diseñado un modelo de estructura organizacional que aplicaría FR:

Figura 3.1

Estructura Organizacional de Fast Retailing Co., Ltd.



Elaboración propia.

Fast Retailing aplica un diseño estructural de tipo matricial, debido a que combina sus áreas funcionales con las distintas UEN's. Básicamente, el centro de operaciones se sitúa en Japón. Desde allí se hacen todas las gestiones para cada área. Esto ayuda a reducir sus costos y a tener más centralizada la toma de decisiones. Como se mencionó en el punto 2.3, Tadashi Yanai es el CEO principal y la máxima autoridad en toda la compañía. Por lo tanto, es el que toma las decisiones y los demás la aplican. El objetivo es lograr un uso óptimo y eficiente de la fuerza laboral (Robbins & Coulter, 2014). FR empezó con (papa de Yanai), y luego de su muerte, Yanai continuo con el negocio familiar, adoptando así un estilo tradicionalista, donde el poder y la autoridad están centrados en la parte más alta de la pirámide. Cada división de negocio comparte las áreas funcionales de toda la compañía. El área de auditoría legal es un área conjunta a la compañía, que está por encima de las áreas funcionales ya que se encargara de fiscalizar la eficacia en las operaciones de la compañía. Se podría definir que la estructura matricial propuesta para la compañía FR, es la más adecuada. Cuenta con diversas operaciones en distintas partes del mundo, y cada UEN se subdivide en categorías. Cada categoría, por independiente, cuenta con sus representantes de marca. Sin embargo, comparten las mis actividades funcionales para cada caso. Esto le da beneficios a la compañía, ya que así se puede hacer un mejor control de sus acciones y, además, aumentar su productividad y rentabilidad enfocándose en cada unidad de negocio. También, otra de las ventajas es que toda la organización se encuentre relacionada entre sí, ya que hay mayor comunicación no solo entre áreas funcionales, sino también entre divisiones, generándose así sinergias. Permite que se use información adecuada y recursos óptimos, mejorando así las habilidades de las personas que trabajan en esta gran compañía. Cada ejecutivo asume un reto respecto a las problemáticas que se puedan suscitar en el día a día. Para ello, de por medio esta, la capacitación que se les da para saber sobrellevar dichos problemas, así como también, la alineación que deben tener con la cultura organizacional con la que cuenta FR.

Por otro lado, se encuentra la división por funciones, lo cual hace que cada empleado se especialice en cada área. Todas son importantes para el buen desempeño de la organización. Los empleados de los mandos medios se relacionan entre las áreas funcionales debido a que comparten el mismo objetivo general para cada unidad estratégica de negocio.

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

Para una adecuada implementación de la estrategia, se ha identificado ciertos elementos que ayudan a gestionar mejor los procesos. Estos elementos son:

- **Personas:** Las personas que laboran en la compañía y en las diversas tiendas son la cara principal hacia el cliente, sobre todo si se trata de una empresa de venta minorista de ropa. Por lo que todos deben estar capacitados para poder enfrentar algún problema o inconveniente con el cliente. Y para que estos cumplan adecuadamente su labor, deben estar lo suficientemente motivados para no caer en el desganado. Es por esto que la empresa ya ha implementado un cambio en las actividades laborales. En el 2015, la compañía propuso ofrecer una semana laboral de cuatro días a una quinta parte de su fuerza de trabajo, optando así por un fin de semana de tres días (Diario Gestión, 2015). Ese es un ejemplo de lo que podría aplicar la compañía para que el personal tenga más tiempo libre para ellos para estar con sus familias, etc. Por otro lado, se podría realizar más actividades de clima laboral, entre ellos actividades de confraternidad que hagan sentir a cada uno que la empresa los valora no solo por el trabajo que hacen, sino por formar parte de una gran cultura que abarca varias nacionalidades, pero mantiene su misma filosofía.
- **Áreas claves:** En base a mi experiencia profesional, puede identificar que algunas de las áreas más resaltantes de toda compañía, son las áreas de recursos humanos y marketing. Recursos humanos, por el lado del empleado, ya que son parte importante de la estructura organizacional. Sin ellos no podría llevarse a cabo con éxito todas las gestiones para el crecimiento de la empresa. Y además el área de marketing, es vital para mantener activa a la empresa. Hoy en día, los millennial's y los de la nueva generación están en todo el alcance de la tecnología. Todos pueden ver, en la actualidad, publicidad en diversos medios (tv, internet, radio e incluso celulares). Para llegar a querer tener el éxito que toda compañía busca, es necesario hacerse conocidos por su público objetivo. En las redes sociales constantemente se colocan todo tipo de publicidad llamativa que atrae a más que todo los jóvenes que están en torno a esa

tecnología. Es por ello que se sugiere, que la empresa (a) aplica un sistema de compensación atractivo para atraer a la gente joven emprendedora que desea salir adelante, y poder hacer una línea de carrera en la empresa. La estabilidad laboral es muy importante para todos por la solvencia económica que da. Y, por otro lado, enfocarse en los medios digitales y hacer campañas publicitarias interactivas que mejoren el gusto de los clientes por la marca.

