

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

Eduardo Andrés Schroth Solis

Código 20131262

Lima – Perú

Noviembre 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: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor	7
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	9
1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	11
1.2. Diagnóstico Externo.....	13
1.2.1. Análisis PEST	13
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	15
1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas.....	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	20
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	20
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas	21
2.4. Matriz FODA	23
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	27
2.7. Redefinición o Creación de Nuevas UEN	27
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30

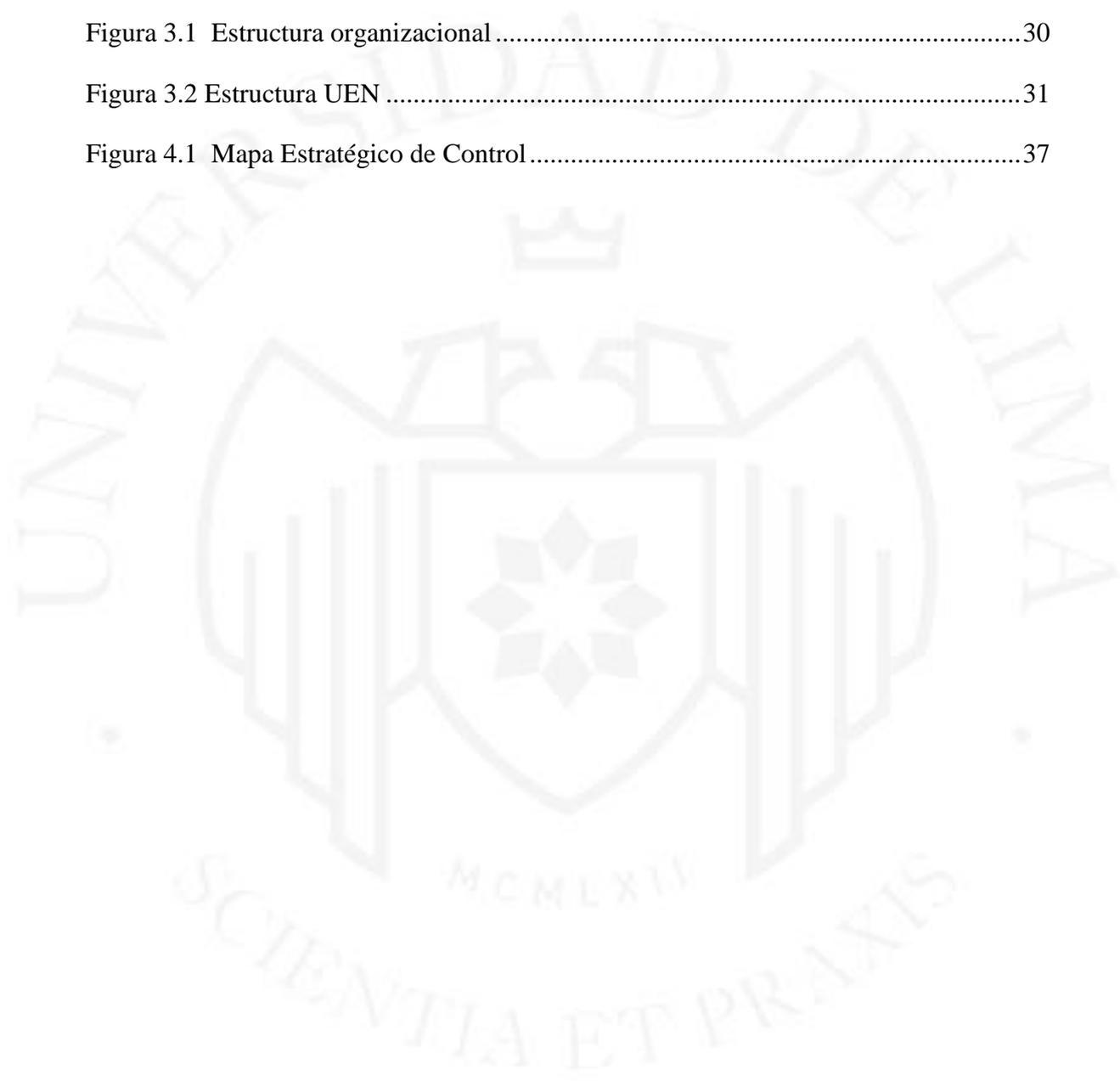
3.1.	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	30
3.2.	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	31
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		37
4.1.	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	37
4.2.	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	38
CONCLUSIONES		41
RECOMENDACIONES		42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades.....	11
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	13
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas.....	18
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Estrategias Genéricas.....	22
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	23
Tabla 2.5 Elementos de la misión.....	25
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	8
Figura 3.1 Estructura organizacional	30
Figura 3.2 Estructura UEN	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	37



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad aplicar toda la información obtenida de la lectura de Harvard Business' Review y la información complementaria para el desarrollo del informe del caso para la evaluación de suficiencia profesional sobre el grupo empresarial de Fast Retailing.

En primer lugar, durante el capítulo uno, se realizará un diagnóstico estratégico cuya principal finalidad será evaluar cuál es el estado actual de la compañía en función de la industria donde opera. Por otro lado, este análisis está compuesto por una parte interna y otra parte externa, las cuales constituirán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta.

Seguido de este capítulo, se dará inicio a la formulación de la estrategia, que es la etapa número uno. Una sección diseñada para poder planificar las mejores tácticas tanto con los competidores como los clientes. Este capítulo también involucra el diseño de las matrices que facilitan la toma de decisiones y de alguna manera u otra hace que la información sea más digerible. Otro aspecto importante es que se están tomando en cuenta estrategias reales para poder medir el resultado que se presenta en las distintas sucursales. Dichas estrategias serán planteadas y debidamente sustentadas más adelante. Luego, inicia el tercer capítulo, que es la implementación estratégica, la cual después de haber propuesto las estrategias, se buscará todas las opciones para ponerlas en marcha. Por otro lado, es necesario que puedan determinar cuáles son las propuestas de cambio que mejor se ajusten, ya que requerirán de una evaluación previa para saber si serán tomadas en cuenta o no.

Finalmente, el capítulo cuatro, el cual contiene el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, servirán de ayuda para optimizar los procesos y que finalmente se puedan aterrizar en resultados.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1. Diagnóstico Interno

El propósito de este capítulo es evidenciar el estado actual que presenta el grupo Fast Retailing dentro de la industria textil a nivel mundial. Para ello, se tomará en cuenta información resultante del análisis del modelo de negocio, el análisis de la cadena de valor, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades del negocio.

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

Para el presente análisis se utilizará la teoría del lienzo de valor de Alexander Osterwalder con el fin de presentar el modelo de negocio de manera integral.

Segmentos de Mercado: El grupo Fast Retailing se encuentra constituido por muchas marcas que apuntan a distintos segmentos del mercado. Para este análisis se dividió a estas empresas en dos grupos: UNIQLO (Japón e Internacional) y las marcas globales.

- **UNIQLO (Japón e Internacional):** UNIQLO ofrece una variedad de productos orientados al mercado masivo; es decir, productos genéricos que pueden ser utilizados por cualquier consumidor. Sin embargo, realiza una segmentación por edad, la cual se hace evidente al momento de ver la oferta online de su página web, en donde figuran las siguientes secciones: mujeres, hombres, niñas, niños y bebés. Por ejemplo, la línea HEATTECH se encuentra presente para todos los segmentos mencionados anteriormente, de esta manera no tiene que diferenciar mucho los diseños mas si las tallas.
- **Marcas Globales:** Theory es una marca orientada a un nicho específico de mercado que contiene un segmento más elevado de clientes, ya que tiene diseños perfectamente ajustados y sus materiales superiores (Fast Retailing, 2018f) para los amantes de la moda y seguidores de tendencias. Por lo

general ofrece ropa contemporánea con un estilo elegante para hombres y mujeres modernos (Fast Retailing, 2018f).

Por otro lado, dentro de Theory existen sub-marcas como Theory, Theory Me, Theory Luxe, Helmut Lang, Theyskens' Theory. Otra marca global es GU que está orientada a un mercado de masas; es decir, no tiene una oferta de ropa dirigida a un grupo en específico. Sin embargo, su oferta de productos mantiene las mismas categorías para hombres, mujeres y niños. Por ejemplo, exteriores, tops, one-piece, zapatos, etc. Después, tenemos a Comptoir Des Cottonniers que ofrece ropa para un nicho de mercado compuesto por mujeres modernas con gusto por la moda de calidad de lujo y a su alcance. Además, presenta telas de calidad y siluetas afiladas, y es perfecta para cualquier ocasión (Fast Retailing, 2018a). Por ejemplo, venden chaquetas, abrigos, chaquetas ultra ligeras, vestidos, etc. Incorpora un estilo que es a la vez auténtico y refinado, una elegancia casual, nunca demasiado sofisticada (Comptoir Des Cottonniers, 2018). Luego tenemos a Princesse Tam - Tam (PTT) que tiene una oferta de ropa interior, ropa de descanso, ropa de baño y ropa deportiva orientada a distintos segmentos con diversas necesidades; por ejemplo, mujeres embarazadas, mujeres jóvenes, etc. Además, está la marca PLST que ofrece ropa casual de manera segmentada tanto para hombres como para mujeres con calidad superior. Adicionalmente, brinda versatilidad al cliente moderno, inspirándose en tendencias actuales a nivel global y con un enfoque distintivo en el tejido, la textura y el estilo (Fast Retailing, 2018e). Finalmente, están las J Brands que ofrecen productos especializados en denim Premium, se orientan a un nicho de mercado que gusta por la compra de prendas de tela de alta calidad, hermosas siluetas y ajuste perfecto (Fast Retailing, 2018d). Principalmente es adquirida por personas modernas que gustan por vestir a la vanguardia de las nuevas tendencias.

Propuesta de Valor: Cada uno de los productos que ofrecen las distintas empresas pertenecientes al grupo Fast Retailing tienen como finalidad responder a la necesidad de alguno de los segmentos a los que apuntan.

