

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DEL 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

Santiago Acha Sánchez

Código 20110008

Lima – Perú

Noviembre del 2018



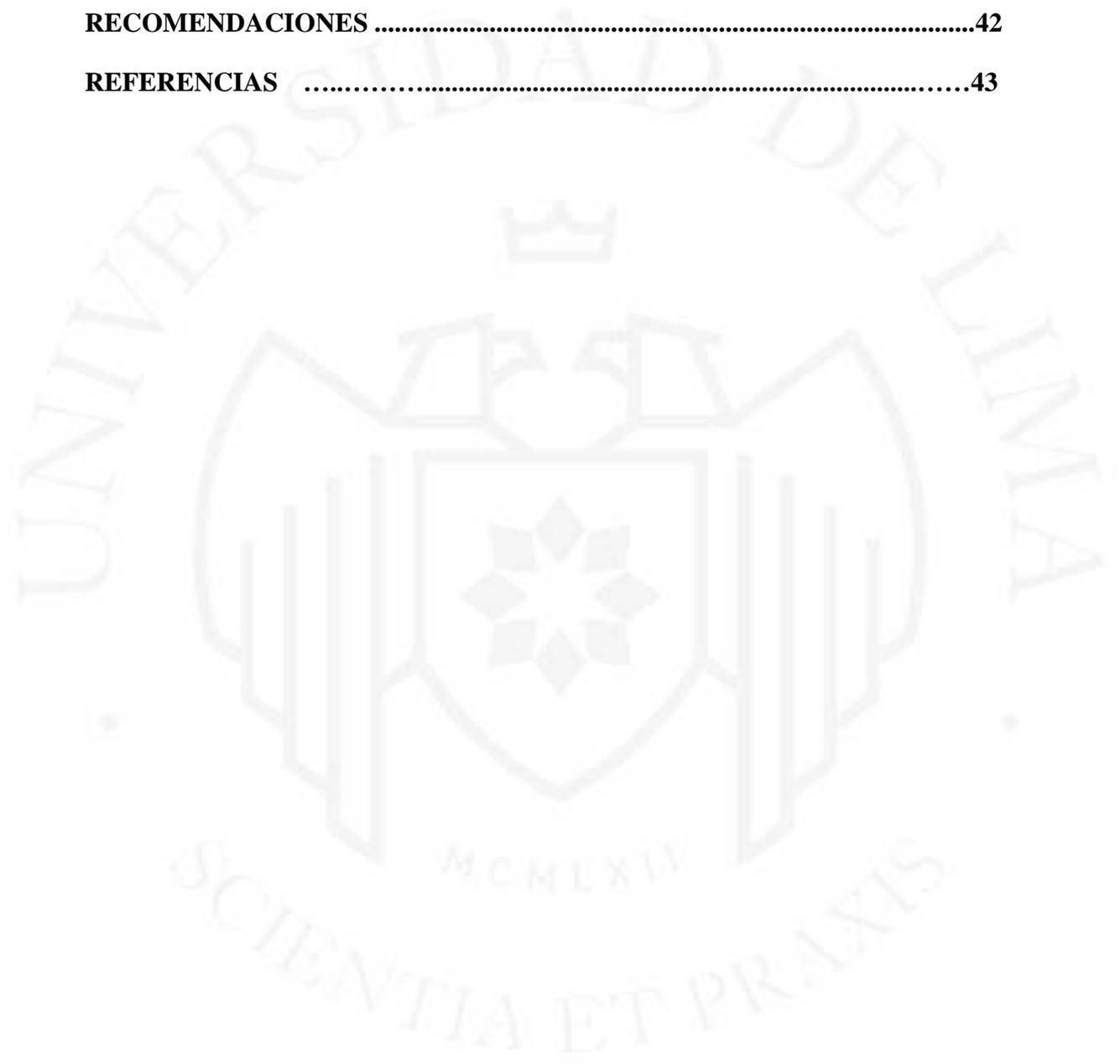


**SUSTENTACIÓN DEL CASO:
PROPUESTA DE UN PLAN
ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	7
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	8
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas.....	10
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades.	13
1.2 Diagnóstico Externo	14
1.2.1 Análisis PEST	14
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	16
1.2.3 Formulación de las Oportunidades y Amenazas.....	19
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	21
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	22
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	23
2.4. Matriz FODA (Sustento).	25
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	26
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	27
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	28
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	28
CAPITULO III: IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	34
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional	34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.....	35

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	38
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	38
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	39
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Marcas	2
Tabla 1.2 Group outlets	4
Tabla 1.3 Principales grupos de interés	5
Tabla 1.4 Análisis de la cadena de valor	8
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE	22
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	25
Tabla 2.4 Matriz estrategias funcionales	33
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	39
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Estructura Recomendada	35
Figura 4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control	38



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central demostrar que sí es viable el ingreso del grupo FR al Perú. En este trabajo se analizarán las variables que demuestran el atractivo del mercado peruano para la empresa y el sostenimiento a largo plazo que este tiene. Se tendrá que realizar un análisis tanto interno como externo y un plan estratégico para demostrar la viabilidad de su ingreso al mercado peruano.

Actualmente el sector del retail fast fashion a nivel mundial es uno de los sectores que ha registrado un mayor crecimiento. En este sector existen tres grandes competidores globales que son: Inditex, H&M Group y el Grupo Fast Retailing, cada una de estos compite globalmente con sus marcas Zara, H&M y UNIQLO respectivamente.

Con el objetivo de mostrar la viabilidad del ingreso del grupo FR al mercado peruano, la tarea consiste en la recopilación, análisis comparativo y estratégico, selección de datos para demostrar el atractivo del mercado peruano y las fortalezas del grupo y concluir el ingreso del grupo al Perú en el 2019.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno (identidad de la empresa y examen de los recursos)

El diagnóstico interno investiga los recursos, factores claves, habilidades, medios o capacidades y habilidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno. De esta manera, se permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, sirven de base para elegir las estrategias que debemos y podemos utilizar. (Hill, 2009, p.18).

Dentro de éstos se encuentran los siguientes:

Identidad de la empresa:

Según el caso de FR Retailing, podemos analizar la identidad de la empresa a través de 6 factores:

- **Edad de la empresa** – La empresa se fundó en el año 1949 de la mano del ahora fallecido Hitoshi, Yanai. Actualmente la empresa es manejada por su hijo Tadashi Yanai, CEO del grupo Fast Retailing.
- **Tamaño de la empresa** – La empresa en cuanto a ventas, posee cifras muy elevadas. Este dato se puede apreciar cuando observamos la siguiente tabla sobre las ventas de la empresa. Observamos que la empresa se ubica tercera a nivel mundial en cuanto a ventas de vestimenta.

Tabla 1.1

Marcas

Company Name (Flagship Brand)	Country	End of Fiscal Year	Sales (Trillion of yen)	Sales (Billions of dollar)	Change (%) (local base)
INDITEX (ZARA)	Spain	Jan. 2018	3.33	30.97	+8.7
Hennes & Mauritz	Sweden	Nov. 2017	2.61	24.31	+4.0
FAST RETAILING (UNIQLO)	Japan	Aug. 2017	1.86	17.34	+4.2
Gap	USA	Feb. 2018	1.70	15.86	+2.2
Limited Brands	USA	Feb. 2018	1.36	12.63	+0.5
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	USA	Feb. 2018	0.96	8.91	+8.7
Ralph Lauren	USA	Apr. 2017	0.71	6.65	-10.2
NEXT	UK	Jan. 2018	0.61	5.64	-1.0
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	USA	Feb. 2018	0.41	3.80	+5.1
Abercrombie & Fitch	USA	Feb. 2018	0.38	3.49	+5.0
Esprit	Hong Kong	Jun. 2017	0.22	2.04	-10.4

Fuente: Uniqlo (2018)

- **Campo de Actividades** – La empresa como actividad principal tiene la fabricación y comercialización de vestimenta casual a precios asequibles, pero de buena calidad. La empresa tiene como misión: “crea ropa de excelente valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (Takeuchi, 2012, p. 6). Dentro de las marcas que posee la empresa tiene UNIQLO, Theory, GU, Comptoirs Des Cotonniers, Princesse Tam Tam.
- **Tipo de Propiedad** – La empresa tiene como tipo de propiedad, ser una empresa familiar que empezó con una tienda de ropa para caballeros que luego fue heredada por el hijo del dueño para convertirse en una empresa multinacional en la actualidad.
- **Ámbito geográfico** - La empresa multinacional tiene presencia en países como Japón, China, Norteamérica, Korea, Oceanía y Europa.

Tabla 1.2

Group outlets

Units: Stores	As of May 31, 2017	As of August 31, 2017	As of November 30, 2017	As of February 28, 2018	As of May 31, 2018
UNIQLO Operations	1,905	1,920	1,974	1,989	2,042
UNIQLO Japan:	834	831	833	828	833
Own Stores	793	790	791	787	790
Large-scale	209	209	214	214	215
Standard	584	581	577	573	575
Franchise	41	41	42	41	43
UNIQLO International:	1,071	1,089	1,141	1,161	1,209
Mainland China	540	555	576	592	608
Hong Kong	25	25	27	28	28
Taiwan	65	65	65	65	67
Korea	180	179	181	181	186
Singapore	24	24	25	26	26
Malaysia	39	41	43	43	46
Thailand	34	34	35	35	39
Philippines	37	40	45	47	50
Indonesia	11	12	14	14	18
Australia	12	12	13	14	14
USA	47	44	46	45	47
Canada	2	2	3	3	5
UK	10	10	11	11	11
France	19	19	22	22	25
Russia	19	20	25	25	29
Germany	5	5	5	5	5
Belgium	2	2	3	3	3
Spain	0	0	2	2	2
GU	374	372	383	384	392
Global Brands	1,016	1,002	1,009	997	1,003
Theory*	541	538	545	540	546
COMPTOIR DES COTONNIERS*	342	333	332	328	328
PRINCESSE TAM.TAM*	133	131	132	129	129
Total	3,295	3,294	3,366	3,370	3,437

Fuente: Uniqlo (2018)

- **Estructura Jurídica** – Se puede observar que actualmente la empresa cotiza en la bolsa de valores de Japón, por lo que son varias las personas y entidades que se dividen las acciones de la empresa. Se presenta una tabla con la proporción de acciones de los accionistas mayoritarios de la empresa.