- **Sistemas de Dirección:** Toda empresa parte de lo alto de la estructura organizacional. Para esto, se sabe que la compañía es una compañía con una estructura organizacional centralizada. La toma de decisiones es muy cerrada, eso trae un poco de inconvenientes al no delegar la toma de decisiones a más niveles jerárquicos. Sin embargo, FR está al tanto de los cambios conforme pasan los años y la innovación en la moda. Es por ello que Yanai no se enfoca solo en sus ideas, también considera las opiniones de los demás, y es quien toma la decisión final. Por lo tanto, se podría decir que no hay una centralización absoluta; y para mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones, es necesario darle más poder a los niveles medios para que la fuerza laboral sea más eficiente. Esto también permitirá que se pueda manejar los conflictos que puedan suceder dentro del área correspondiente, sin necesidad de llegar hasta la máxima autoridad para resolver el problema, ya que demanda mucho tiempo. Por otro lado, se debe dar capacitación específica para los gerentes que los alinee a la misión y visión de la empresa. No solo es importante verificar que cada quien haga sus labores, sino también supervisar que estos cumplan con alcanzar los objetivos propuestos.
- **Estructura Organizacional:** La estructura que se ha propuesto para la compañía es una estructura matricial. En efecto, esta estructura es adecuada ya que permite optimizar los costos y mantener los estándares de calidad. Es decir, todo se fábrica en China, y luego se distribuye a todas las tiendas. De esta manera se podrá unificar a toda la compañía y tener una adecuada distribución de recursos, lo cual es importante para no incurrir en costos ineficientes.

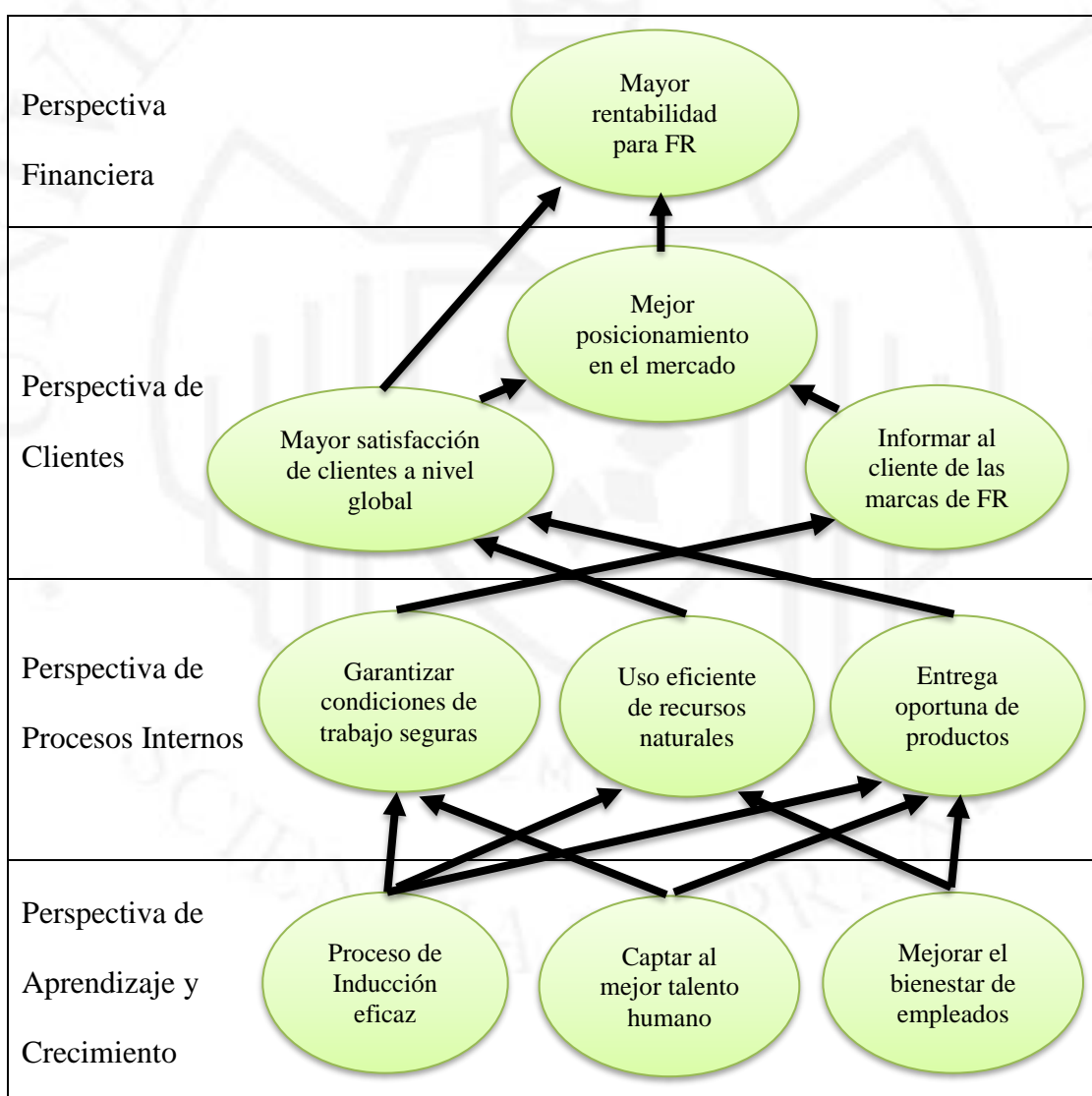
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Para diseñar el Mapa Estratégico de Control, se ha tomado cuatros perspectivas, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan & Norton (2001)
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Para realizar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se ha tomado en cuenta los objetivos propuestos en el punto 4.2. Mediante esta herramienta se podrá identificar los indicadores con los cuáles se medirá cada objetivo planteado para cada área. De esa manera se podrá controlar y enfatizar más en dichos aspectos.