- **UNIQLO (Japón e Internacional):** La propuesta de valor que mantiene UNIQLO se centra en brindar buenos diseños que puedan ser útiles para los consumidores y a bajo precio. Es decir, busca alcanzarle al cliente prendas informales de muy buena calidad a bajo precio a través de tiendas online y presenciales. Por ejemplo, la ropa HEATTECH la cual está diseñada para generar y retener calor.
- **Marcas Globales:** En primer lugar, Theory ofrece productos de moda contemporánea de lujo, con materiales superiores y con diseños ajustados para hombres y mujeres modernos (Fast Retailing, 2018f). Después, está GU que brinda más libertad con diseños de última moda resaltando los precios bajos para todos. Para ello utiliza implementos de última tecnología, los cuales le permiten generar una mejor experiencia para sus clientes y ponerles al alcance los productos que necesitan. Luego tenemos a Comptoir des Cottonniers (CDC) que ofrece ropa de lujo a precios accesibles para mujeres modernas que buscan un toque francés en su día a día con colecciones que van más allá de un tiempo específico. Es decir, ofrece prendas para todas las temporadas durante todo el año que se adaptan a tendencias modernas, pero también mantienen toques vintage. Otra marca es Princesse Tam – Tam (PTT) que brinda una oferta de productos que le permiten a la mujer ser más versátil, logrando libertad de movimiento y comodidad a través de ropa interior, ropa de descanso, ropas de baño y ropa deportiva. Además, la ropa es diseñada por mujeres con expertise en el tema; por lo tanto, es creado por mujeres para mujeres con diseños innovadores y revolucionarios como boxers para mujer (variación del bóxer masculino). Siguiendo con las marcas globales está PLST cuya oferta se centra en atender distintas necesidades de los consumidores; por ejemplo, brindando tallas muy pequeñas como la XXS hasta una talla alta (superior a la XXL). Por otro lado, ofrece desde ropa de maternidad hasta ternos y zapatillas con el fin de tener un producto para cada situación de manera elegante. Finalmente, J Brands brinda prendas de alta calidad con material denim Premium que destaca la forma corporal de las personas y el ajuste esencial que brinda una imagen personal más trabajada. Por otro lado, tiene

una oferta variada de telas para todos los gustos que permiten tener un atuendo más a la medida del consumidor.

Canales: En primer lugar, el grupo Fast Retailing busca transmitir información de sus productos a través de páginas web robustas para cada una de las unidades de negocio. En cada una de ellas detalla toda la gama de productos que ofrece; asimismo, las distintas colecciones y los datos informativos sobre valores, obras sociales, etc.

Otro aspecto importante está relacionado con la manera en que les permiten a los clientes evaluar los productos que podrían adquirir; por ejemplo, carritos inteligentes y la oportunidad de ver online un acercamiento a cada una de las prendas que ofrecen en sus catálogos.

Sus principales canales para adquirir los productos son las tiendas por departamento que posee la empresa, las tiendas por departamento a quienes proveen de sus marcas y los canales online de cada una de sus marcas. Por otro lado, también podemos encontrar algunas de sus marcas a través de tiendas online como Amazon.

Respecto a la entrega de sus productos, en el canal presencial; es decir, a través de las tiendas físicas se entrega el producto inmediatamente. De la otra mano, las compras por plataformas online tienen la opción de recoger de la tienda o envíos directos a sus hogares.

Dentro de los servicios post venta que ofrecen se encuentran los cambios y devoluciones para garantizar el buen estado de los productos y la total satisfacción de los clientes que los adquieren.

Relaciones con Clientes: Algunas empresas de Fast Retailing establecen relaciones personales con sus clientes como es el caso de Theory, J Brands, PTT y CDC en donde la clave es formar asistencias personales exclusivas para entender la manera de pensar del comprador y adaptar la mejor propuesta a su estilo. Por otro lado, se tiene a GU y UNIQLO que ofrecen una relación de autoservicio donde los propios clientes realizan todo el proceso desde ir en búsqueda de sus prendas hasta llevarlas a la caja registradora para pagar por su consumo.

Fuentes de Ingresos: La principal fuente de ingreso para el grupo es la realización de transacciones de venta por los productos que ofrecen sus distintas tiendas. Dentro de ello, hace grandes esfuerzos de publicidad y marketing que le

generan ingresos por la cantidad de clientes que atrae a su negocio. También, tiene como fuente de ingreso las transacciones que realiza en la bolsa. Para la fijación de precios de los productos se toma en cuenta las características de los mismos, ya que existen distintos tipos de material y calidad para cada prenda, además del segmento al que apuntan. El mayor porcentaje de las compras se realiza con tarjetas de crédito, dado que es el medio de pago más práctico y permite comprar sin la necesidad de contar con efectivo.

Recursos Clave: Uno de los recursos más importantes que posee el grupo son sus puntos de venta; los cuales le generan los mayores ingresos por la cantidad de ventas que realizan. Por otro lado, los sistemas que provee Wearex permiten que las empresas de Fast Retailing puedan estar a la vanguardia de la tecnología y brindar una mejor experiencia para los clientes. El recurso humano es clave para esta gestión, ya que sin ellos no podría existir el negocio, desde los diseñadores hasta los cajeros, todas las funciones son muy importantes. Otro recurso clave es el capital necesario para el funcionamiento, el cual proviene de las utilidades generadas año a año por los buenos resultados del grupo. Las redes de distribución son algo muy importante también, ya que son una pieza fundamental para poder hacer llegar sus productos tanto a sus almacenes como a sus puntos de venta.

El recurso intelectual también es igual de importante. Las marcas que posee Fast Retailing se han hecho conocidas mundialmente y esto incrementa el valor de la empresa. Además, las alianzas que tiene con diversos diseñadores y fabricantes le permiten el funcionamiento continuo del negocio manteniendo sus atributos de calidad y bajo costo.

Actividades Clave: Dentro de las actividades clave para el grupo destacan la búsqueda de proveedores competitivos que puedan otorgar los diversos materiales necesarios para la producción de las prendas. Estos son selectos de todo el mundo para asegurar la calidad superior de los productos. Por otro lado, la producción es otra actividad clave, ya que de este proceso nacen todos los productos que las empresas comercializan. Otra actividad importante es la I&D de productos, puesto que se tiene que analizar a los segmentos de clientes y las tendencias del momento para poder producir artículos de acuerdo a sus necesidades. Finalmente, la publicidad, marketing y

ventas se convierten en tareas vitales para poder generar ingresos, ya que la publicidad y el marketing aumentan la afluencia de gente y por ende la probabilidad de compra.

Asociaciones Clave: Las principales asociaciones clave que posee el grupo son los proveedores de materia prima, las alianzas con los diseñadores exclusivos, las tiendas por departamento que no son propias, las joint ventures con otras empresas para minimizar el riesgo, las páginas web de comercialización que no son propias como Amazon. Finalmente, una de las más importantes que son las fábricas donde se realizan todos sus productos, las cuales son visitadas regularmente para asegurar la calidad en la producción. Estas fábricas deben tener la capacidad para el volumen de producción que se requiere; por lo tanto, es vital para el grupo mantener buenas relaciones con ellos.

Estructura de Costes: La estructura de costes del grupo está orientada según costos; es decir, las actividades que ellos realizan están planeadas para generar el máximo ahorro sin bajar la calidad de sus productos. Por ejemplo, el no tener fábricas con maquinaria y personal para producir sus productos probablemente sea vital para reducir pagos de planillas, mantenimiento de maquinaria e impuestos según las localizaciones de las plantas. Por otro lado, no todas las tiendas donde comercializan sus productos son suyas entonces corre menores riesgos de invertir en un local que probablemente no genere tantos ingresos. Además, el formato de tiendas Lego que posee le permite armar y desarmar las mismas sin tener que invertir tanto dinero en caso no funcione.

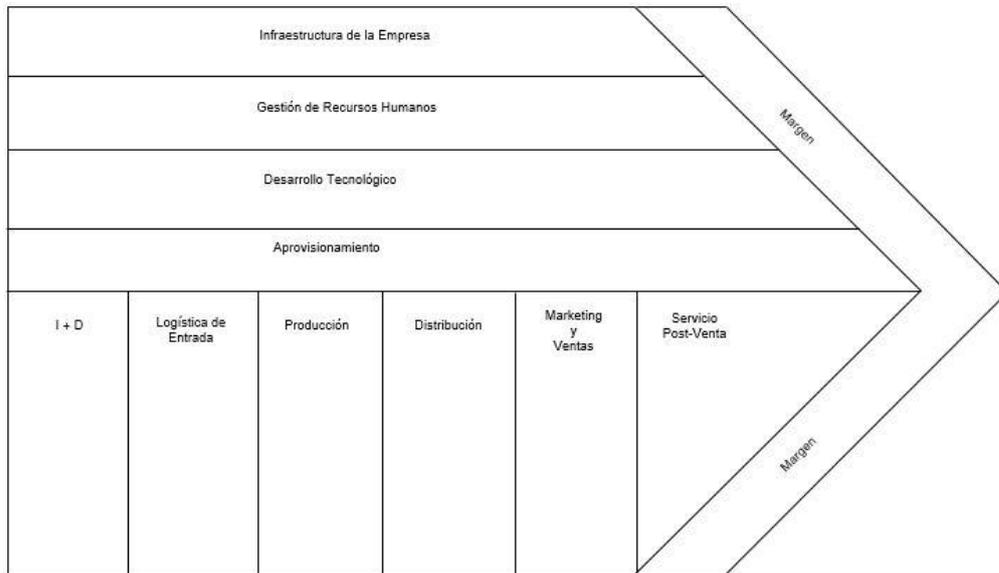
También, el hecho de no generar prendas personalizadas permite una producción masiva que genera menores costos de adaptación. Finalmente, con la compra de los insumos en lotes grandes puede generar economías de escala.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Para realizar la cadena de valor del grupo se utilizará el modelo propuesto por Michael Porter.

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

La cadena de valor consta de áreas de soporte como el área de infraestructura de la empresa que se encarga de ver los tanto los planes de la organización como la manera de organizarse y gestionarse para operar correctamente. En segundo lugar, el área de gestión de recursos humanos tiene como principal tarea mantener a los colaboradores a gusto trabajando dentro de la empresa para que puedan desempeñarse de manera adecuada; también, capacita al personal y realiza planes como el “Proyecto M” a través de su “Fast Retailing Management and Innovation Center”. Luego tenemos al área de desarrollo tecnológico, encargada de buscar las estrategias para conseguir esta nueva mezcla entre una tienda presencial y una tienda online. Finalmente, tenemos al aprovisionamiento encargado de realizar las compras de todo lo necesario para la operación como artículos de oficina, materiales, etc.

Por otro lado, las actividades principales son las que se deben realizar de manera indispensable para que el negocio pueda funcionar. En primer lugar, tenemos I+D encargada de la generación de nuevas ideas para cada una de las empresas del grupo, es vital dado que todos los conceptos de las mismas están orientados al cambio en el entorno. Para ello, tienen centros de innovación en diferentes partes del mundo y asociaciones con distintos diseñadores reconocidos mundialmente. Después, se

encuentra la logística de entrada donde se realiza la comunicación con los proveedores y se transporta los insumos para poder dar inicio al proceso. Seguido está el proceso de producción, realizado a través de fábricas asociadas al grupo con una capacidad flexible para poder responder a todos los requerimientos de Fast Retailing. La intervención de las tiendas se realiza con controles de calidad de manera semanal. Luego se realiza la distribución que generalmente es muy rápida, dado que la ubicación de sus tiendas tiende a estar cerca a la de sus almacenes. Tras haber surtido a sus locales y asociados, continúa el marketing y las ventas con estrategias de publicidad agresivas sobre sus productos core que permitan darlos a todos los posibles consumidores, a través de anuncios por televisión, por web y; por ejemplo, flyers todos los viernes en Japón (Fast Retailing, 2017b).