Tabla 1.3

Principales grupos de interés

■ Principal Shareholders		
	Number of shares	Percentage of total shares in issue (%)
Tadashi Yanai	22,987,284	21.67
The Master Trust Bank of Japan, Ltd.	17,940,600	16.91
Japan Trustee Services Bank, Ltd.	10,474,300	9.87
TTY Management B.V.	5,310,000	5.01
Kazumi Yanai	4,781,808	4.51
Koji Yanai	4,780,600	4.51
Fight & Step Co., Ltd.	4,750,000	4.48
Trust & Custody Services Bank, Ltd.	4,269,100	4.02
FAST RETAILING CO., LTD.	4,089,664	3.86
MASTERMIND Co., Ltd.	3,610,000	3.40

Fuente: Uniqlo (2018)

Examen de los recursos:

El análisis de los recursos busca identificar el ámbito de actuación de la empresa, su configuración estructural y jurídica, así como el conjunto de componentes tangibles e intangibles de los que se dispone. De esta manera, analizaremos los recursos humanos, financieros e intangibles.

- Recursos humanos – Como muestra de los importantes recursos humanos que posee la empresa, vemos que ellos han implementado un centro de formación de futuros líderes dentro de la empresa (FRMIC) para poder desarrollar e implementar nuevas ideas innovadoras en beneficio de la empresa. Igualmente, poseen el programa SAP (S, store; A, administration, y P, product; en español, <<tienda, administración y centrado en el producto>>) (Takeuchi, 2012). Asimismo, Tadashi Yanai quería que todos los trabajadores de la empresa actúen como los actores centrales para que conozcan todo el proceso de las ventas, que la gestión de la tienda sea una actividad de por vida, realizar toda la comunicación en inglés y aprender practicando para aprender de la realidad. De esta manera, los trabajadores pueden brindar un mejor servicio al cliente para que los trabajadores

de la empresa están bien capacitados y puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

- Recursos Intangibles – La empresa dentro de sus recursos intangibles posee un know-how que le sirve para poder enfrentar de la mejor manera a la competencia. Ellos poseen los 23 principios de gestión de sus CEO, los cuales los utilizan como filosofía y les brindan una forma de cómo enfrentar los problemas del día a día en la empresa. Otro factor que la empresa posee como know-how sería el proceso de fabricación y negociaciones con los proveedores para saber qué insumos de buena calidad utilizar en sus prendas de vestir. Ellos poseen relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas, ubicadas principalmente en China y son supervisadas por el Departamento de Producción de FR (Takeuchi, 2012). Igualmente, ellos rescatan mucho los datos y comentarios brindados por sus clientes, lo que los ayuda a cubrir las necesidades de ellos de la mejor manera.
- Recursos Financieros – La empresa dentro de los recursos financieros posee ventas por 16 862 millones de dólares en el año 2017, los cuales luego de los costos generan utilidades por 1 167 millones de dólares en dicho año. De esta manera, vemos que tiene número altos en las ventas y que han generado un incremento del 138% con respecto al año anterior. Por otro lado, vemos que la empresa tiene un patrimonio que supera por más de 2 veces a sus pasivos. Lo que demuestra que la empresa no está muy apalancada y podría hacerles frente a las deudas y tiene un buen soporte de capital.

En conclusión, el diagnóstico interno nos indicaría que la empresa FR como fortalezas tiene gran diversificación de productos enfocados en distintos segmentos, marcas propias, un know how del proceso productivo con alianzas en los proveedores para logran una excelente calidad de los productos finales, un personal sumamente capacitado, lo que influye en las ventas que se han logrado incrementar con un respaldo económico fuerte y posee una gran debilidad como el hecho de que la empresa no ha podido diferenciarse en el rubro del negocio, ya que ha seguido aplicando los mismos formatos de tiendas que sus competidores y posee mucho enfoque en Japón, cuando debería enfocarse un poco más en sus tiendas del exterior. Podemos decir, que la empresa tiene grandes capacidades para poder seguir desarrollándose y lograr un mayor

crecimiento, pero debería buscar la forma de distinguirse de la competencia en el formato de ventas a nivel mundial y darles más dependencia a sus demás sucursales del exterior.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la empresa hace referencia a la forma en cómo la empresa se organiza basada en su estrategia genérica de negocio. Como se menciona sobre FR “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela” (Takeuchi, 2012, p. 6). Por el lado de la empresa, vemos que se dedica a la elaboración y venta de una gran variedad de ropa informal de muy buena calidad a diversos sectores de la población, debido a sus alianzas con proveedores en distintas partes del mundo y a precios realmente asequibles, lo que lo hace un fuerte competidor en este sector.

Las ventas las realizan a través de sus tiendas alrededor del mundo, ya sea en Europa, Asia y Norteamérica y demás países. Así mismo, se enfoca en vender sus productos aplicando las sugerencias de sus clientes para que pueda satisfacer sus necesidades de la mejor manera, enfocarse mucho en el servicio hacia el cliente y en que se concrete un valor que pueda apoyar a la sociedad. La empresa logra obtener una economía de escala y de localización, puesto que logra tercerización su producción y realiza la compra de insumos de gran calidad para la fabricación de sus productos por la adquisición de materiales o insumos en todas partes del mundo.

Análisis de la cadena de valor

Tabla 1.4

Análisis de la cadena de valor

Áreas Principales	Actividades
Investigación y Desarrollo	Se encargan de la investigación de mercados y productos, innovación y creación de nuevos productos y procesos para la organización
Comercial y ventas	Promoción, publicidad, ventas personales, atracción de clientes, planeación de productos y servicios, etc
Operaciones y Producción	Transformación de insumos en bienes y servicios.
Servicio Post Venta	Atención al cliente, garantías, consultas, sugerencias, quejas, recomendaciones, etc
Áreas de Apoyo	Actividades
Sistemas de información gerencial	Manejo de información para administrar y tomar mejores decisiones. CRM, Datamining, etc.
Logística	Manejo de depósitos, procesamiento de pedidos, almacenamiento de materiales, etc
Recursos Humanos	Selección, formación, capacitación, etc
Infraestructura	Planificación, financiamiento, etc

Fuente: Fred y Forest (2015)
Elaboración propia

Por el lado de análisis de la cadena de valor, podemos ver que FR se enfocó más en su área de Investigación y Desarrollo, puesto que la empresa dedicó buen tiempo y esfuerzo para mejorar sus productos y empezó a innovar en ellos. “Uniqlo adoptó el modelo SPA desarrollado en Estados Unidos y lo perfeccionó continuamente para hacerlo más efectivo y eficaz. Entre los elementos centrales del modelo SPA UNIQLO se

encontraban los que se desarrollan a continuación” (Takeuchi, 2012, p. 7). De esta manera, vemos que la organización en todo momento innovó en sus procesos tanto internos como externos para mejorar sus productos, atención y técnicas para ser percibida mejor por sus trabajadores y clientes.

Por otro lado, también se enfocó en el área de Producción y Operaciones, puesto que los materiales para la fabricación de sus textiles son de una calidad muy alta para que sean bien percibidos por los consumidores. Igualmente logran economías de escala, ya que hacen pedidos de gran volumen con sus proveedores ya establecidos. De tal manera, que “El equipo garantizaba la adquisición de algodón de fibra larga de alta calidad, procedente de solo el 3% de las plantas de algodón del planeta” (Takeuchi, 2012, p. 7) así vemos las alianzas que se tienen con determinados proveedores alrededor del mundo. Igualmente, la empresa terceriza su producción en China para reducir sus costos y posee un Departamento de Producción, quienes hacen visitas periódicas para poder controlar y revisar la calidad de los productos.

Por el lado del servicio Post-Venta, encontramos que la empresa, intenta en todo momento darle el mejor de los tratos a los clientes luego de las ventas, igualmente ofrecen una garantía de hasta 3 meses para poder devolver los productos en caso haya algún problema con ellos.

El área de Comercial y Ventas también tuvo un gran esfuerzo, puesto que se enfocó en la diversidad de productos que poseen para poder llegar a cumplir la gran cantidad de necesidades de los clientes de todo el mundo y poder competir directamente contra las principales empresas textiles del mundo como H&M y Inditex (Zara) y GAP. El CEO del grupo FR, Yanai siempre pensó que las ventas eran más importantes que la producción. Por lo tanto, dedicó bastante esfuerzo en ésta área para agregarle valor a la corporación. Igualmente, enfocó un gran presupuesto en publicidad a través de medios de comunicación tradicionales y modernos, lo que le permitió promocionar sus artículos y llegar a más clientes a nivel mundial.