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Peso	Metas
F	Mayor rentabilidad para FR	Indicador de rentabilidad sobre ventas: ROA	50%	Crecer un 20% anual
		Margen Bruto: (Ventas-Costo de ventas) / Ventas	50%	
C	Mejor posicionamiento en el mercado	% Participación en el mercado	100%	Crecer un 10% en Participación de Mercado
C	Mayor satisfacción de clientes a nivel global	Indicador de satisfacción del cliente	100%	Aumentar en 15% en satisfacción al cliente
C	Información al cliente de marcas de FR	Indicador de número de visitas de clientes por tienda	100%	Aumentar en 20% el número de clientes nuevos
P. I.	Garantizar condiciones de trabajo seguras	Indicador de Producción eficiente	100%	Aumentar la productividad en 25%
P. I.	Uso eficiente de recursos naturales	Indicador del uso de servicios básicos (agua, luz)	100%	Tener un 80% de uso de recursos eficientes
P. I.	Entrega oportuna de productos	Indicador de tiempo de entrega por pedido	100%	75% de entrega oportuna
A	Proceso de inducción eficaz	Indicador # de horas de capacitación	100%	90% de personal bien capacitado
A	Captar al mejor talento humano	Indicador de rotación del personal	100%	Reducir la rotación en 8%
A	Mejorar el bienestar de empleados	Indicador de satisfacción del colaborador	100%	85% personal satisfecho

Fuente: Kaplan & Norton (2001)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Como conclusión del análisis del trabajo se puede determinar que la compañía Fast Retailing es una empresa que está en plena expansión, y quiere llegar a ser una empresa global y ser los primeros en la industria.
- La entrada al mercado peruano no es fácil, debido a que hay competencia con las grandes marcas que ya entraron y aumentaron el consumo en sus tiendas, dejando atrás a las tiendas por departamento como Saga Falabella o Ripley.
- A través de la historia de Fast Retailing, Yanai se arriesgó a abrir tiendas en países donde se pensaba que tendrían el mejor éxito. Sin embargo, el no haber estudiado bien el mercado hizo que tuviera que cerrar varias tiendas en el mundo como por ejemplo en Estados Unidos, donde inicialmente abrió tiendas en los suburbios y las cerró para abrirlas en lugares más céntricos como zonas comerciales.
- Para que Fast Retailing llegue a ser el número en su industria, las marcas que ofrece, como UNIQLO, deberán ser reconocidas en todo el mundo. Los clientes cambian de ropa rápidamente por la evolución de la moda. Es por ello que tiene alianzas con diversos diseñadores que permiten mejorar el diseño de sus prendas.
- Los objetivos propuestos por la compañía guardan relación con la misión y visión. Sin embargo, es poco tiempo para alcanzar dichas metas, ya que aún le falta mejorar la innovación en diseños, que atraiga más a la gente para elevar la demanda.
- Dados los resultados de la matriz EFI y EFE, la compañía puede abordar las situaciones que se presenten como amenaza, gracias a que cuenta con diversas fortalezas que ayudan a unificar a la empresa y que esta pueda reforzar sus debilidades.