Finalmente, los servicios post venta cuentan con la devolución de productos y el cambio de productos que ayudan a satisfacer al cliente para que consiga la prenda que realmente lo haga sentir más cómodo. Por otro lado, el grupo siempre está abierto a que los compradores les compartan sus opiniones para seguir mejorando la experiencia de los clientes.

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

- **Fast Retailing:** Cuentan con innovación superior por el hecho de que constantemente busca nuevos materiales y diseños para que sus productos vayan de acuerdo a las tendencias de la moda. También, cuentan con calidad superior, debido a que todos los insumos que utiliza para la elaboración de sus productos son de óptima calidad y pasan por un proceso de control durante su ciclo de producción. Después, tiene superior capacidad de satisfacción al cliente, dado que toma en cuenta sus opiniones para tratar de mejorar tanto sus productos como sus experiencias con la empresa; por otro lado, busca generar mejores ambientes para sus compradores con tiendas modernas y carritos inteligentes. Finalmente, cuenta con eficiencia superior con un control total de la cadena de suministro, ya que sigue el modelo SPA y se asegura que todas las empresas tengan excelentes resultados.

- **UNIQLO (Japón e Internacional):** Cuentan con innovación superior, ya que posee alianzas con diseñadores reconocidos y busca crear prendas que se adapten a los gustos y preferencias de sus clientes. Además de utilizar materiales novedosos. También, cuenta con calidad superior porque utiliza insumos provisionados por proveedores selectos, además realiza controles durante sus procesos de fabricación y busca incluir tecnología en las fábricas de sus asociados para mejores resultados. Luego, tiene eficiencia superior por su total control de la cadena de suministros a través del modelo SPA aplicado en todas sus sucursales y asociadas. Finalmente, poseen superior capacidad de satisfacción al cliente, ya que toma en cuenta su opinión al momento de realizar sus productos permitiendo que cada cliente pueda escribirles directamente a su buzón. Por otro lado, posee colaboradores preparados que conocen las necesidades de sus clientes y ofrecen un servicio superior.
- **Marcas Globales:** Respecto a innovación superior, tanto Theory, PLST, J Brands, PTT y CDC se encuentran en la búsqueda de insumos para sus productos que no sean los que frecuentemente se encuentran en las tiendas. Por otro lado, el departamento de diseño crea modelos que rompan con las expectativas del mercado, cada una a diferente manera. Por ejemplo, Theory con elementos que principalmente desafíen los últimos gritos de la moda; PTT rompiendo el esquema dándole otros usos a prendas comunes como es el caso de los boxers para mujeres. Luego, tenemos calidad superior, a lo largo de toda la cadena, las distintas empresas tienen control total de la elaboración de sus productos, ya que su propuesta de valor está dirigida a ofrecer calidad al menor precio posible. Esto se puede evidenciar con los controles de calidad que se ejecutan en el proceso productivo y a las elecciones de materiales que hacen con los proveedores, ya que estos son elegidos cuidadosamente para dejar en alto al grupo. En el caso de Theory, el proceso de revisión de insumos es mucho más riguroso puesto que el segmento al que apunta es mucho más exigente y tiende a fijarse mucho en los detalles. Después, se encuentra la eficiencia superior, donde el modelo SPA es transversal a todas las empresas del grupo, ya que se replicaron las mejores prácticas realizadas por UNIQLO, de esta manera se garantizó que

no existan cuellos de botella y se pueda ejecutar una predicción de resultados más acertada. Finalmente, se encuentra la superior capacidad de satisfacción al cliente, en donde todas las empresas pretenden brindar un servicio excelente a los clientes con personal capacitado para poder darles soporte al momento de comprar. Sin embargo, no de la misma manera; por ejemplo, GU no cuenta con colaboradores que ayuden a los clientes, pero si con carritos inteligentes que hacen de la elección de los mismos un proceso mucho más sencillo. Adicionalmente, marcas como PTT y CDC están orientadas a las mujeres y tratan de ofrecer productos que realmente cubran sus necesidades a la perfección.

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

Se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades tras analizar a la compañía.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	Cuenta con más de 6 empresas reconocidas mundialmente por ofrecer productos de buena calidad al mejor precio.	Depende demasiado de UNIQLO, ya que “representó un 84,4% de sus ventas globales y 94,5% de su beneficio de explotación en 2010” (Takeuchi, Modelos de negocio del grupo Fast Retailing, 2012)
	Posee un total control de las cadenas de suministro, lo cual genera economías de escala.	La presencia internacional ocasiona que los colaboradores no puedan comunicarse tan eficientemente, ya que no conocen los idiomas de los demás.
	Sus almacenes están cerca a todas sus tiendas; por ello, no incurre en gastos de distribución elevados.	Mala planificación de ingreso internacional; por ello, han salido de muchos mercados.
	Capacidad de adaptación a las distintas locaciones donde abre tiendas.	Constante cambio en la estructura organizacional.
	Alianzas estratégicas y joint ventures que minimizan el riesgo y otorgan productos más innovadores con menos riesgo.	Bajas utilidades netas respecto al nivel de ingreso.
	Cuenta con equipos de diseño especializados para poder generar productos novedosos a mayor velocidad.	Baja rentabilidad del capital invertido.
	Colaboradores que utilizan el “Fast Retailing Way” y tienen la cultura organizacional bastante interiorizada para brindar un servicio centrado en el cliente.	

(continúa)

(continuación)

	Realizan distintas actividades de responsabilidad social empresarial que la destacan de los competidores.	
UNIQLO (Japón e Internacional)	Cuenta con casi 17 años en el mercado mundial.	Se enfocan tanto en buscar nuevos productos e innovar, que demoran más tiempo en lanzar sus colecciones.
	Representa un 84,4% de las ventas globales.	Productos genéricos no siguen tanto las tendencias de la moda.
	Presencia en el mercado Japonés con 831 tiendas e internacionalmente con 1089 tiendas (Fast Retailing, 2018g)	Existe un riesgo que algunos segmentos simplemente no quieran consumirlos debido a que ofrecen lo mismo (producto genérico).
	Expertise de mayor cantidad de años empleando el modelo SPA.	Recién se está dando a conocer internacionalmente (fuera de Asia, USA y Europa).
	Centros especializados de investigación y desarrollo.	Dificultad para generar expectativas iguales en todos los países en donde tiene presencia.
	Permite los pedidos a granel.	
	Reducción de costos por compra de materiales por volumen directamente con los fabricantes (Fast Retailing, 2018g)	
	Políticas de cuidado del medio ambiente bastante robustas.	
	Perteneciente a un grupo empresarial bastante respaldado.	
Marcas Globales	Oferta de productos innovadores y diversos pensados en las necesidades de cada uno de los clientes. En algunas de ellas, la orientación al cliente es tan marcada que poseen productos para cada etapa de vida de los consumidores.	No gozan de tantas ventas fuera de sus países de origen; por lo tanto, no son tan rentables para FR.
	Materiales innovadores de todo el mundo.	Presencia en el mercado internacional débil.
	Algunas poseen colaboradores capacitados para brindar una experiencia excepcional. Otras buscan una mejor experiencia a través de avances en la tecnología que faciliten al cliente el poder realizar una compra, caso de la empresa GU.	
	Modelo SPA desarrollado a la perfección.	
	Pertenecen a un grupo empresarial con bastante respaldo.	
	Aproximadamente 1377 tiendas en total. Con excepción de J Brands que se encuentra presente en 2000 boutiques especializadas y minoristas de lujo en más de 20 países (Fast Retailing, 2018d)	

Fuente: (David, 1991)

Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Externo

Para el presente diagnóstico se tomará en cuenta el análisis PEST; así como, el de las fuerzas competitivas del sector industrial. Por otro lado, finalizará con las oportunidades y amenazas que se presentan para Fast Retailing.

1.2.1. Análisis PEST

Para el presente análisis se tomará en cuenta los factores externos del entorno peruano, ya que es el país donde se está evaluando el posible ingreso de la empresa.

Tabla 1.2

Análisis PEST

Factor	12 Meses (Actualidad)	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Político	Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial. Tratado de libre comercio entre Perú, Japón, Unión Europea y Estados Unidos.	Oportunidad	Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial. Tratado de libre comercio entre Perú, Japón, Unión Europea y Estados Unidos.	Oportunidad	Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial. Tratado de libre comercio entre Perú, Japón, Unión Europea y Estados Unidos.	Oportunidad
	Contexto del 2018 es sombrío por la crisis política.	Amenaza	Contexto mejorará con nuevo gobierno.	Oportunidad	Contexto estable que promueve la tranquilidad nacional.	Oportunidad
	Sectores de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país.	Amenaza	El sector será dinamizado por el cambio de coyuntura.	Oportunidad	Sector fuerte que promueve la inversión y tiene una coyuntura estable.	Oportunidad
Económico	Crecimiento económico sostenido durante las últimas dos décadas.	Oportunidad	Crecimiento económico sostenido.	Oportunidad	Crecimiento económico sostenido.	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

	Perú se ubicó en el puesto 9 de los 30 países emergentes más atractivos para invertir en el sector Retail.	Oportunidad	Perú escalará dentro de los países emergentes por su posibilidad de inversión.	Oportunidad	Perú se calificará dentro de los 3 primeros países emergentes más atractivos.	Oportunidad
	Ventas en el sector provincia representaron el 30% de las ventas del Retail del país.	Oportunidad	Sector provincia cuenta con más presencia.	Oportunidad	Potente sector provincia con el retail establecido.	Oportunidad
	Las ventas de las cadenas de moda rápida se han duplicado.	Oportunidad	Las ventas tenderán a aumentar.	Oportunidad	Existirá un estancamiento en las ventas de las tiendas de moda rápida.	Amenaza
	Consumo de productos indumentarios ha disminuido.	Amenaza	Consumo aumentará en la proporción a los ingresos de los consumidores.	Oportunidad	Los consumidores tendrán más ingresos para consumir debido a la estabilidad económica.	Oportunidad
Social y Cultural	Los consumidores locales están acostumbrados al canal tradicional.	Amenaza	Consumidores continúan manteniéndose pegados al canal tradicional.	Amenaza	Consumidores disminuyen levemente la tendencia del canal tradicional.	Oportunidad
	Pobladores de las provincias esperan el ingreso de productos modernos con la apertura de más centros comerciales.	Oportunidad	Pobladores de provincias más acostumbrados a productos extranjeros.	Oportunidad	Pobladores totalmente acostumbrados a marcas extranjeras.	Oportunidad
	Mayor consumo de productos por E-commerce.	Oportunidad	El E-commerce seguirá creciendo.	Oportunidad	Igualdad en el porcentaje de uso del E-commerce, que las tiendas presenciales.	Oportunidad
	Incremento del turismo en el país.	Oportunidad	Incremento del turismo en el país.	Oportunidad	Incremento del turismo en el país.	Oportunidad
	Consumidores más exigentes e informados.	Amenaza	Consumidores más exigentes e informados.	Amenaza	Consumidores más exigentes e informados.	Amenaza