La empresa dentro de las actividades de la cadena de valor, tiene 4 áreas de soporte, las cuales son RRHH, Logística, Gestión y Sistemas de Información Gerencial.

Por el lado del área de RRHH tiene un impacto representativo dentro de la empresa, ya que la empresa posee un centro de entrenamiento para que todos sus trabajadores estén capacitados en todo momento y se puedan convertir en líderes que ayuden a que la empresa mejore cada día. La empresa se enfoca en todo momento en poder satisfacer las necesidades del cliente y rescatar sus opiniones para poder transformarlas en los productos finales que ellos adquieran. La corporación en todo momento trata de demostrar que dentro de la empresa se tiene que trabajar en equipo y son capacitados para que los clientes puedan recibir un mejor servicio.

Por el lado del área de logística, la empresa tiene inventarios que son controlados semanalmente y los nuevos productos son despachados en el menor tiempo posible, lo que genera que la empresa tenga costos de inventarios más bajos, siendo más eficientes. Igualmente, la empresa designa a su departamento de marketing y a los comerciantes para que controlen los precios y que el inventario se logre terminar.

El área de Sistemas de Información Gerencial brinda su apoyo en mejora de la empresa, puesto que utiliza las herramientas de e-commerce, lo cual aumenta las ventas e ingresos de la empresa. La tecnología en la empresa es sumamente actualizada, lo que ayuda a que puedan analizar la información sobre las compras de los clientes, así pueden enfocar sus ventas para predecir la demanda y realizar mejoras en sus productos.

Finalmente, el área de gestión da apoyo a que la organización pueda lograr un óptimo liderazgo a través de sus 23 principios de gestión, los cuales reflejan las creencias de su fundador. De igual manera, ésta área gestiona la estructura de la empresa y en este caso se creó el grupo de gestión de cinco para coordinar y acelerar la toma de decisiones dentro de la empresa.

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

La ventaja competitiva hace referencia a que “Para crear un valor superior, las compañías deben reducir sus costos o diferenciar sus productos para así crear más valor

y poder cobrar un precio más alto o lograr ambos objetivos en forma simultánea.” (Hill, 2009, p.105).

Por otro lado, como indican Fred y Forest David, la ventaja competitiva puede definirse como “cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen” (Fred R. David & Forest R. David, 2015, p.8)

La raíz de la ventaja competitiva se genera a través de las habilidades distintivas y recursos. Por el lado de las habilidades distintivas, notamos que el grupo FR posee gran innovación y eficiencia para poder producir sus productos utilizando la menor cantidad de insumos y de alta calidad para que el producto final sea bien percibido por los clientes. Por otro lado, la empresa posee grandes recursos como un fuerte capital para estar innovando y tener una amplia gama de artículos, una larga experiencia en el sector textil y personal realmente capacitado que lo ayuda a elevar su producción.

La ventaja competitiva de la empresa igualmente se puede establecer de acuerdo a 4 bloques: Innovación superior, calidad superior, eficiencia superior y rápida respuesta al cliente.

De acuerdo a la innovación superior, se observa que la empresa FR en todo momento se dedica a innovar en sus productos y poder cumplir con las expectativas de los clientes y pueden obtener productos diferenciados. La empresa, por ejemplo ha incursionado en innovar con la creación de nuevas marcas para diferentes públicos objetivos, lo que ayuda al grupo FR a tener un mayor alcance y repercusión positiva en sus ingresos. De igual manera, vemos que el grupo FR adoptó el modelo SPA, innovó en mejorarlo para hacerlo más efectivo y eficaz.

Por el lado de la calidad, la empresa posee un equipo técnico para poder lograr la mejor calidad posible en sus productos. Al igual que con sus insumos, los cuales los escoge detalladamente. Por ejemplo “el equipo garantizaba la adquisición de algodón de fibra larga de alta calidad, procedente de sólo 3% de las plantas de algodón del planeta” (Takeuchi, 2012, p. 7) los insumos son traídos de diferentes países como Mongolia y confeccionados en otros para que los productos finales sean bien apreciados por los clientes a nivel mundial.

La eficiencia superior se debe a que la empresa posee economía de escala. Por lo tanto, puede abaratar los costos, ser más competitivos en el mercado frente a la competencia, tener una buena relación con los proveedores y una alta productividad del empleado. Igualmente, la empresa cuenta con alianzas con proveedores estratégicos a distintas partes del mundo, lo que de la un beneficio extra y elevada su eficiencia para poder cumplir de la mejor manera con al fabricación de sus prendas. El grupo FR puede asegurar suministros estables y de alto volumen de materiales de alta calidad a bajo costo al negociar directamente con los fabricantes de materiales y realizar pedidos de gran volumen.

Finalmente, en el lado de la capacidad de respuesta al cliente, vemos que el grupo FR constituye la necesidad de personalizar los productos acorde con las demandas individuales de los consumidores. El tiempo de respuesta al cliente también ayuda al sostenimiento de este bloque genérico.

En conclusión, se puede decir que la ventaja competitiva del grupo FR sería la optimización de los costos, ya que el grupo posee negociaciones con fabricantes en todas partes del mundo, lo que hace que tenga insumos a buen costo y de muy buena calidad, logrando obtener un producto bien visto por los clientes.

Analizando la ventaja competitiva por UEN, notamos que las UENs de la empresa se pueden dividir de la siguiente manera:

- **Uniqlo:** La ventaja competitiva sería la de capacidad respuesta al cliente, puesto que dentro del modelo de negocio se encuentra enfocado en el cliente y en la información que se pueda recopilar de él para poder satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.
- **GU:** La ventaja competitiva sería de eficiencia superior, puesto que es una línea de gama baja y rentable para el grupo. Por lo tanto, es eficiente dentro de sus costos para generar utilidad.
- **Theory:** La ventaja competitiva sería calidad superior, puesto que trata de ofrecer excelente calidad a través de insumos de alta calidad y sofisticados.

- **CDC:** La ventaja competitiva sería de calidad superior, puesto que es una marca de lujo de alta calidad, pero a precios competitivos, utiliza insumos de gama alta (calidad superior) para atraer a sus clientes, las damas.
- **PTT:** La ventaja competitiva sería la de innovación superior, puesto que la marca contiene estampados originales y están finamente elaborados hasta el último detalle, por lo que está en constante innovación para poder atraer la atención de las mujeres alrededor del mundo.

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

Fortalezas: Dentro de las fortalezas del grupo FR, encontramos que posee un alto conocimiento de tienda informal en sus inicios, lo que lo llevó a poder captar un mayor número de clientes y clientes potenciales. EL grupo FR cuenta con una alta solidez financiera lo que le permite hacerle frente a futuras inversiones y gastos que tenga que realizar. Por otro lado, la diversificación de productos enfocados en distintos segmentos, también lo ayudó a captar más clientes. Igualmente, las marcas propias del grupo y la maquilación de éstas en otro lugar de origen, hace que el grupo logre economías de escala. Por otro lado, algo que lo ayuda a aumentar sus ventas, es la presencia en varios países. El grupo tiene como fortaleza la estrategia de crear un centro educacional para formar líderes que ayuden al mejoramiento de la empresa. Igualmente, posee un alto presupuesto publicitario, lo que ayuda a llegar a más personas a nivel mundial y el prestigio de marca (reputación) es una variable sumamente importante que la empresa tiene que utilizar como fortaleza para ingresar a nuevos mercados y ser bien vista por los clientes. Finalmente, una de las principales fortalezas del grupo es que posee precios bajos, ya que compra a granel ciertos insumos, debidos a sus alianzas con proveedores, lo que le garantiza tener productos de calidad e innovadores a precios accesibles para los clientes.

Debilidades: Por el lado de las debilidades del grupo FR, podemos ver que ellos no han podido tener una adecuada estrategia de ingreso a mercados nuevos, lo que puede causar que las tiendas fracasen en algunos países. Igualmente, podemos decir que el grupo posee una mala diversificación de riesgo, puesto que la mayor parte de sus ingresos proviene de sus tiendas en Japón y eso puede ser riesgoso para la empresa, ya que, si

ocurriera alguna fuerte crisis en tal país, la compañía se vería seriamente afectada. Otra debilidad del grupo es que adquirió marcas que no eran rentables en su momento y esto puede afectar la rentabilidad de la empresa, ya que puede significar una fuerte inversión inicial para mejorar éstas marcas y no significa que sean viable. De esta manera, notamos que el grupo no innovó de la misma manera en todas sus marcas, lo que puede ser una debilidad, ya que no podría hacerle frente a la competencia de la misma manera con una que con otras y podría impactar en el posicionamiento del grupo. La empresa cotizó en bolsa muy tarde frente a sus competidores y ellos se han podido lograr un mayor incremento en sus acciones. Finalmente, otra debilidad sería que FR ha tenido frecuentes cambios de cargos en la alta gerencia, lo que puede repercutir en las tomas de decisiones, cultura organizacional, clima organizacional y en otras políticas internas del grupo.

1.2 Diagnóstico Externo

Este diagnóstico es de suma importancia, puesto que nos ayuda a entender el entorno de la empresa, tanto a nivel del sector, a nivel nacional e internacional y cómo la empresa está preparada para enfrentar las posibles oportunidades y amenazas que se vayan generando. Estar atento a los cambios que se puedan dar en la industria, en el país y en otros países que afecten directa e indirectamente a la organización.