RECOMENDACIONES

- Mantener siempre una constante innovación en las prendas, ya que de ello también depende el éxito de la compañía. Las personas se dejan llevar por lo nuevo que la moda le puede ofrecer y, si Fast Retailing puede satisfacer dichas necesidades, podrá lograr su objetivo esperado, en convertirse en la número 1 en el sector retail, ya que más clientes podrían preferir la moda de FR a comparación de otras marcas.
- En cuanto su expansión global, se recomienda que utilice una estrategia transnacional en donde si puede adaptarse al medio local, teniendo en cuenta el lugar donde colocará sus tiendas. Así los clientes se sentirán más a gusto con la ropa.
- Deberá aplicar la estrategia de Desarrollo de mercados, ingresando así a nuevos mercados como el latinoamericano que, en su intento por querer ser la líder del mundo en la industria para el 2020, deberá salir de su zona de confort y posicionarse en los grandes mercados de la moda, no sólo en Europa y Asia.
- Para entrar al mercado peruano, deberá ingresar, en principio, con su marca Uniqlo, ya que al ser la más resaltante del Grupo Fast Retailing, permite expandirse a otros lugares para así seguir compitiendo con las grandes marcas como H&M, Zara, Forever 21, manteniendo su propuesta de valor.
- Dentro del mercado peruano, deberá ingresar a los centros comerciales más importantes, tomando en cuenta que las barreras, tanto de entrada como de salida de la industria, son bajas, así que no afectaría en gran intensidad al rendimiento de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