(continúa)

(continuación)

Tecnológico	El E-commerce está desarrollándose con más fuerza en el mundo.	Oportunidad	El E-commerce está desarrollándose con más fuerza en el mundo.	Oportunidad	E-commerce se vuelve el canal principal.	Oportunidad
	Tendencias al uso de nubes para almacenar información en Perú.	Oportunidad	El uso de las nubes se vuelve cotidiano.	Oportunidad	Las nubes están integradas en todo el país.	Oportunidad

Fuente: David (1991)

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Para poder analizar el ingreso al Perú, también se tomará en cuenta el sector industrial en que competirá Fast Retailing.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:

- **Estructura de la Industria:** Compuesta por tradicional donde en Lima se encuentran Gamarra, mercados y galerías. Además, en provincias solo mercados y galerías. Por otro lado, está el canal moderno, compuesto por tiendas por departamento, tiendas independientes y boutiques de lujo y cadenas de moda rápida. Respecto a tradicional es fragmentada, debido al fácil acceso. De la otra mano, el moderno se encuentra consolidado por 4 empresas (Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris). Fast Retailing competiría principalmente con el canal moderno. La rivalidad con las tiendas por departamento es alta debido a la constante guerra de precios y la rivalidad con las boutiques y cadenas de moda rápida es baja, ya que se enfocan más en segmentos específicos.
- **Crecimiento de la demanda:** La coyuntura política y económica ha detenido el crecimiento de la industria indumentaria; por ello, las empresas que participan se ven obligadas a esforzarse más por captar a los consumidores. En este sentido, la rivalidad es alta.
- **Barreras de salida:** Es fácil salir del mercado debido a que no se requiere mucha inversión en activos fijos, la elección sería si ingresar alquilando locales o comprando un local. Por consiguiente, se puede deducir que la rivalidad es baja, ya que cualquiera puede entrar y salir.

- **Costo de cambio:** El costo de cambio es bajo porque la ropa es un producto de consumo masivo y dependerá de los gustos de cada personal. Por ello, la rivalidad es alta, ya que todos compiten por mantener la cartera de clientes.
- **Diferenciación:** El producto es fácilmente diferenciable por atributos como los materiales o la calidad de la prenda y diseños. Por eso, la rivalidad es medio baja, porque las marcas pueden ofrecer propuestas distintas y ninguna afectar directamente a las otras.

En base a la evaluación de estas variables se puede concluir que la rivalidad de los competidores actuales es medio alta.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

- **Economías de Escala:** Son necesarias para poder ingresar, dado que las empresas del canal moderno presentes actualmente ya venden a grandes volúmenes; por lo tanto, ingresar sin ellas sería poco competitivo. En conclusión, la barrera es alta si la empresa que evalúa entrar no posee economías de escala y es baja si ya las tiene.
- **Requisitos de Capital:** En este sector no es necesario realizar inversiones en activos fijos, ya que los indumentarios pueden ser tercerizados fácilmente y los locales pueden alquilarse en vez de construirse. Por lo tanto, la barrera de ingreso es baja.
- **Marcas Establecidas:** Si bien existen varias marcas establecidas en las tiendas por departamento y las boutiques especializadas, no existe una fuerte lealtad de la marca por parte del consumidor, ya que tiene muchas opciones y suele basarse mucho en las ofertas y promociones que impulsan las marcas. Finalmente, la barrera de ingreso es baja.
- **Reacción de los actores actuales:** En esta industria las empresas se encuentran bastante pendientes de los posibles ingresos, se puede evidenciar con que actualmente las tiendas por departamento están realizando acciones para impedir la expansión de las cadenas de moda rápida. Por lo tanto, la barrera de ingreso es alta.

En base a la evaluación de estas variables se puede concluir que la amenaza de ingreso de competidores potenciales es alta.

Poder de negociación de los compradores (consumidores y clientes):

- **Cuando pueden elegir a quien comprar:** Al existir tantas marcas que ofrecen productos indumentarios, no existe una lealtad fija hacia alguno en particular. Por lo tanto, el poder de negociación es alto.
- **Cuando compran en grandes cantidades:** Los productos indumentarios dependen mucho de los gustos de las personas; por ello, no es un producto como para comprar masivamente, sino para uso personal. En conclusión, el poder de negociación es bajo.
- **Cuando el costo de cambio es bajo:** El costo de cambio es bajo porque no existe mucha dificultad en adquirir prendas de otras marcas, ya que usualmente mantienen costos similares; así como diseños y materiales parecidos. El poder de negociación es alto.

En base a la evaluación de estas variables se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto.

Poder negociados de los proveedores:

- **Cuando el producto que venden no tiene sustitutos y es vital para la industria:** Para poder hacer ropa la tela es un insumo vital, en el mercado existen muchos proveedores que pueden provisionar a la empresa y no es difícil encontrarlos; por ello el poder de negociación de proveedores es bajo. Por otro lado, es vital la producción de la ropa en esta industria; por ello, o mantengo a los proveedores produciendo o produzco yo mismo; sin embargo, no sería rentable por la cantidad de activos y gastos en los que tendría que incurrir. Por ello, el poder de negociación de los proveedores es alto.
- **Cuando la industria no es un cliente importante para el proveedor:** Como proveedor, de materia prima y de fabricación, el sector textil probablemente es al que le dedique más tiempo porque es el que más de los elementos que posee le consume. Por lo tanto, el poder de negociación es bajo.
- **Cuando el costo de cambio de proveedor es alto:** En esta industria los materiales (telas) son vitales para poder existir; sin embargo, el número de

proveedores es muy amplio y ofrecen productos muy similares. Por ello, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Por otro lado, respecto a los fabricantes de prendas, es vital para ellos producir las prendas terminadas. De la otra mano, cuenta con contratos de exclusividad con los fabricantes chinos; por ello, no puede cambiar tan fácilmente de proveedor. En consecuencia, su poder de negociación es alto.

En base a la evaluación de estas variables se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio-alto, ya que son esenciales para la elaboración del producto final, pero podría sustituirlos si quisiera.

Amenaza de productos sustitutos:

En este caso la amenaza es baja porque la alternativa a comprar ropa sería mandarla a hacer a la medida; lo cual, toma más tiempo, es más costoso y no necesariamente se encontrarán alineadas a las tendencias de moda del momento. Por ello, resultará en poca satisfacción del cliente. Finalmente, la amenaza es baja.

1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Tras haber analizado el entorno externo se pudieron obtener las siguientes conclusiones.

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
El gobierno peruano se encuentra tratando de promover la integración comercial a través de tratados de libre comercio. Actualmente, el Perú goza de más de 10 tratados de libre comercio lo cual es una oportunidad para poder realizar transacciones internacionales y permitir el ingreso de empresas extranjeras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).	El sector de ropa está detenido por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que con estos cambios de autoridades no se sabe bien en que resultará y es difícil para los habitantes del Perú pensar en comprar vestimenta en momento de crisis.
El Perú goza de un crecimiento económico sostenido y se encuentra entre los países emergentes más atractivos para invertir en el sector Retail, esto representa una oportunidad en la medida que al ser un sector con crecimiento sostenido los negocios pueden mantenerse con normalidad; por otro lado, su posición en el ranking de países emergentes lo hace atractivo al mercado internacional.	El consumo ha disminuido, lo cual es una amenaza porque puede que los mismos decidan no comprar artículos indumentarios; sin embargo, esto se puede mitigar con más inversiones públicas del gobierno, ya que se generaría más empleo.

(continúa)

(continuación)

<p>Las ventas en el sector provincia han aumentado y esto representa una oportunidad porque la empresa puede ingresar y tratar de captar este mercado.</p>	<p>La costumbre del consumidor peruano por comprar en el mercado tradicional representa una amenaza porque existe la posibilidad que no puedan captar a este público y pierdan un gran porcentaje de consumidores (Vega, 2014).</p>
<p>Los pobladores de las provincias esperan el ingreso de productos modernos con la apertura de centros comerciales, esto es una oportunidad porque los consumidores están en búsqueda de nuevas ofertas para poder adquirir.</p>	<p>Los consumidores peruanos son más exigentes y tienen acceso a más información; por ello, representa una amenaza el hecho de que no puedas adaptar tu portafolio de productos a los requerimientos que tengan los mismos.</p>
<p>Los consumidores peruanos están aumentando su consumo a través de E-commerce, esto representa una oportunidad para la empresa, dado que tiene este canal bien desarrollado y podrá llegar a un mayor número de clientes.</p>	<p>Con la rivalidad de los competidores medio alta estaríamos diciendo que existe una amenaza para poder ingresar al mercado, dado que los competidores se encuentran posicionados y reaccionarían rápidamente al ingreso de Fast Retailing. Además, representaría un gran esfuerzo poder competir a la par de ellos, ya que tienen un conocimiento más amplio del mercado.</p>
<p>Las tendencias al uso de nubes para almacenar información en el Perú están aumentando y esto es una oportunidad, para la empresa porque Fast Retailing ya posee esta fortaleza y les generaría una ventaja frente a otros competidores.</p>	<p>Con un poder de negociación de consumidores alto se estaría hablando de una amenaza, dado que Fast Retailing se tendría que alinear a las exigencias de los mismos y realizar bastantes ajustes a sus ofertas.</p>
<p>El aumento en el turismo del país aumenta el tráfico de personas en centros comerciales y tiendas especializadas, esto representa una oportunidad para la tienda puesto que le consigue más clientes potenciales.</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores es medio alto; por ello, se considera una amenaza, ya que Fast Retailing no los puede controlar completamente y tiene que ceder en algunos puntos para que su negocio continúe del mismo modo que actualmente en el mundo.</p>
<p>Con la amenaza de ingreso de competidores potenciales baja, sería una oportunidad para Fast Retailing de poder ingresar, ya que significaría un menor esfuerzo.</p>	
<p>La amenaza de productos sustitutos es baja, lo cual representa una oportunidad, porque el consumidor peruano preferirá comprar los productos de Fast Retailing antes que mandar a confeccionar prendas a la medida.</p>	

Fuente: David (1991)