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

Político - Legal: La empresa tiene que tener presente a las nuevas leyes que se pueda emitir en cada país en el que opera y adaptarse a ellas, puesto que pueden impactar en el adecuado funcionamiento de la empresa. De esta manera, las leyes de entrada a los países afectan al abrir tiendas nuevas. Por ejemplo, la política en el Perú no es la mejor en estos momentos, ya que se ha generado una crisis política, lo que ocasiona una mala imagen y poco atractivo para inversionistas, esto sumado a los casos de corrupción que se han venido generando y que paralizan gran cantidad de obras. Por lo cual podría afectar directamente a la empresa, ya que en cualquier momento se podría dictar alguna ley contra los productos exportados, incremento de aranceles, alguna ley para las subsidiarias, entre alguna otra restricción que el gobierno dicte o incluso, se podrían dictar leyes que fomentan el libre comercio de los productos y el ingreso de nuevas empresas

extranjeras a nuestro país. En otras palabras, la empresa tendría que estar atenta a las decisiones y a la alta incertidumbre que genera la política en nuestro país para poder tomar una decisión más segura.

Económico: Actualmente se está generando una crisis económica entre Estados Unidos y China con el aumento de sus aranceles entre ellos, esto puede afectar al grupo FR, puesto que tiene sucursales en ambos países e igualmente tiene su producción en China, la que se vería afectada. Por otro lado, “La economía japonesa se contrajo durante el primer trimestre un 0,2% con respecto a los tres meses anteriores –o, a tasa anualizada, un 0,6%-, un retroceso que interrumpe una senda de dos años consecutivos de crecimiento” (Fontdeglória, 2018). De esta manera, vemos que el factor económico afectaría al grupo en cuanto a su crecimiento, puesto que, si la economía de Japón se ve afectada, la del grupo igualmente, ya que sus ventas dependen mucho de las del país nipón. Igualmente, el grupo tiene que estar muy atento y saber cómo responder a los factores globales, puesto que se está hablando de “guerra comercial entre Estados Unidos y China acaba por afectar a las empresas japonesas, bien porque Trump directamente expande sus medidas proteccionistas a Japón o indirectamente, por el impacto que el conflicto pueda tener en las cadenas de valor globales” (Fontdeglória, 2018). Por otro lado, José Cabanillas nos informa que “los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que al no haber inversión la compra de indumentaria ha disminuido entre 10% a 15%”. (Negro, 2018)

Social: Las costumbres de las personas son muy diferentes en nuestro país, los estilos de vida de las personas están cambiando progresivamente cada día, por lo que la empresa tiene que saber cómo satisfacer las nuevas necesidades demandadas. Por otro lado, la rápida variación de las modas repercute seriamente a la empresa, ya que ellos tienen que saber cómo prevenirla, caso contrario, podrían perder gran número de clientes por no innovar en sus productos de acuerdo a las nuevas tendencias y modas que se estén generando en nuestro país. La empresa tiene que saber cómo reaccionar frente a las compras por internet y hacerle frente al e-commerce para captar gran número de clientes en el Perú, ya que se está generando la tendencia de compras por internet. Igualmente, la empresa tiene que tener en mente que “Hoy el consumidor está informado para tomar mejores decisiones de compra, totalmente empoderado y con todas las herramientas para

distinguir la conveniencia en todos los sentidos”. (Negro, 2018) De esta manera, la empresa tiene que saber cómo atraer a sus clientes y que ellos puedan tomar la decisión de compra.

Tecnológico: La tecnología es un factor del macro entorno que afecta enormemente a las organizaciones. Dentro de las variables tecnológicas que pueden afectar a la organización vemos que las redes sociales es uno importante, éstas pueden influir mucho en las ventas de la empresa, puesto que es un canal moderno por el que pueden generarse ventas y el cliente incluso puede evaluar el servicio de la misma. Igualmente, existen los influencers, lo que podría influir en las decisiones de compras de los clientes a través de las redes sociales. Por otro lado, otro factor tecnológico que influye en el funcionamiento de la empresa es un sistema de logística muy avanzada, esto repercute en la empresa, puesto que se necesita de un sistema altamente calificado para que se puedan reducir costos y tiempo en la producción y distribución de los productos y mantener la producción Just in time con máquinas y sistemas más complejos. Asimismo, el crecimiento de las tecnologías de información afecta directamente a la empresa, ya que ésta tiene que estar a la vanguardia de la tecnología y aplicarla para su beneficio, hoy en día se puede ver el análisis del Big Data y CRM para analizar a los clientes y poder tomar decisiones más certeras. Esta clase de herramientas, le da al grupo un fuerte apoyo para que se puedan analizar parámetros relativos al perfil específico de cada usuario, sus preferencias, sus tendencias o su vinculación a la marca, de forma que nos sea posible elaborar campañas dirigidas de marketing con un nivel alto de personalización. Asimismo, se puede reducir los costos de producción, ya que los tiempos de producción se podrían reducir.

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

- **Rivalidad entre empresas:** Actualmente en el Perú, analizando la estructura competitiva de la industria, vemos que se tiene una fuerte competencia entre varias empresas, siendo las principales H&M, ZARA, For ever 21 (las “Fast Fashion”),

Tiendas por departamentos (Ripley, Paris, Oschle y Saga en el Perú) y la incorporación del Grupo FR.

- **Situación de la Demanda** - En este sector existen una alta demanda por los productos que se ofrecen, las personas cada vez más demandan prendas de vestir y las empresas se tienen que adecuar a las necesidades de los consumidores.
- **Ciclo de vida** - Podemos decir que el ciclo de vida del producto estaría en Auge, puesto que hay fuerte competencia, ya que existen pocas empresas que dominan el sector y representan la mayoría de participación de mercado, dentro de las cuales está el grupo FR. Igualmente, se da un aumento lento de la demanda y se pueda dar una guerra de precios por la rivalidad entre empresas.
- **Estructura del mercado** - Por otro lado, el sector industrial se presenta como consolidado, ya que son pocas las empresas que dominan el mercado mundial, los costos de estructura; es decir, los costos ligados al volumen de ventas y costo de almacenamiento son muy elevados en este sector, lo que hace que la rivalidad de empresas aumente, puesto que demanda un alto esfuerzo por parte de las empresas.
- **Barreras de Salida** - Finalmente, las barreras de salidas son altas en esta industria, puesto que demanda un alto gasto la remuneración de los trabajadores y los gastos de clausura de tiendas, entre otros. De acuerdo a lo comentado, se puede decir que la rivalidad entre empresas en este sector es sumamente alta y afecta directamente en el grupo FR.
- **Factores de diferenciación** – Podemos observar que los productos que presentan Uniqlo y sus competidores son diferentes, ya que se enfocan en diferentes modas y diferentes para los distintos países donde opera.
- **Estructura de los costos** – Los altos costos de almacenamiento pueden influir en la decisión de las empresas para disminuir los precios para garantizar las ventas, ya que crean presión en las empresas para llenar la capacidad, lo que reduce el precio cuando hay un exceso de capacidad.
- **Intensidad de la industria** – Se puede concluir que la intensidad de la industria es alta, puesto que la estructura del mercado es alta, las barreras

de salidas son altas, la demanda se presenta creciente y la estructura de los costos puede presentarse elevada.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Esta fuerza es sumamente importante dentro del sector, puesto que se refiere al grado de poder que el proveedor tiene para negociar con la empresa o imponer precios más altos a sus insumos, lo que afecta directamente a las empresas en sus costos. En este caso del sector de vestimentas, los proveedores no tienen un fuerte poder de negociación, puesto que el grupo FR tiene acuerdos con varios proveedores sobre sus insumos por la elevada calidad que poseen y no existen tantos proveedores que posean tan alta calidad a precios tan competitivos, pero por el elevado volumen de ventas que poseen con el grupo FR, ellos no podrían exigirles un aumento del precio de los insumos, no tienen la condición para exigirles, ya que perder al grupo FR como cliente los perjudicaría enormemente en cuanto a sus ingresos y ventas. De esta manera, podemos decir que los proveedores en este caso no tienen alto poder de negociación, pero es necesario que la empresa tenga mantenga un buen vínculo laboral y buena comunicación con ellos en todo momento para no verse afectados.
- **Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza nos permite analizar qué tanto poder tienen los compradores para influir en la empresa en cuanto a mejores precios y mejores condiciones. En el sector de la venta de vestimenta, los compradores no tienen mucho poder de negociación, puesto que los productos no son tan diferenciados y existen muchos compradores. Los clientes no tienen grandes volúmenes de compra frente a otros clientes y como son varios con características similares, no poseen mucho poder de negociación frente a la organización.
- **Amenaza de posibles competidores:** Ingresar a un mercado no suele ser una tarea fácil, debido a las barreras de entrada que se tienen en los diferentes sectores, pero sí es posible. Entre las barreras de entrada, podemos ver algunas como economías de escala, diferenciación del producto, políticas gubernamentales (depende de cada país y operan en muchos países), inversiones de capital y accesos a los canales de distribución. Todas estas barreras, se tienen que examinar previo a un ingreso de un posible competidor y tiene que poder superarlas para poder ingresar

satisfactoriamente a este sector de vestimenta. Por esta razón, el grupo FR tiene que tener identificado esta fuerza, ya que puede afectarle directamente como organización y tiene que estar preparado. En el caso del Perú, podemos notar que existe la posibilidad que ingresen proveedores del exterior como son el caso de Macy's, u otra marca o incluso se cree alguna nacional.