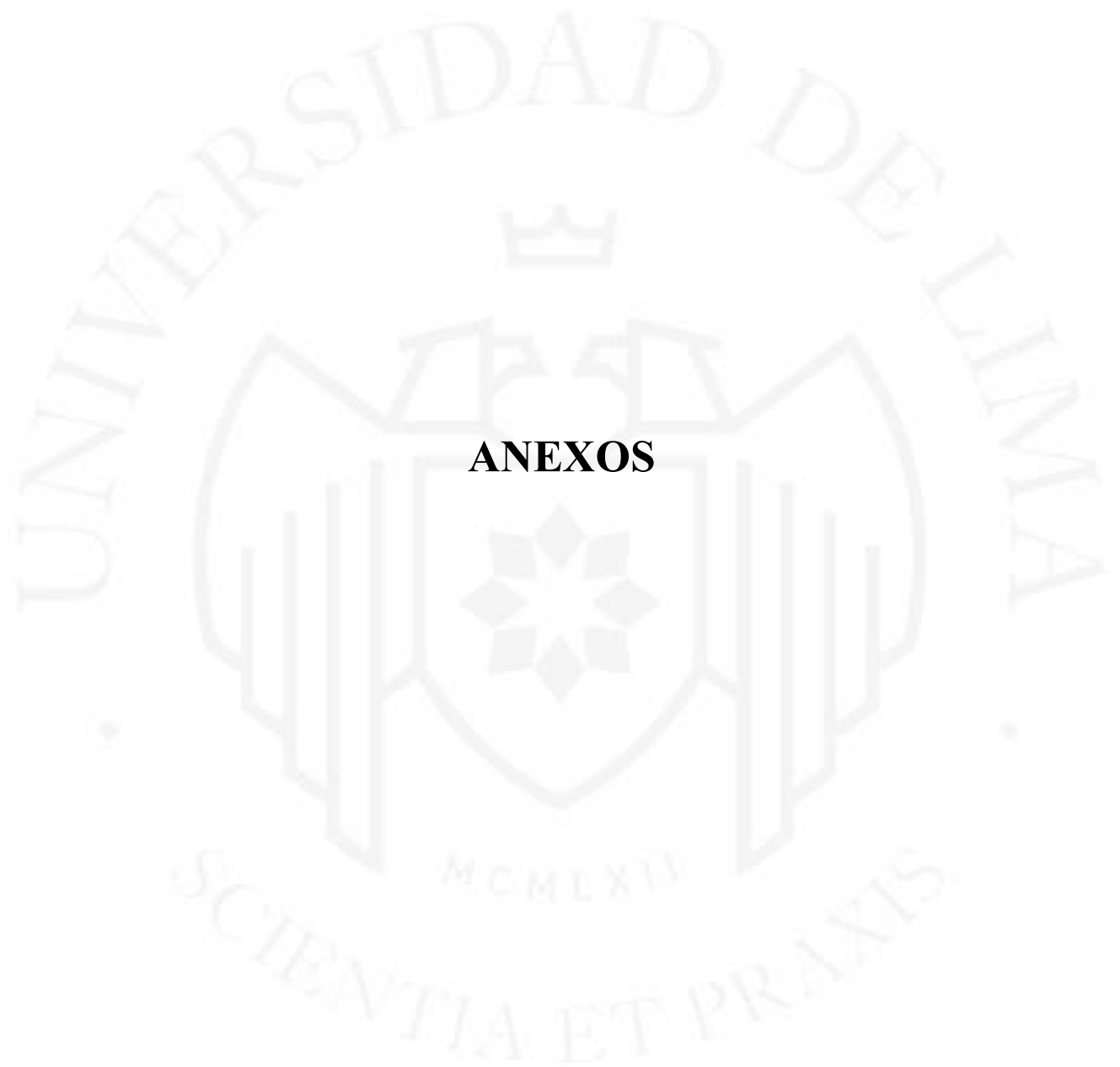
- Arellano. (2017). *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Canadean Company Reports. (2014). *Fast retailing Co., Ltd. : Retailing - company profile, SWOT & financial report*. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1643438052?accountid=45277
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Diario Gestión. (27 de Agosto de 2015). ¿Una semana laboral de cuatro días? Conoce la estrategia de Uniqlo. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/semana-laboral-cuatro-dias-conoce-estrategia-uniqlo-98343>
- El Comercio. (10 de Julio de 2018). China sufriría desaceleración económica leve por "guerra comercial". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mundo/china-sufriria-desaceleracion-leve-guerra-comercial-eeuu-534571>
- Euromonitor. (2017). *Apparel and Footwear 2012-2022*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2018). *Euromonitor Internacional*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/has-the-bubble-burst-for-japans-uniqlo/>
- Fasson, A. (24 de Mayo de 2018). La última revolución de la moda se llama ultra fast fashion. *Conexion Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/24/la-ultima-revolucion-de-la-moda-se-llama-ultra-fast-fashion/>
- Fast Retailing Co. (Agosto de 2017). *Anual Report 2017*. Japón: Fast Retailing.
- Fast Retailing Co., Ltd. (2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com>
- García Nieto, J. P. (2013). *Construye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.

- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Li, A. (24 de Mayo de 2017). Why UNIQLO failed to dominate US market? *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@avex1994/why-uniqlo-failed-to-dominate-us-market-e7f3d4d6ecc1>
- Mercados & Regiones. (11 de Junio de 2018). Análisis sectorial: desempeño del retail en Perú. *Mercados & Regiones*. Recuperado de <https://mercadosyregiones.com/2018/06/11/analisis-sectorial/>
- Modaes. (9 de Octubre de 2018). Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Modaes. (11 de Octubre de 2018). Fast Retailing suma y sigue: crece un 14,4% y eleva su beneficio un 29,8% en 2017. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-suma-y-sigue-crece-un-144-y-eleva-sus-ventas-un-314-en-2017-es.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. (T. Clark, Ed.) Amsterdam, The Netherlands.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*.
- Riaño, P. (10 de Marzo de 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, S. (29 de Mayo de 2014). Comptoir des Cottonniers lanza su servicio 'Fast Shopping' con 10.000 tiendas móviles de la mano de PowaTag. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/comptoir-des-cottonniers-lanza-su-servicio-fast-shopping-con-10-000-tiendas-moviles-de-la-mano-de-powatag-11625>
- Salas Oblitas, L. (23 de Abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada a Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, S21(713), 8.

Wahba, P. (8 de Octubre de 2015). Uniqlo's big American mistake? Betting on suburban malls. *Fortune*. Recuperado de <http://fortune.com/2015/10/08/uniqlo-united-states/>

Wolf, C. (2018). Uniqlo wants to be America's perfect fit but is president Trump about to change that? *Racked*. Recuperado de <https://www.racked.com/2017/4/11/14962056/uniqlo-wants-to-be-americas-perfect-fit>





ANEXOS

Anexo 1: Pronóstico de crecimiento del Sector Retailing en el Perú