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En la presente matriz se evaluará las fortalezas y debilidades de Fast Retailing para compararla con la industria donde compete.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Marcas reconocidas internacionalmente	0.09	4	0.36
2. Total control de cadena de suministro	0.16	4	0.64
3. Programas de RSE	0.02	3	0.06
4. Empresa flexible y adaptable al cambio	0.1	4	0.4
5. Departamento de I+D	0.11	4	0.44
6. Colaboradores capacitados	0.06	3	0.18
Debilidades			
1. Concentración excesiva en innovación	0.03	2	0.06
2. Constante cambio en la estructura organizacional	0.08	1	0.08
3. Marcas globales no generan muchos ingresos	0.09	1	0.09
4. Mucha dependencia de UNIQLO	0.05	2	0.1
5. Baja rentabilidad del capital invertido	0.12	1	0.12
6. Bajas utilidades respecto a los ingresos	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.62

Fuente: David (1991)

Elaboración propia

Las fuerzas internas de Fast Retailing son competitivas, dado que sus fortalezas superan a sus debilidades y tiene un resultado de 2.62 frente al promedio de la industria de 2.5.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

En la presente matriz se evaluará las oportunidades y amenazas del entorno con las que tendrá que lidiar Fast Retailing.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Gobierno promueve integración comercial	0.1	2	0.2
2. Perú país atractivo para invertir	0.11	3	0.33
3. Ventas de cadenas de moda rápida se han duplicado	0.11	4	0.44
4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0.11	4	0.44
5. Consumidor peruano espera marcas internacionales	0.11	3	0.33
6. Expansión de los centros comerciales	0.09	3	0.27
Amenazas			
1. Consumidores más exigentes e informados	0.05	3	0.15
2. Detenimiento del sector por coyuntura política y económica	0.05	2	0.1
3. Costumbre por comprar en el mercado tradicional	0.12	1	0.12
4. Rivalidad de los competidores	0.04	2	0.08
5. Disminución del consumo	0.06	3	0.18
6. Poder de negociación de los proveedores	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.79

Fuente: David (1991)

Elaboración Propia

Se puede observar que Fast Retailing puede aprovechar mejor las oportunidades que presenta el mercado y combatir las amenazas presentes en el mismo. Esto se evidencia con su resultado de 2.79 frente a los 2.5 que maneja la industria en promedio.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

Utilizando esta matriz podremos identificar si la empresa está aplicando la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos o nicho de mercado.

Tabla 2.3

Estrategias Genéricas

	UNIQLO (Japón + Internacional)	Marcas Globales					
Factor	UNIQLO	GU	Theory	CDC	PTT	J Brands	PLST
Diferenciación	Se diferencia por la marca y también porque busca que sus prendas sean de alta calidad con diseños básicos.	Ofrece prendas de tendencias actuales a muy bajo precio.	Diseños contemporáneos alineados a las tendencias de la moda con insumos premium.	Prendas con tendencias de moda francesa y atemporales.	Prendas que aportan comodidad y flexibilidad para la mujer. (pijamas, buzos, etc).	Prendas con materiales premium especializados en denim.	Diseños genéricos que buscan la comodidad y alinearse con las distintas marcas que vende.
Segmentación	Alta segmentación con una oferta masiva para cada segmento.	Baja segmentación por ofrecer las mismas propuestas a mujeres, niños y hombres.	Enfocada en hombres y mujeres pendientes de las tendencias de la moda.	Enfoque en mujeres jóvenes y adultas que gustan por diseños franceses.	Enfoque en mujeres adultas jóvenes.	Enfoque en hombres y mujeres jóvenes que tiene gusto por productos premium de últimas tendencias.	Alta segmentación con propuestas destinadas a hombres, mujeres, niños y niñas con algunos productos para cada tipo de necesidad.
Capacidades Distintivas	I + D, controles de calidad, economías de escala, marketing, implementación del modelo SPA para el control total de la cadena de valor.						
Estrategia Genérica	Liderazgo en costos con diferenciación		Diferenciación con liderazgo en costos enfocada				

Fuente: Porter (2015)
 Elaboración propia

En conclusión, muchas de las tiendas globales comparten estrategias, esto demuestra la transversalidad de la empresa, ya que es capaz de alinear a todos en sus sesiones capacitación

2.4. Matriz FODA

Con esta matriz se pretende analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa para elaborar estrategias que le permitan un desenvolvimiento óptimo en la industria peruana.

Tabla 2.4

Matriz FODA

		Fortalezas - F	Debilidades – D
Externos / Internos		1. Marcas reconocidas internacionalmente. 2. Total control de la cadena de suministro. 3. Programas de RSE. 4. Empresa flexible y adaptable al cambio. 5. Departamento de I+D 6. Colaboradores capacitados.	1. Concentración excesiva en innovación 2. Constante cambio en la estructura organizacional. 3. Marcas globales no generan muchos ingresos. 4. Mucha dependencia de UNIQLO. 5. Baja rentabilidad del capital invertido. 6. Bajas utilidades respecto a los ingresos.
Oportunidades - O	1. Gobierno promueve integración comercial. 2. Perú país atractivo para invertir. 3. Ventas de cadenas de moda rápida se han duplicado. 4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores. 5. Consumidor peruano espera marcas internacionales. 6. Expansión de los centros comerciales.	F1 + O5 + O2: <u>Desarrollo de Mercado</u> Ingresar al mercado peruano con sus mismos productos aprovechando la predisponían que tienen por las marcas internacionales. F2 + O1: <u>Comercialización Internacional</u> Aprovechar TLC con China, Japón, Unión Europea entre otros países para hacer más fácil el ingreso de los productos. F4 + O4: <u>Rápida adaptación</u> Aprovechar su flexibilidad y la facilidad de ingreso para acelerar su entrada al Perú.	D4 + O5: <u>Aumentar consumo de marcas</u> Aprovechar la expectativa de los peruanos por las marcas globales para potenciar todas las marcas y no depender tanto de UNIQLO. D6 + O3: <u>Ingresos por ventas</u> Aprovechar el incremento de ventas de moda rápida para aumentar los ingresos y por ende la utilidad. D5 + O2: <u>Seguridad de Inversión</u> Al ser Perú un país emergente bien posicionado para la inversión no se requerirá tanto capital y por ende su rentabilidad será mejor.

(continúa)

(continuación)

Amenazas – A	<p>1. Consumidores más exigentes e informados.</p> <p>2. Detenimiento del sector por coyuntura política y económica.</p> <p>3. Costumbre por comprar en el mercado tradicional.</p> <p>4. Rivalidad de los competidores.</p> <p>5. Disminución del consumo.</p> <p>6. Poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>F6 + A1: <u>Mejora Experiencia al cliente</u> Colaboradores capacitados pueden brindar mayor información a los clientes y ofrecerles los productos indicados para una mejor experiencia de compra.</p> <p>F5 + A4: <u>Desarrollo de Producto</u> Repotenciar los productos para el mercado peruano con el fin de llegar con más fuerza que el resto de competidores y fidelizar a los consumidores con sus marcas.</p> <p>F2 + A6: <u>Alianzas con proveedores</u> Gracias a su control de la cadena el poder de negociación con los proveedores deja de ser un problema, ya que tiene alianzas con proveedores exclusivos.</p>	<p>D3 + A3: <u>Penetración de Mercado</u> Ingresar con toda la oferta de tiendas realizando esfuerzos de publicidad y marketing para convencer al consumidor peruano de la cantidad de oferta que tiene para reducir el porcentaje de compra en el canal tradicional.</p> <p>D1 + A1: <u>Productos diferenciados</u> Aprovechar la concentración masiva en innovación para agregarle algunos controles de tiempo y con ello satisfacer a los consumidores exigentes.</p> <p>D2 + A2: <u>Capacidad de respuesta</u> Robustecer la estructura organizacional para que pueda responder de manera más eficiente a los problemas coyunturales que afectan al país.</p>
--------------	--	--	---

Fuente: David (1991)

Elaboración propia

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

En el presente análisis se evaluará la visión, misión y políticas de la empresa para saber si estas fueron realizadas de manera correcta.

Visión: Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo (Fast Retailing, 2014).

Tras analizar la visión se puede precisar que no se encuentra bien definida debido a que no especifica cuál es su objetivo a largo plazo; es decir, no indican en lo que se quieren convertir. Sin embargo, tienen una idea que trabajar referente a que con su oferta las personas podrán atreverse a ser lo que realmente quieren ser. Por otro lado, la clave para el futuro de la empresa sería el centrarse en tener una oferta de productos que satisfaga las necesidades de sus consumidores de una manera superior. Otro aspecto importante es que la contribución única que ofrece el grupo es que otorgan productos de buena calidad, diseños novedosos y accesibles para todas las personas. Para modelar este futuro el grupo deberá concentrarse en buscar productos que realmente puedan captar al mayor número de consumidores posibles. Principalmente

deberían centrarse en actividades de investigación y desarrollo ágiles que permitan movilizarse en el entorno dinámico en el que actúan.

Finalmente, se podría considerar la siguiente visión como una alternativa más completa: “Ser la compañía de ropa contemporánea más grande del mundo, redefiniendo la percepción mundial y enfocándose en el constante cambio e innovación”

Misión: Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad (Fast Retailing, 2014).

Tabla 2.5

Elementos de la misión

Elementos de la misión	Fast Retailing
Clientes	“Las personas de todo el mundo”
Productos o Servicios	“Ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo”
Mercados	“El mundo”
Tecnología	No precisa el tema
Filosofía	“Enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas”
Autoconcepto	No precisa el tema
Preocupación por la imagen pública	“Hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”

Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

Se puede concluir que la misión se encuentra bien redactada; sin embargo, debería incluir la tecnología y el autoconcepto; por ello, una misión completa debería ser “Somos la cadena de indumentaria contemporánea con mayor variedad del mundo enfocada en crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad y los avances tecnológicos” (Fast Retailing, 2014).