- **Productos sustitutos:** La empresa tiene que analizar esta fuerza, puesto que los productos sustitutos pueden afectar el precio de las ventas, ya que los clientes pueden optar por comprar otro producto, lo que reduciría el porcentaje de las ventas de la empresa. En el caso de la industria de “Fast Fashion” no existe un claro producto sustituto, ya que el uso de vestimenta es una necesidad básica que no puede ser cambiada o sustituida.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades: La empresa dentro de sus oportunidades para aprovechar tiene una gran cantidad de mercados a los que puede acceder como las provincias y más zonas de la capital, el Perú posee tratados de libre comercio con Japón, por lo que es una oportunidad para el grupo FR exportar sus productos a nuestro país. Otra variable sería la creación centros comerciales, donde pueden vender sus productos, llegar a más gente y tratar de vender productos con baja rotación. Otra variable, sería el poder adquisitivo de los consumidores, lo que beneficia a la empresa, ya que permite a los clientes gastar más en sus compras promedio y aumentar las utilidades de la compañía. Por otro lado, hay una fuerte tendencia en modelo de negocios muy enfocados en el descuento o precio bajo durante todo el año” (Negro, 2018), la empresa tiene que aprovechar ésta oportunidad, ya que se está dando una tendencia que aplica perfectamente con el modelo del negocio del grupo FR y con su funcionamiento. Otra oportunidad que se tiene son las redes sociales, ya que por medio de éstas se pueden investigar las tendencias en las compras, las modas de los clientes y poder hacerles frente para cubrir sus necesidades de la mejor manera, lo que da un beneficio de recordación de marca y hacerse conocidos entre las personas.

Amenazas: La empresa dentro de sus amenazas tiene que intentar hacerles frente a los fuertes competidores a nivel internacional que existen como son el caso de las

empresas H&M, GAP ZARA, Forever 21, entre otros. En el caso del Perú, podemos notar que existe la posibilidad que ingresen proveedores del exterior como son el caso de Macy's, u otra marca como "Ilahui, marca retailer de Corea del Sur con una propuesta fast fashion, confirmó su llegada al Perú, como parte de su desarrollo en varios países. La marca empezará con tres tiendas." (Gestión, 2018). Por otro lado, tiene que tener presente las medidas de protección adoptadas por nuestro país que se podrían dar como elevar los aranceles contra empresas del exterior y otras restricciones que no permitirían el libre funcionamiento de la empresa. Otra variable sería, que se de una aceleración menor a la esperada en nuestro país, lo que causaría que la gente no gaste de la misma manera de lo que se tenía especulado y repercutiría en las ventas de la compañía. Igualmente tiene que combatir la posible copia de sus productos en nuestro país (alta imitación en el Perú), tener sus patentes inscritas y manejar sus ventajas competitivas en el tiempo para que se le haga muy complicado a los demás tratar de imitarlos. Por otro lado, una amenaza sería el cambio radical y veloz de las tendencias y moda en las personas, lo que podría afectar a la empresa en caso no responda rápidamente a estos factores. La lealtad de marca de los productos de la competencia en nuestro país es una amenaza, puesto que complica la captación de nuevos clientes y le dificultaría a la empresa poder lograr un rápido incremento de ventas.

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factor	Valor %	Ponderación (1-4)	Calificación
Diversificación de productos	15	4	0.6
Economías a escala	12	3	0.36
Presencia en varios países	12	3	0.36
Centro educacional para formar líderes	12	3	0.36
Alianzas con proveedores	15	4	0.6
Mala estrategia de ingreso a mercados nuevos	5	1	0.05
Mala diversificación de riesgo	5	1	0.05
Compró marcas que no eran rentables	8	2	0.16
Cotizó muy tarde en bolsa frente a sus competidores	8	2	0.16
Frecuentes cambios de cargos en la alta gerencia	8	2	0.16
Total	100		2.86

Fuente: Fred y Forest (2015)
Elaboración propia

El resultado de la matriz EFI hacia el grupo FR es de un 2.86, lo cual indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por aplicar estrategias que pueda recurrir a sus fortalezas y mejorar sus debilidades, lo que significa que la posición interna del grupo FR es sólida. De esta manera, el grupo FR tiene que enfocar toda su solidez financiera en captar nuevos clientes a través de sus diversos productos para poder contrarrestar las ventas de las marcas que no son muy rentables para la empresa y así poder diversificar más el riesgo.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factor	Valor %	Ponderación (1-4)	Calificación
Gran cantidad de mercados a los que puede acceder	13	3	0.39
Creación de outlets o centros comerciales	12	3	0.36
Alta poder adquisitivo de los consumidores	13	3	0.39
Redes sociales, e-commerce	15	4	0.6
Acuerdos de TLCs con el Perú	12	3	0.36
Fuertes competidores a nivel internacional	9	2	0.18
Inestabilidad política en el Perú	9	2	0.18
Posible copia de sus productos	9	2	0.18
Cambio radical y veloz de las tendencias y moda	12	3	0.36
Lealtad de marca	8	2	0.16
Total	100		3.16

Fuente: Fred y Forest (2015)
Elaboración propia

El resultado de la matriz EFE hacia el grupo FR es de un 3.16, lo cual indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por aplicar estrategias que pueda aprovechar sus oportunidades y tratar de prevenir sus amenazas. De esta manera, vemos que la empresa tiene muchas oportunidades al ingresar al mercado peruano y captar clientes, sin embargo, tiene que tener presente en todo momento la coyuntura del país y saber hacerle frente.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

- Diferenciación de producto: La diferenciación de los productos, prendas de vestir, del grupo FR es mediana, puesto que se diferencia en el estilo de la ropa, ya que el grupo FR se enfoca en estilos más casuales que sus competidores. Los productos, si bien siguen siendo prendas de vestir y se asemejan a los de los competidores, presenta una línea de ropa caracterizada por su calidad y sus cortes sencillos y fácilmente combinables. En otras palabras, los productos del grupo FR están diseñados de acuerdo a las modas y a las necesidades de los clientes, al igual que sus competidores, pero enfocados mayoritariamente en la calidad en el producto, lo cual es su mayor diferencial frente a la competencia.
- Segmentación de mercado: Segmentación de mercado sería alta, puesto que el grupo FR compete en varios segmentos con varios productos. La empresa cuenta con varios productos con los que pueda captar gran cantidad de clientes en distintos segmentos y cubrir sus necesidades. Cada UEN del grupo está enfocada en un grupo de clientes distinto lo que le permite ofrecer distintos tipos de prendas de vestir para todas las edades y géneros.
 - **Uniqlo** – Segmentación alta, puesto que está enfocada en un gran número de clientes en distintas partes del mundo.
 - **GU** – Segmentación alta, puesto que es una marca de bajo costo, pero enfocada a varios segmentos.
 - **Theory** – Segmentación baja, puesto que se enfoca mayoritariamente en hombres y mujeres con un estilo moderno y elegante.
 - **CDC** – Segmentación baja, ya que se encuentra dirigida a mujeres, es una marca de lujo enfocada en mujeres modernas de la ciudad.
 - **PTT** – Segmentación baja, ya que solo está enfocada en ser una marca de lencería para mujeres.

- Capacidades distintivas: Dentro de las capacidades distintivas que posee el grupo FR, podemos ver que el área de Investigación & Desarrollo es sumamente competente, ya que en todo momento se está enfocando en los diseños de los productos, en lo que el cliente demanda y siempre prioriza la calidad de todos los productos, lo que ayuda a lograr una diferencia frente a sus competidores. Por otro lado, el grupo FR tiene como habilidad distintiva la creación de un centro formador de líderes lo que ayuda a que sus trabajadores estén totalmente capacitados y puedan asumir y resolver los problemas de la mejor manera. Otra habilidad distintiva sería en cuanto a sus Operaciones y producción, ya que el grupo logra economías de escala por los grandes volúmenes de producción que tiene la empresa, al igual que una importante reducción de costos se logra. Finalmente, dentro de sus capacidades distintivas está el Servicio al cliente, ya que ellos tienen al cliente como el centro de todo su modelo de negocio y en el beneficio que el grupo pueden brindar a la sociedad.
- Estrategia: **Diferenciación ampliada**, puesto que se tiene una diferenciación media y una segmentación alta, lo que hace que la empresa pueda ser único para una amplia variedad de clientes y permite fijar un precio mayor por su producto, al igual que mejorar su estructura de costos. La empresa al aplicar esta estrategia, está innovando en tecnologías que le permiten diferenciarse de sus competidores, al igual que identificar nuevos clientes y segmentos de mercados, lo cual le ayudará a tener una mayor llegada e incrementar las ventas.

2.4. Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3

Matriz FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Diversificación de productos• Economías a escala• Presencia en varios países• Centro educacional para formar líderes• Alianzas con proveedores• Solidez financiera	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Mala estrategia de ingreso a mercados.• Mala diversificación de riesgo• Compró marcas que no eran rentables• Cotizó muy tarde en bolsa frente a sus competidores• Frecuentes cambios de cargos en la alta gerencia
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Nuevos mercados a los que se puede acceder• Creación de outlets y centros comerciales• Poder adquisitivo de los consumidores• Redes sociales y compras por internet• Acuerdos de TLCs con el Perú• Tendencias enfocadas en el descuento.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Fuertes competidores a nivel internacional• Inestabilidad política en el Perú• Posible copia de sus productos.• Cambio radical y veloz de las tendencias y moda• Lealtad de marca

Fuente: Fred y Forest (2015)

Elaboración propia

Luego de realizar el análisis FODA, la empresa tendría que explotar sus fortalezas de forma que pueda aprovechar la alta solidez financiera que posee para innovar y mantener su gran diversidad de productos para llegar a un gran número de clientes aún mayor, lo que le va permitir lograr una economía de escala por el alto volumen de producción y así reducir sus costos. Por otro lado, la empresa tiene muchas oportunidades que tiene que aprovechar al ingresar al mercado peruano. EL grupo FR debería desarrollar el mercado peruano y apostar por la entrada en los centros comerciales donde podrá ser

usada como tienda ancla y llegar a más clientes. El grupo FR, tendría que utilizar las redes sociales y compras por internet para poder combatir los rápidos cambios en las tendencias y moda que se da en los clientes. Finalmente, la empresa podría aprovechar los nuevos mercados a los que se pueden acceder junto con el poder adquisitivo de los consumidores para poder combatir a los competidores a nivel internacional que están en nuestro país y así poder generar a su vez un incremento de la lealtad de marca hacia el grupo FR.

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

Visión: Transformar al grupo FR en una empresa minorista de consumo digital y creando un modelo de negocio distinto para posicionarse como la empresa número uno del sector fast fashion.

“La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (Hill, 2009, p. 14). De esta manera, vemos que el grupo FR quiere llegar a ser el líder del mercado a nivel mundial. Por lo tanto, esta visión muestra que la compañía ha llevado a cabo un plan para poder llegar a ser los numero uno en el mundo de la industria de la ropa. La visión, igualmente nos informa que el grupo FR está dispuesto a crecer enormemente, maximizar utilidades y sobretodo aplicar estrategias ofensivas que lo ayuden a competir y ganarle a la competencia del sector industrial.

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”. (Takeuchi, 2012).
- “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”. (Takeuchi, 2012)

La misión hace referencia tratar de responder a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” (Hill, 2009, p. 13). Para poder responder a éstas preguntas, la empresa tiene que considerar “a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas)” (Hill, 2009, p. 13). De esa manera, vemos que la misión de FR tiene como negocio crear

ropa excelente y que las personas puedan experimentarlas al utilizarlas. El grupo FR tendrá como negocio el de la ropa de vestir para todas las personas en todo el mundo para poder satisfacer sus necesidades de ropa de gran valor y exclusiva y en beneficio paralelo de la sociedad.

Políticas:

El grupo FR, dentro de sus políticas cuenta con los 23 principios de gestión, los cuales utiliza como políticas internas para el adecuado funcionamiento de la empresa. De acuerdo a Yanai, “los 23 principios de gestión eran el alma de su compañía: Es el fundamento más importante de la compañía, representan su criterio y su espíritu. El alma es nuestro bien máspreciado”.

De esta manera, vemos que los 23 principios de gestión eran enseñanzas, situaciones, vivencias, que Yanai había podido rescatar a lo largo del tiempo y trató de enfocarlas al grupo FR. En un comienzo los principios no tuvieron la adecuada aceptación, pero terminaron por respetar la decisión de Yanai y se pueden apreciar que los principios han sido de gran apoyo, como guía de cómo resolver, comportarse en determinadas situaciones para el funcionamiento de la empresa; es decir, le han podido dar un rumbo a la empresa.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Dentro de los objetivos de la empresa, podemos ver que ellos en todo momento tienen como objetivo principal llegar a ser la principal compañía de moda informal más grande del mundo. El grupo FR en todo momento intenta mostrar su eficiencia para poder optimizar sus costos de producción, sin descuidar la calidad de sus productos, característica que lo diferencia de sus competidores.

Objetivos Estratégicos:

- FR quiere llegar a ser la compañía textil más grande del mundo, alcanzando ventas equivalentes aproximadas a 60, 000 millones de dólares para el 2020. (Takeuchi, 2012)
- Lograr la expansión de ventas y servicios en línea en cooperación con firmas con tecnología superior en cada región para ampliar sus operaciones.
- Generar un valor de más de 1 trillón de yenes en la próxima década para la marca GU.

- Inaugurar más tiendas que ofrezcan las marcas Uniqlo y GU bajo el mismo techo para capturar nuevas sinergias y poder satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- Lograr que las ventas de UNIQLO INTERNACIONAL supere a las ventas de UNIQLO JAPON para el año 2018 a través del aumento de tiendas en China, Corea del sur, Sureste asiático y Oceanía. (RETAILING, 2018)

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

Dentro del grupo FR existen varias UENs. Dentro de éstas, se podría redefinir la UEN GU.

GU: Esta UEN está enfocada en precios bajos, la idea del grupo es que ellos puedan Inaugurar más tiendas que ofrezcan las marcas Uniqlo y GU bajo el mismo techo para capturar nuevas sinergias y poder satisfacer mejor las necesidades de los clientes. De esta forma, la empresa podrá basar un desarrollo significativo, puesto que, al estar juntas en el mismo techo, los clientes podrán tener una visión más amplia de las marcas que ofrece el grupo y así podrán satisfacer mejor sus gustos y necesidades, lo que beneficiará al grupo FR con el aumento de sus ventas y por ende de sus ingresos.

Por otro lado, el grupo FR también podría crear una nueva UEN para reducir costos y aumentar ventas. Esto lo vemos, ya que la empresa podría juntar los atributos de marcas como CDC y PTT, ya que ambas UEN están dirigidas a mujeres. Por lo tanto, la empresa al fusionar los atributos de ambas y crear una UEN nueva podría satisfacer las mismas necesidades con solo una UEN y reduciría costos, ya que no tendría que invertir en la misma cantidad de tiendas y usarían productos para estándares y podrían producir por volumen y lograr economías de escala.

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

Estrategia Estandarización Global: La empresa dentro de las estrategias globales, estaría utilizando la estrategia de estandarización global, puesto que ésta:

“se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global” (Hill, 2009, p. 279).

El grupo FR estaría aplicando esta estrategia global, ya que podemos ver que la oficina matriz (Japón) dicta la estrategia competitiva y la empresa en todo momento ofrece productos estándares (vestimenta casual) y así pueden favorecerse de los beneficios que le ofrece la economía escala.

De esta manera, vemos que el grupo FR al utilizar la estrategia global está cumpliendo los 2 factores necesarios:

- Presión por costos bajos: Igualmente, el grupo FR aplica esta estrategia, puesto que ellos tienen alta presión por reducir sus costos, ya que quieren lograr economías de escala, ya que realiza la producción a volumen en China, al igual que la compra de sus insumos en distintos países alrededor del mundo, ya que tiene negociaciones con fabricantes en varias partes del mundo, lo que le permite abaratar sus costos. Por otro lado, el grupo FR podría utilizar su ventaja de costos bajos gracias a la economía de escala y acuerdo con proveedores para fijar precios sumamente competitivos en el mercado peruano, lo que lo ayudará a ganar rápidamente participación de mercado.
- Presión por adaptación al mercado local: Se requiere mucha coordinación y ayuda a incorporar las innovaciones en el Perú más adelante, la empresa no puede tratar que sus productos se adapten a las características de los peruanos, puesto que si la empresa hace esto es posible que sus costos aumentan, debido a que tendrá producciones más cortas. La empresa, si bien intenta cumplir las necesidades de los clientes, no tiene como objetivo adaptar sus productos a los gustos de los peruanos, ellos mantienen sus productos estándar para poder seguir aplicando grandes volúmenes de pedidos.

En conclusión, notamos que la estrategia global es la más apropiada para el grupo FR en el Perú 2019, ya que ellos no tendrían una actitud sensible ante los productos locales, sería muy baja y está atendiendo una necesidad universal como es la vestimenta, se atiende de acuerdo a la moda mundial y mantienen sus estrategias para reducir los costos, por medio de economías de escala.

Modo de Ingreso al mercado peruano 2019: El grupo FR tendrá que ingresar al mercado a través de subsidiaria propia, para poder competir de igual manera con sus competidores directos en el Perú, los cuales son: Zara, H&M y For Ever 21. Este modo de ingreso al mercado, es viable para ellos, ya que cuentan con un fuerte respaldo económico que les permitirá llevar a cabo la operación. Igualmente, le permitirá a la

empresa mantener el control sobre la tecnología que utilizará, el know how lo seguirán teniendo ellos únicamente y tendrá el control para una coordinación estratégica global para poder seguir utilizando todas las fortalezas que el grupo tiene a nivel mundial como las economías de escala y sus alianzas con proveedores.

Estrategia Corporativa: Consiste en diseñar la organización de tal manera que el conjunto de negocios que son dirigidos bajo una misma administración, tengan un desempeño superior al que podrían tener dichos negocios si cada uno de ellos funcionara de forma independiente.

- Outsourcing Estratégico: Podemos ver que el grupo FR podría aplicar ésta estrategia, ya que la estrategia de Outsourcing es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa se tercericen a especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad. La actividad que se desarrollará por Outsourcing puede abarcar una función completa como la función de producción o puede ser solo un tipo de actividad que forme parte de una función.

De esta manera, vemos que el grupo FR, podría aplicar ésta estrategia para su área de logística, ya que la empresa tendrá que importar sus productos de China y necesitará una agente de aduanas como podría ser el caso del Grupo Beagle en el Perú, quien pueda ayudarlos con el Agenciamiento Aduanero, Carga Internacional, Servicio Logístico Internacional, Transporte y Distribución, Almacenaje, entre otras funciones logísticas.