Políticas:

- Pago de dividendos es consistente a cada uno de los accionistas (Fast Retailing, 2018c).
- El Consejo de administración debe reunirse 1 vez al mes (Fast Retailing, 2018c).
- Si Fast Retailing desea realizar transacciones comerciales con directores o accionistas principales de negocios relacionados, se aplicaría al Consejo de Administración. La Junta, que incluye a la mayoría de los directores externos, luego discutirá el negocio y las razones operativas detrás de la transacción prevista, y considerará si las condiciones comerciales eran razonables antes de tomar una decisión (Fast Retailing, 2018c).
- Protección de datos personales con el objeto de hacer de conocimiento el compromiso que tiene Fast Retailing por proteger esta información de sus clientes al momento de realizar sus transacciones.
- La Junta de Auditores analiza los informes presentados por el auditor contable en el momento de los resultados comerciales trimestrales de Fast Retailing. Estos informes describen los procesos de auditoría de la compañía y qué tan bien se están implementando (Fast Retailing, 2018c).
- La Junta de Auditores de Fast Retailing está formada por cinco miembros; Tres auditores legales externos y dos auditores corporativos internos. Este balance de miembros externos e internos ayuda a garantizar una auditoría efectiva, garantizando tanto la independencia como una sólida capacidad de recopilación de información (Fast Retailing, 2018c).
- La compañía promueve la imparcialidad y transparencia en la toma de decisiones de la alta gerencia mediante el nombramiento de dos o más Directores externos para el Consejo de Administración (Fast Retailing, 2017a).
- Si los Directores de la Compañía o las subsidiarias del Grupo descubren una violación legal o de cumplimiento, deben informar el asunto inmediatamente a otros Directores. Cualquier infracción legal grave debe informarse de inmediato a los auditores legales, al presidente y al funcionario de cumplimiento (Fast Retailing, 2017a).

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- UNIQLO: Crear una red de más de 1,000 tiendas en la Gran China para el año fiscal 2021 (Fast Retailing, 2018b).
- UNIQLO: Generar ingresos de 1 trillón de yenes dentro de 5 años en la Gran China (Fast Retailing, 2018b).
- UNIQLO: Crecer anualmente aproximadamente 30%, con el objetivo general de aumentar las ventas actuales de 110 millones de yenes a 300 mil millones de yenes en los próximos cinco años en el Sudeste de Asia y Oceanía (Fast Retailing, 2018b).
- GU: Expandir la red de tiendas de GU Internacional a 70 en 3 años.
- GU: Llegar a 1 trillón de yenes por ventas en el año 2021 (Fast Retailing, 2017b).
- Marcas Globales: Crecer 6% en ventas para el año 2021.

2.7. Redefinición o Creación de Nuevas UEN

Actualmente las UEN que presenta el grupo Fast Retailing son UNIQLO (Japón e Internacional) y las marcas globales. Sin embargo, se considera que GU debería ser una UEN independiente, ya que es el segundo pilar más importante de Fast Retailing después de UNIQLO.

Según la memoria anual 2017 de la página web de Fast Retailing, GU tiene como uno de sus objetivos llegar a 1 trillón de yenes por ventas, lo cual es una cifra significativamente más grande que lo que podría alcanzar una de las marcas globales. Además, el concepto de GU como tienda de consumo masivo con bajo costo y diseños contemporáneos no apunta al mismo segmento que las marcas globales. De esta manera, la definición propuesta quedaría en UNIQLO (Japón e Internacional), GU y marcas globales.

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

Se propondrá las estrategias que aplicará cada una de las empresas de Fast Retailing dentro de su ámbito de acción.

Global: En general todas las empresas pertenecientes al grupo utilizan la estrategia Global, ya que al existir una fuerte posición a nivel mundial pueden utilizarla para disminuir los costos que tienen. Esto se debe a que todas emplean el sistema SPA para controlar completamente sus cadenas de suministro. Por otro lado, ninguna de las marcas adapta localmente sus productos, ya que produce lotes según los segmentos a los que apunta sin tomar en cuenta el origen de los consumidores a quienes les llegarán los productos. Finalmente, se considera que debería continuar manejando esta estrategia para sus tiendas del resto del mundo.

Corporativas:

- **Integración Horizontal**

Podría utilizar la integración horizontal como medio de entrada a otros destinos, ya que adquirir otra tienda que ya posee el conocimiento y los espacios físicos necesarios podrían reducirle significativamente a las empresas de Fast Retailing los costos y riesgos de comenzar a comercializar en dicho país.

- **Alianzas Estratégicas**

En primer lugar, se les recomienda replicar las mismas estrategias que aplica con las empresas fabricantes de sus productos en Asia aquí en Perú, ya que es un país con muy bajos costos de producción, lo cual es un factor atractivo para tomar en cuenta por Fast Retailing. Por otro lado, Perú tiene muy buenos materiales que pueden ser utilizados para la confección de prendas. Entre ellos, el algodón pima que destaca por “su extraordinaria longitud, finura y suavidad en sus fibras... [lo que] asegura un producto con hilados muy finos, uniformes y resistentes” (Marca Perú, 2017).

Por otro lado, la ubicación estratégica de Perú y sus facilidades para la comercialización, lo hacen un destino atractivo para pensar en una vía de ingreso para todo Sudamérica.

Negocios:

- **Penetración de Mercado**

Al ser un grupo empresarial que se encuentra bien desarrollado, se decidió ubicar a Fast Retailing como etapa de crecimiento; por ello, se considera

que la penetración de mercado a través de esfuerzos masivos de publicidad y marketing le darían la fuerza necesaria para llegar a un número mayor de consumidores.

- **Expansión de Mercado**

Esta es una alternativa interesante porque le permitiría a Fast Retailing llegar a muchos más destinos a través de la apertura de tiendas en más locaciones. Por otro lado, involucraría una serie de gastos en los cuales incurrir; por lo tanto, debe ir acompañado de una evaluación de las zonas a tener en cuenta.

Funcionales:

- **Marketing**

Podría realizar contacto y patrocinarse con figuras del deporte, lo cual incrementaría la visibilidad de sus empresas. El deporte es un tema que por lo general tiende a sonar mucho entre las personas; por ello, es una alternativa a tener en cuenta darse a conocer.

Otra alternativa es buscar ubicaciones altamente concurridas para sus tiendas, de esta manera no sería necesario incurrir en tantos gastos de publicidad y marketing, ya que la tienda se daría a conocer por si sola.

- **I + D**

Buscar más materiales innovadores a lo largo del mundo como lo hace actualmente para potenciar su oferta de productos y para seguir brindando calidad diferenciada. Por otro lado, se les recomienda buscar más alianzas con diseñadores especializados para que la imagen de sus marcas en cuanto a moda contemporánea siga alineada a las tendencias actuales.

- **Recursos Humanos**

Capacitar a sus gerentes para darles la posibilidad de responder mejor a los cambios en el entorno; así como, formar líneas de carrera solidas que los motiven a seguir laborando dentro del grupo. Por otro lado, implementar la misma cultura organizacional que la casa matriz, ya que se podría pronosticar resultados similares y las proyecciones serían más realistas.

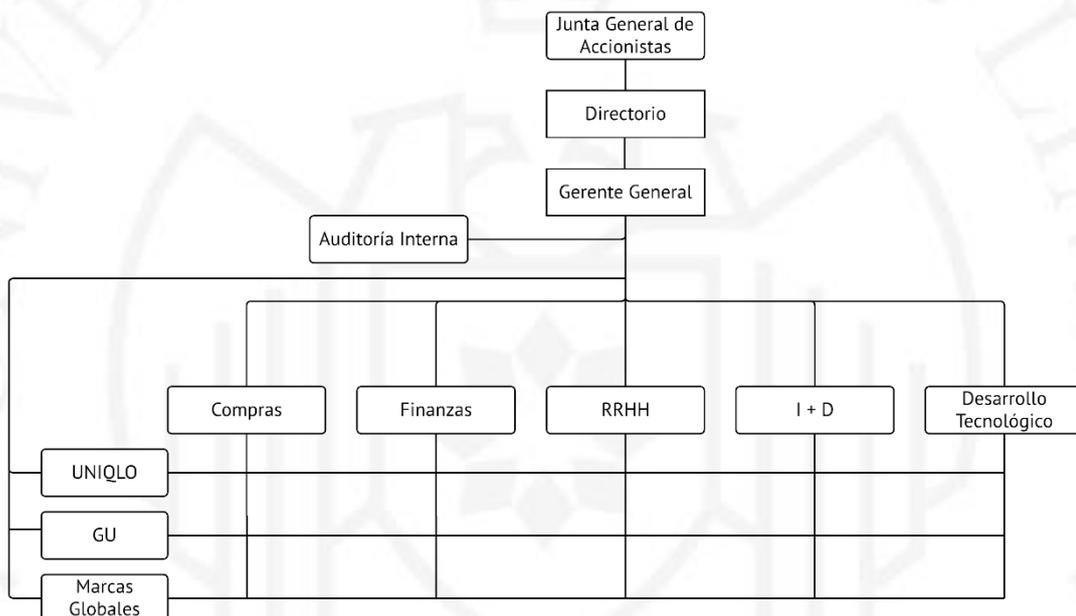
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según lo analizado se considera que la estructura de Fast Retailing debería ser matricial.

Figura 3.1

Estructura organizacional



Fuente: Franklin Fincowsky (2004)

Elaboración propia

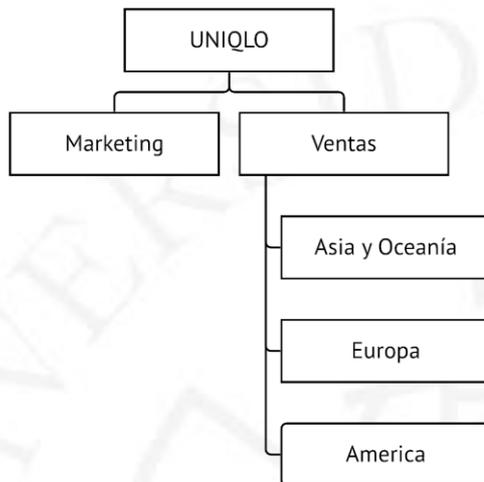
La estructura matricial encaja perfectamente con las actividades que realiza actualmente Fast Retailing. En primer lugar, se dividió a la compañía en tres UEN (UNIQLO, GU y las marcas globales) que comparten áreas funcionales, ya que sus core del negocio son muy parecidos y pueden ser más eficientes empleando business partners para cada UEN.

Luego, dentro de cada unidad de negocio debe existir un área de marketing que se encargue de realizar todo el mix para la unidad, independiente de la locación en la que se encuentra, y un área de ventas que se divida según el continente en el que se

encuentra, ya que cada uno tiene características distintas que pueden afectar la manera en la que sus productos llegan al consumidor final.

Figura 3.2

Estructura UEN



Fuente: Franklin Fincowsky (2004)

Elaboración propia

Por otro lado, dentro de ventas también se encuentra el canal online y el presencial. Respecto al canal online, cada unidad mantiene la gestión propia de los países que forman parte de su continente con el fin de brindar una mejor experiencia al cliente al momento de hacer sus pedidos. Respecto al canal presencial, las ventas se tendrán que realizar según la manera en la que se comporten los consumidores de la locación.

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

Los cambios que se aplicarán al grupo empresarial Fast Retailing se harán con la intención de lograr el éxito en su plan de ingreso al mercado peruano para el año 2019. En las siguientes líneas se identificarán los cambios o mejoras que tendrán que realizar para llevar a cabo cada una de las estrategias mencionadas en la sección 2.8.