- Diversificación Relacionada: Podemos ver que el grupo FR aplica ésta estrategia, ya que la diversificación Relacionada está basada en la meta de establecer una unidad de negocios en una nueva industria que esté relacionada con las unidades de negocios existentes de una empresa por alguna forma de similitud o relación entre las cadenas de valor de las nuevas UENs.
- Integración Vertical hacia adelante: “Para ingresar en una industria puede establecer sus propias operaciones y crear la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz en ella, o bien puede adquirir una compañía que ya opera en el sector o fusionarse con ella” (Hill, 2009, p. 312).

El grupo FR al ingresar al mercado peruano, podría aplicar una estrategia de Integración vertical hacia adelante, puesto que ellos con su gran poder y respaldo económico ingresarían al mercado peruano a través de una subsidiaria propia, lo que los convertiría en su propia forma de distribución.

Estrategia de Negocios: Dentro de la estrategia de inversión a nivel negocios, observamos que la empresa dentro del ciclo de vida está en un auge, además cuenta con una posición competitiva fuerte en el mercado. De esta manera, existe una fuerte competencia y el aumento de la demanda es lento. Por lo tanto, el grupo FR tiene que aumentar su participación de mercado, ellos tendrán que penetrar el mercado y captar la mayor cantidad posible de clientes para así aumentar sus ventas y por ende sus ingresos.

Estrategia Funcional: Dentro de las estrategias funcionales, podemos ver que éstas se establecen de acuerdo a los 4 factores de la ventaja competitiva, pero enfocados a cada eslabón de la cadena de valor. Por lo tanto, se analizará las áreas más relevantes y se relacionarán con los factores de la ventaja competitiva y se explicará la estrategia a utilizar.

Dentro de las estrategias funcionales presentes en el caso, se pueden desarrollar las enfocadas al área de RRHH, se tienen algunas como:

- La empresa podría tener algunas alianzas con diferentes universidades o institutos en diferentes partes del mundo, lo que ayude a contratar y tener los mejores profesionales del mundo y beneficio de la empresa.
- La empresa podría incentivar las metodologías como talleres vivenciales (dinámicas de grupo o role playing) para que los trabajadores sepan cómo reaccionar ante diferentes situaciones y estar bien preparados y capacitados.
- Incentivar los planes trainee y cursos para nuevos profesionales, con lo que a la larga se tendrán y forjarán trabajadores capacitados en varios sectores de la compañía con una gran visión sobre la empresa.
- Establecer un correcto plan de salida en beneficio de los trabajadores. La empresa tiene que crear planes de jubilación atractivos para los trabajadores para que ellos se sientan satisfechos con la empresa. Igualmente, un correcto outplacement para la reinserción laboral es lo recomendable para el apoyo a los trabajadores.

Por otro lado, otras estrategias funcionales presentes en el caso desarrollado son las enfocadas al área de Marketing, se tienen algunas como:

- Investigación de gustos y preferencias por parte de los usuarios, a través de su plataforma virtual, lo que ayuda a transmitir la información hacia la cadena de abastecimiento.
- Innovar en la comunicación digital a través de las redes sociales y desarrollarla en la Gran China y el sudeste asiático, lo que nos proporcionará una sólida oportunidad para el crecimiento en línea en estas regiones.
- Igualmente, la empresa podría enfocarse en la innovación de nuevos productos para poder conquistar nuevos mercados emergente en distintas parte del mundo, como por ejemplo: Africa o Sudamérica, entre otros.
- Desarrollar y aplicar la herramienta del CRM para generar beneficios a los clientes, ya sea a través de acumulación de puntos para futuras compras o sea en promociones directas para cada cliente.

Tabla 2.4

Matriz estrategias funcionales

Área de la cadena de valor	Estrategia a utilizar	Factor de la VC
Marketing y Ventas	Contratar a influencers peruanos para poder llegar a más clientes y mostrar los atributos de los productos	Innovación Superior
Logística	Tercerizar las actividades relacionadas al comercio exterior con un agente de aduanas como el grupo Beagle en el Perú.	Eficiencia Superior
Sistemas de Información Gerencial	Uso de las redes sociales con apoyo de los influencers para aumentar la capacidad de respuesta de los clientes	Capacidad de respuesta hacia los clientes.
Recursos Humanos	Pago de comisiones por número de prendas vendidas por cada vendedor en las tiendas	Eficiencias Superior
Servicio Post-Venta	Crear una App en la que los clientes puedan dejar sus sugerencias, comentarios, necesidades e ideas de mejoras en servicio y producto	Capacidad de respuesta hacia los clientes.

Fuente: Hill, C. W., Schilling, M, y Gareth, R. (2009).

Elaboración propia

CAPITULO III: IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

La implementación estratégica, en palabras simples, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos.

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

La estructura organizacional se refiere:

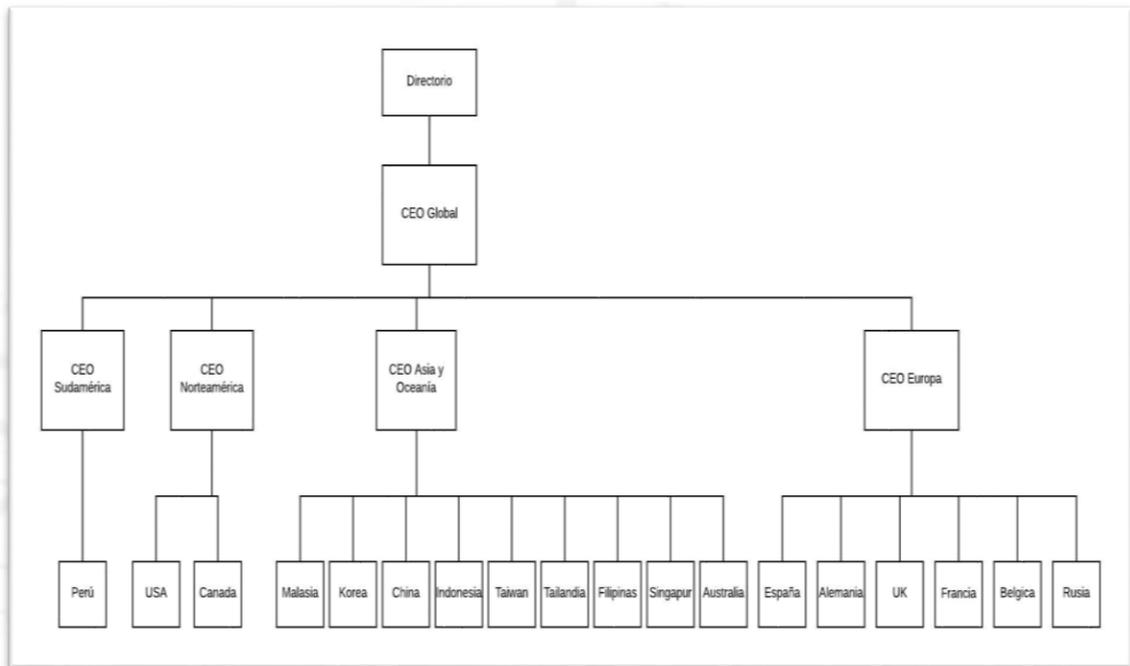
“Asignar a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva” (Hill, 2009, p. 403).

De esta manera, la estructura organizacional ayuda a la empresa a tener todo coordinado e integrado para el óptimo funcionamiento de la misma.

En la estructura del grupo FR, podemos ver que estaría utilizando una estructura geográfica, puesto que las regiones geográficas se convierten en la base para agrupar las actividades organizacionales. Por otro lado, la empresa no debería rediseñar su estructura organizacional, puesto que mantenerla como está es lo más idóneo para el grupo, ya que puede si utilizan una estructura geográfica, las compañías pueden lograr economías de escala en compras, distribución y ventas y adelgazar su estructura de costos, y al mismo tiempo aumenta su capacidad de respuesta (diferenciada) a las necesidades del cliente. Otro beneficio que generaría utilizar una estructura geográfica sería la buena coordinación y funcionamiento de las regiones por estaciones durante el año, puesto que los diferentes países en los que opera el grupo presentan distintas estaciones y el grupo al utilizar esta estructura puede organizarse de una mejor manera.

Figura 3.1

Estructura Recomendada



Fuente: Hill, C. W., Schilling, M., y Gareth, R. (2009).
Elaboración propia

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

La implementación de la estrategia en la empresa está enfocada en 3 factores del diseño organizacional:

- La estructura organizacional: Se propone dar un cambio en los altos niveles de la estructura para poder asignar los trabajos y tareas de creación de valor y especificar la forma en la que las labores se deben vincular para poder coordinar e integrar los esfuerzos de los trabajadores de todos los niveles de la compañía. De esta forma, se propone que la empresa debería optar por tener una estructura en la que se establezcan líderes para cada área de la cadena de valor y demás áreas se generen impacto en la organización. De esta manera, ellos podrán reportar a sus superiores, los cuales

también serán líderes de los distintos equipos (áreas) de la organización que podrán reportar a la casa matriz para que se tomen las últimas decisiones corporativas y éstas se difundan al interior de la empresa.

En otras palabras, se está proponiendo un cambio en el que se disgreguen ciertas funciones en las distintas sedes en las que la compañía opera para que ellos recojan las informaciones y la comuniquen a los líderes generales y éstos se comuniquen a la matriz para las decisiones finales.

- Los sistemas eficientes de control: Dentro de éstos sistemas encontramos 3 tipos de control estratégicos:
 - Control de personal – Influye en el comportamiento de las personas
 - Control de resultados – Influye en las metas y objetivos de desempeño
 - Control del comportamiento – Influye en las reglas y procedimientos de la empresa.