- **Alianzas Estratégicas:** En primer lugar, se considera que Fast Retailing podría realizar alianzas estratégicas con centros comerciales para

aprovechar la expansión de los mismos en Perú. Por ejemplo, firmar un acuerdo con Real Plaza quién es la cadena de centros comerciales líder en el mercado peruano.

En un principio, tendría como opción iniciar en provincia para aprovechar la oportunidad de que las personas que viven ahí se encuentran con bastantes expectativas respecto a las marcas internaciones; de esta manera, iría ganando participación en el sector más emergente. Por otro lado, propondría realizar alianzas con fabricantes y proveedores peruanos, ya que el algodón pima es una excelente alternativa de muy buena calidad que puede ser aplicada a algunas prendas de Fast Retailing y definitivamente es algo que debe evaluar el área de I + D. Además, la mano de obra peruana es muy barata y así podría seguir produciendo masivamente sus artículos. Otro punto clave es alianzas con diseñadores nacionales que permitan a la empresa ganar más boca a boca respecto a su marca. El objetivo general de esta estrategia sería producir en el Perú como base para Sudamérica. En primer lugar, ganándose a Perú con las alternativas planteadas anteriormente, luego producir de manera nacional y después enviar los productos a países como Colombia, Chile, Ecuador o Brasil. Con esta alternativa Fast Retailing podría producir a bajo costo e introducirse en un nuevo continente para más adelante tener presencia en todo el continente americano.

- **Penetración de Mercado:** Una vez dentro del país la empresa debería comenzar a trabajar con alguna agencia de marketing o lanzar su marketing propio para tratar de llegar a más consumidores. En primera instancia, postear carteles y hacerse notar a través de anuncios en las principales redes sociales y en televisión, ya que son los medios que se usan con mayor frecuencia en el Perú; sin embargo, como parte de la estrategia propuesta consiste en iniciar transacciones en provincia lo más recomendable sería lanzar anuncios en la radio, dado que captan una mayor cobertura en dicha zona. Con esta estrategia se daría a conocer más la marca y comenzaría a generar mayor afluencia de clientes.
- **Expansión de Mercado:** Esta sería la fase inicial de la estrategia para ingresar a Perú y a Sudamérica. En primera instancia con las alianzas con

los centros comerciales, pero después se daría paso a la compra de espacios físicos; en ese sentido, ingresaría a las provincias con las propuestas de Fast Retailing.

- **Marketing:** De la mano con toda la estrategia en general que se está proponiendo, se recomienda entrar de la mano con deportistas reconocidos peruanos como Paolo Guerrero, Natalia Málaga entre otros, ya que son figuras públicas bastante reconocidas en el Perú. Esto se debe a que es un país que le brinda mucha importancia al deporte, la fortaleza y la constancia. Por otro lado, buscar fashion bloggers como Cinnamon Style o Fashaddicti que podrían ayudar a dar una imagen de marca más premium frente a las otras.
- **I + D:** En línea con lo mencionado anteriormente, esta área deberá analizar los nuevos materiales propuestos como el algodón pime o quizás la lana de alpaca, vicuña o diversos. De esta manera utilizaría materia prima de buena calidad nunca antes vista por las empresas que conforman Fast Retailing. Por otro lado, después de probarlo podría expandir estos artículos por el mundo y fortalecer aún más los productos que ofrece actualmente.
- **Recursos Humanos:** Para poder ejecutar las estrategias previas, sería necesario contar con personal capacitado en el área administrativa para poder manejar las operaciones en este país.

En primer lugar, robustecer el sistema de reclutamiento y selección actualizando las descripciones de puesto, de manera que los perfiles estén acorde al país donde se van a incorporar, esto se logrará haciendo un estudio comparativo con empresas similares y consultando con entidades que realizan estudios de mercado. De esta manera, podrán tener al personal idóneo para todas las posiciones, que además encaje con el perfil corporativo que deben tener todos los colaboradores a nivel mundial. Es necesario, definir competencias clave que puedan servir al equipo de reclutamiento y selección de información para poder hacer entrevistas más efectivas.

Otro aspecto importante podría ser realizar un programa trainee que permita a miembros de todo el mundo conocer el funcionamiento de las distintas sedes de las empresas de Fast Retailing con dos objetivos. El primero,

buscar candidatos que puedan hacer línea de carrera al mismo tiempo que se busca sucesores para los puestos clave. De esta manera surgirá una nueva generación de colaboradores que conozcan por completo el core del negocio. El otro objetivo es mejorar la marca empleadora, ya que de esta forma la corporación será más atractiva para futuros postulantes y generará un mayor compromiso en aquellos que ya se encuentran laborando en el grupo. Tras haber realizado esto, será más fácil seleccionar a las cabezas de las distintas tiendas en los nuevos puntos de venta que se abrirían más adelante en todo Sudamérica, ya que se contaría con un banco de personas listas para la posición. Esto reduciría los costos de abrir nuevos procesos y de capacitar a nuevos ingresantes, dado que ellos ya tendrían toda la idea del funcionamiento del negocio.

Con respecto al proceso de inducción, es necesario que esté orientado a brindar una mejor experiencia a los nuevos colaboradores, de manera que fortalezca la marca empleadora. Para conseguir esto la empresa debe tomar en cuenta todas las experiencias por las que pasará un colaborador desde el momento en que postula a una posición hasta que se encuentra en el centro de trabajo listo para realizar sus labores. Los avisos de reclutamiento y selección deben tener un formato fácil de entender, llamativo y que englobe todos los principios que la empresa manifiesta. Después, asegurarse que el proceso siga todas las partes de manera adecuada; es decir, comenzar con el filtro de cv, la manera en la que se dará la llamada de contacto, las dinámicas por las que atravesará, etc. Por último, el material que se presenta una vez que la persona ingresa debe dar a conocer de manera detallada datos relevantes como información de la empresa, estructura de la misma, principales objetivos y áreas más relevantes. Con todo esto se asegura que la empresa tendrá un mejor posicionamiento entre las empresas donde todos quieran trabajar.

Un factor clave es que al ingresar a un país deberán descongelar la cultura que tienen las personas e incorporar nuevos conocimientos de manera que se inicie un proceso sistemático con el fin de que al largo plazo pueda mezclarse tanto la cultura Fast Retailing como la del país de destino y así surja una cultura que incorpore la visión del grupo y la del país de manera

conjunta para enriquecer a ambos componentes. Después, habrá que mantenerla en el tiempo creando rituales, lenguaje propio y símbolos que identifiquen a todos.

Con respecto a los sistemas de dirección que se vayan a aplicar en los países donde el grupo pretenda ingresar, sería necesario tener un líder que motive a los colaboradores a brindar el máximo de sus habilidades. Para ello, deberá tener un estilo de liderazgo participativo; es decir que tome en cuenta la opinión del resto y a la vez que sea orientado a logros, ya que deberá justificar que los resultados del país son lo suficientemente rentables para mantener a las empresas en funcionamiento. Es necesario que tenga una visión clara de a dónde quiere llegar y sea capaz de conectar con los colaboradores de manera efectiva para motivarlos y a la vez causar un impacto que trascienda.

Fortaleciendo la marca empleadora y propiciando un ambiente de trabajo atractivo y desafiante con buenos líderes, el personal se encontrará más motivado y no necesariamente tendrá un enfoque en ingresos económicos, sino que querrá formar parte de algo mucho más grande. Existen otros medios que la empresa podría implementar, como tiempo flexible con horarios adecuados para mantener un balance vida/trabajo que permita a los colaboradores pasar más tiempo con sus familias o realizando actividades recreativas, también brindar algunas alternativas como convenios de capacitación con instituciones educativas.

Respecto a la capacitación, es necesario levantar las necesidades con los líderes para que a lo largo del año pueda proyectarse a cubrir las brechas existentes. También, realizar el plan de línea de carrera buscando fomentar competencias específicas en los colaboradores. Entre las distintas formas de capacitación sería idóneo potenciar plataformas virtuales que generen autoaprendizaje y reduzcan los costos. Con este tipo de plataformas se puede incrementar la oferta y hacer protagonista a cada colaborador de su desarrollo.

Para finalizar, deben asegurar que el servicio brindado en el país de destino sea exactamente igual al del resto del mundo, definiendo indicadores de recursos humanos como índices de rotación, encuestas de compromiso y

clima, así podrían uniformizar la visión a nivel mundial con el objetivo de crear un solo conglomerado que propicia el trabajo en equipo; es decir, que los países comprendan que son parte de un todo y no busquen trabajar como si fueran unidades independientes de las otras.



CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

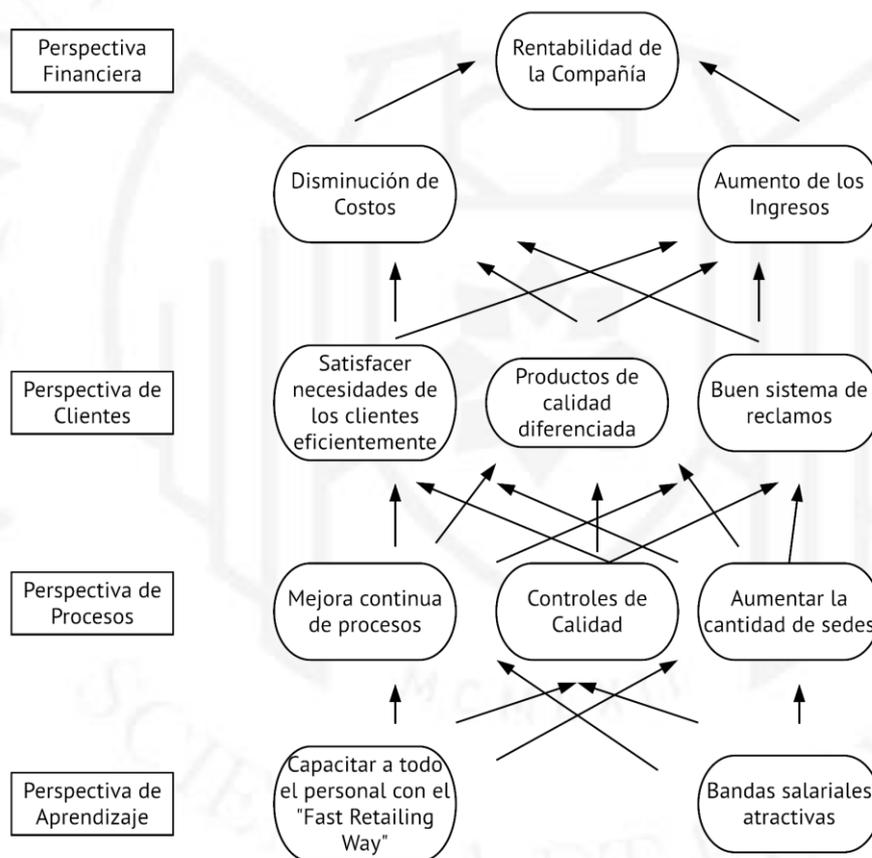
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Para realizar el Mapa Estratégico se tomó en cuenta el modelo de Kaplan y Norton.

A continuación, el análisis del mismo.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan & Norton (2009)

Elaboración propia

En primer lugar, se determinó como objetivo principal a largo plazo la rentabilidad del grupo con su ingreso a Perú. Para ello, las mejores alternativas desde el punto de vista financiero serían aumentar los ingresos generados por las ventas y reducir los costos asociados a la cadena de suministro aún más.

Desde el punto de vista desde el cliente, las mejores maneras de generar ingresos y reducir costos serían brindar productos que satisfagan las necesidades de los clientes de manera eficiente; es decir, productos buenos a bajo costo. Esto lo logran escuchando a sus clientes (comentarios en páginas web y sugerencias). Por otro lado, elaborando productos de calidad diferenciada haciendo uso de sus materiales innovadores y de gran calidad. Finalmente, robusteciendo su sistema de reclamos, lo cual fideliza a sus clientes ofreciéndoles cambios de productos y devoluciones. De esta manera, crea una mejor relación entre la empresa y ellos.

De igual forma, para alcanzar estos objetivos, es necesario alinearlos a algunas perspectivas de procesos; por ejemplo, mejorar continuamente los procesos y realizar controles de calidad. Esto con la intención de que tanto sus productos como sus procesos sean realizados con la menor merma posible y con los mejores resultados. De esta manera se crearía un factor diferencial aprovechando su buen control sobre la cadena de suministro. Por ello, no sería una alternativa muy difícil de ejecutar por parte de Fast Retailing. Además, otro punto importante alineado a las estrategias planteadas anteriormente es aumentar la cantidad de locales una vez dentro del Perú para poder llegar a muchos más clientes y a través de ellos mejorar la rentabilidad del negocio.

Para finalizar, se debe analizar la perspectiva del aprendizaje y desarrollo, donde las propuestas efectuadas fueron la capacitación de colaboradores utilizando el “Fast Retailing Way”, de manera que todos puedan manejar una cultura uniforme que facilite la implementación de estrategias a nivel mundial y cree una sinergia a lo largo de toda la organización. Otro aspecto importante es mantener bandas salariales atractivas que le brinden al colaborador la satisfacción de pertenecer a la empresa y motivarlo a realizar mayores esfuerzos con el fin de mejorar los procesos donde participa, darle un mejor servicio al cliente y generar mayores ingresos y mejores costos para llegar a la rentabilidad deseada.

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

Para el desarrollo de esta pregunta se tomó como objetivo las premisas señaladas en el la pregunta 4.1.

En base a ellas se formularon indicadores para poder medirlas.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Perspectiva Financiera	Rentabilidad de la Empresa	ROI = Utilidad 2018/ Inversión 2018
	Incremento de Ventas	Variación de Ventas = (Ventas 2018 / Ventas 2017) -1
	Disminución de Costos	Margen Operativo = Margen Operativo 2018 - Margen Operativo 2017
Perspectiva de Clientes	Satisfacción eficiente de necesidades	Satisfacción de clientes = clientes satisfechos / total de clientes
	Productos de calidad	Porcentaje de mercadería defectuosa = Productos defectuosos/ total de productos
	Buen sistema de reclamos	Quejas no resueltas = Cantidad de quejas no resueltas / total de quejas
Perspectiva de Procesos	Mejora continua de procesos	Tiempo estándar = unidades / hora
	Control de calidad	Calidad de procesos = Nro de procesos fallidos en la jornada diaria
	Aumento de la cantidad de sedes	Aperturas = (Nro de sedes aperturadas 2018/ Nro de sedes aperturadas 2017) -1
Perspectiva de Aprendizaje	Capacitación en "Fast Retailing Way"	Variación de Ventas = (Ventas después de la capacitación / Ventas antes de la capacitación) -1
	Bandas salariales atractivas	Benchmark = Bandas de la empresa vs Bandas del mercado

Fuente: Kaplan & Norton (2009)

Elaboración propia

Tras haber fijado los objetivos del mapa estratégico, lo siguiente será determinar los mejores instrumentos de medición para poder hacer seguimiento. Por otro lado, permitirá tener una idea al momento del estado de la empresa. Respecto a la perspectiva de aprendizaje, se basó en ver el impacto de las capacitaciones en el “Fast Retailing Way” directamente en donde afectan; es decir, en las habilidades que generan en los colaboradores para innovar constantemente. Por otro lado, las bandas salariales servirían para ver la posición de la empresa frente a como pagan en el resto del mercado para la industria donde compiten.

La perspectiva de procesos, tiene como finalidad analizar la mejora continua, la cual será medida viendo la producción de los fabricantes aliados de Fast Retailing, ya que a pesar de no ser una actividad en la que ellos participen, si les afecta directamente en los resultados que más adelante conseguirán. Después tenemos los controles de calidad, que serán medidos en base a la calidad de sus procesos, esto se realizará verificando cuantos procesos fallidos hubo en el día. Esta información se registra por el

encargado del proceso en un formato indicando la incidencia que ocurre y después firmando como responsable. El último objetivo de esta perspectiva es el aumento en la cantidad de sedes, que servirá para comparar los esfuerzos de expansión del 2017 vs los del 2018 con la cantidad de tiendas aperturadas. Con esto se podrá evaluar el grado de expansión alcanzado año a año.

Alusivo a la perspectiva de clientes, se medirá su satisfacción para saber si estamos respondiendo bien a sus necesidades tanto con la cantidad de productos defectuosos y las quejas formalizadas. De esta manera se podrá mejorar la relación que mantienen y podrán generar más fidelización de las marcas.

Finalmente, la perspectiva financiera buscara incrementar los ingresos y reducir los costos para contar con más margen y ser más rentable. De esta manera, la empresa podrá invertir más en el plan de expansión; así como, en mejorar materiales o lanzar productos innovadores.

CONCLUSIONES

- El grupo Fast Retailing es una compañía muy fuerte y con gran capacidad adquisitiva, el cual podría ingresar con facilidad a cualquier mercado y adaptarse a las necesidades de los consumidores locales sin perder la esencia de las marcas que trae consigo; es decir, se adaptaría en cuanto a ambientes físicos, tácticas de venta y algunas costumbres sin adaptar sus productos.
- Perú es un gran país para invertir debido a la cantidad de recursos naturales que posee que pueden ser de gran utilidad para Fast Retailing en su carrera para estar presentes a lo largo del mundo. Los insumos de buena calidad, los bajos costos de mano de obra y su facilidad para el comercio hacen de Perú un destino genial para invertir.
- La consolidación de su modelo SPA transversal en todas las marcas le permite a Fast Retailing la oportunidad de lograr economías de escala con facilidad en casi cualquiera de las locaciones donde decida emprender con un nuevo local; por ello, no requiere de tanto esfuerzo para ellos llegar a todo el mundo.
- Los 23 principios mencionados en el caso permiten ver que la cultura de Fast Retailing está orientada en poner al cliente al centro y en base a ello construir una oferta más amigable que logra fidelizar al mismo. Sin embargo, con la velocidad de cambio que se lleva en este sector es necesario mantener el dialogo con el cliente y tomar en cuenta sus opiniones con motivo de que más adelante sientan que la compra que están realizando les dará alegría.

RECOMENDACIONES

- Se le aconseja a Fast Retailing ingresar al mercado peruano a través de alianzas estratégicas con centros comerciales, los cuales se encuentran en apogeo y en busca de nuevas empresas que los integren para continuar con su expansión. Actualmente los consumidores peruanos tienen muchas expectativas respecto a las marcas internacionales; por lo tanto, es un gran momento para tratar de ver la perspectiva no solamente desde Lima, sino también desde provincias.
- Abrir GU como una unidad de negocio aparte de las marcas globales, ya que es la segunda empresa en traer mejores beneficios para el grupo. Por otro lado, es la empresa que más apuesta por la tecnología para sus tiendas, porque tiene claro que quiere tener una excelente experiencia del cliente dentro de todos sus locales.
- Se recomienda a Fast Retailing busca a diseñadores peruanos que le permitan ver la perspectiva del peruano promedio y realizar prendas más orientadas hacia él, que más adelante puedan ser exportadas a Asia y probar suerte en su mercado.
- Otro aspecto a considerar es que se le recomienda es no centrarse únicamente en I + D, ya que le resta competitividad al demorar más que otros competidores en lanzar las nuevas colecciones. Lo mejor sería entrenar a los miembros del equipo para realizar las actividades más rápido o utilizar metodologías ágiles como SCRUM o design thinking.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Charles W. L. Hill, G. R. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. México D.F.: Cengage.
- Comptoir Des Cottonniers. (2018). *Estilo*. Recuperado de <http://www.comptoirdescottonniers.com/la-marque-c84.html>
- David, F. R. (1991). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Pearson.
- El Comercio. (08 de Enero de 2015). *Negocios*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-malls-provincia-mayor-venta-afluencia-321991>
- Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). *Vision*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing. (08 de Diciembre de 2017a). *Control Interno*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/internalcontrol/>
- Fast Retailing. (31 de Agosto de 2017b). *Reportes Anuales*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf
- Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018a). *CDC*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018b). *Estrategia de Negocios UNIQLO*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing. (02 de Julio de 2018c). *Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/#01>
- Fast Retailing. (Febrero de 28 de 2018d). *J Brand*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>
- Fast Retailing. (Enero de 09 de 2018e). *PLST*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/plst/>
- Fast Retailing. (01 de Setiembre de 2018f). *Theory*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/theory/>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018g). *UNIQLO Business Model*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de empresas (4a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (3ª Ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Marca Perú. (3 de Noviembre de 2017). *Noticias*. Recuperado de <https://peru.info/es-lat/talento/noticias/6/26/el-algodon-mas-fino-del-mundo-es-peruano>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- PeruRetail. (24 de Julio de 2018). *Nacionales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tienda-departamental-estilos-peru/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Princesse Tam - Tam. (2018). *El universo Tam-Tam*. Recuperado de <http://www.princessetamtam.com/fr/la-marque-p23.html>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business Review*, 1.
- Takeuchi, H. (2012). Modelos de negocio del grupo Fast Retailing. *Harvard Business Review*, 7.
- Torre, J. (08 de Marzo de 2014). *Transporte*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/133614-en-el-peru-la-mano-de-obra-es-barata-y-por-eso-cuesta-mas-justificar-sistemas-de-automatizacion-4/>
- Vega, J. (2014). *Aprendiendo del Comercio Tradicional*. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/aprendiendo-del-comercio-tradicional/>