De esta manera, vemos que, para mejorar la estrategia de la empresa, se tiene que tener presentes los controles para que la empresa pueda funcionar de la mejor manera. De esta manera, para mejor la implementación de la estrategia, se está proponiendo un cambio en los controles para que la empresa pueda mejorar en la aplicación de ellos. Por esta razón, se sugiere que la empresa tenga controles de resultados y así establezca estándares para poder tener puntos de referencias o de comparación con los resultados obtenidos y tomar medidas correctivas en caso amerite, cabe resaltar que todos los trabajadores de la empresa tienen que tener bien conocidos éstos estándares.

Se sugiere que la empresa emplee el uso de la tecnología para poder medir a sus trabajadores por medio de KPIs por áreas. La empresa podría disponer de información en tiempo real para medir el desempeño sin costo extra alguno. Se pueden utilizar KPIs como Tasa de Conversión, Ventas por categoría, ticket promedio, rotación y manejo de inventario, entre muchos más que la empresa podría utilizar. De igual manera, para medir la capacitación del personal, se podría medir a través de Horas de capacitación / horas asistidas o también con otro indicador como # de ventas antes de capacitación / # de ventas después de la capacitación. La motivación laboral, la podríamos medir a través de número de trabajadores que se sienten satisfechos / número de trabajadores totales. Todos éstos KPIs podrían visualizarse a través de plataformas que funcionen en los celulares y laptops por ejemplo, así los trabajadores podrán ver la información más rápido y podrán

mantener su funcionamiento en niveles óptimos, reduciendo costos y potenciando las ventas.

Por otro lado, a la empresa se le sugiera que tenga controles de comportamiento y así poder controlar directamente a sus trabajadores en el día a día con la empresa. La empresa puede crear normas para estandarizar los procesos, las compras de materia prima y productos e identificar qué problemas, sugerencias o comportamientos tiene el trabajadores frente a éstas normas. La empresa para controlar el comportamiento se tiene que fijar en el tipo de instrucciones dadas a los trabajadores, el grado de instrucción que se les dio, los sistemas de evaluación y entrenamientos que se les proporcionó. De esta manera, se recomienda que la empresa establezca manuales de funciones y producción, reglas internas para estandarizar la forma de lograr las metas y así poder aumentar la eficiencia, mantener a los clientes y reducir los costos de la empresa.

De igual manera, la empresa tiene que controlar al personal; es decir, a los trabajadores directamente para que sus comportamientos no influyan negativamente a la empresa. El control del personal es una herramienta eficaz para la seguridad y prevención de ilícitos, al igual que es una fuente de información necesaria para analizar la situación actual del trabajador. La finalidad es minimizar los riesgos y mejorar el ambiente de trabajo, lo que se reflejara en la calidad de los productos del grupo FR, y por lo tanto en un incremento de sus utilidades. De esta manera, se recomienda que la empresa establezca controles sobre los contratos laborales, las asistencias, índices de ausentismo, acosos laborales y accidentes, despidos justificados, entre otras cosas.

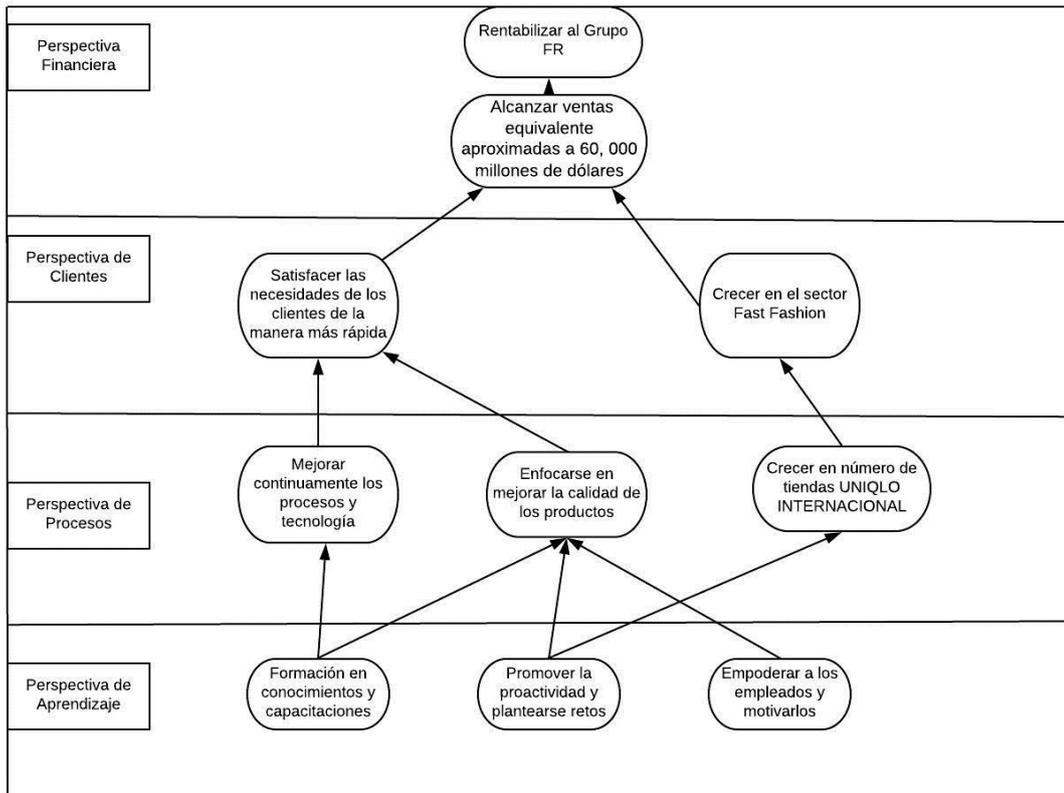
- La cultura organizacional: Esta se refiere a un “conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización” (Hill, 2009, p. 416). De esta manera, podemos ver que a partir de ésta se puede controlar la conducta de los trabajadores de la empresa. Igualmente, el fundador de la empresa es sumamente determinante para determinar e influir en la cultura organizacional de la empresa. De esta manera, vemos que Tadashi Yanai ha influido mucho con sus pensamientos, ideas y 23 principios, ya que el funcionamiento de la organización se debe a ellos y por ende afecta en la conducta de sus trabajadores.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Diseño de un Mapa Estratégico de Control



Fuente: Hill, C. W., Schilling, M., y Gareth, R. (2009).
Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Financiera	Incrementar la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa	Tasa de Rentabilidad	Lograr ventas por 60 000 millones de dólares	Aumentar el número de tiendas internacionales del grupo FR para aumentar las ventas y por ende las utilidades
Clientes	Crecer en el sector Fast Fashion	Nivel de Satisfacción	Identificar problemas o quejas sobre los productos en los clientes.	Establecer una plataforma en la que los clientes coloquen sus sugerencias y comentarios sobre los productos
	Satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más rápida	Participación de mercado	Captar un 10% más de participación para el año 2019.	Ingresar a nuevos mercados como el peruano.
	Mejorar el posicionamiento de las marcas del grupo FR a nivel mundial	Recordación de marca	Lograr que los clientes identifiquen y recuerden todas las marcas del grupo FR	Desarrollar un plan de marketing digital, invertir en publicidad de medios masivos para llegar a un mayor número de clientes y posteriormente realizar encuestas a los clientes.

Fuente: Kaplan.R y Norton.D. (2009).

Elaboración propia

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Procesos Internos	Crecer en número de tiendas del grupo FR	Número de tiendas nuevas	Aumentar el 10% de tiendas del grupo para 2019.	Investigar mercados en etapa de crecimiento para que el grupo se establezca y aperturre tiendas de las distintas marcas que posee para aumentar sus utilidades
	Mejorar la calidad de los productos	Calidad obtenida/Calidad esperada	Lograr alianzas con nuevos proveedores para obtener insumos de calidad superior	Identificar los insumos más valiosos en los procesos de producción del grupo y analizar cuales se podrían mejorar en nuevos proveedores para mejorar la calidad total
	Mejorar continuamente los procesos y tecnología de la empresa	# de horas utilizadas en los procesos del 2019 / # de horas utilizadas en los procesos del 2018	Digitalizar los procesos de la empresa para el 2019	Invertir en tecnología de punta para poder automatizar gran número de procesos de la empresa para así reducir tiempo y costos para luego eliminar ciertas funciones innecesarias.
Aprendizaje y Desarrollo	Empoderar a los empleados y motivarlos	Satisfacción de los trabajadores	Aumentar la satisfacción de los trabajadores en un 20% para el 2019.	Invertir en talleres de coaching, capacitaciones, nuevas funciones y responsabilidades y medirlo a través de encuestas.
	Capacitar y aumentar el conocimiento de	Cumplimiento de metas 2019 / Cumplimiento de	Lograr que el personal pueda cumplir los logros planteados	A cada trabajador se le solicitará una serie de evaluaciones anuales de cumplimiento de logros
	Promover la proactividad y plantearse retos	Número de retos superados / Número de retos planteados.	Lograr que cada trabajador se haya planteado 3 metas personales a superar	Se le pedirá a cada trabajador que realice un listado de metas que le gustaría superar individual y colectivamente para que la empresa pueda recopilar la información y poder concretar ciertos objetivos corporativos que estén alineados con lo que desea la empresa al igual que los trabajadores.

Fuente: Kaplan.R y Norton.D. (2009).
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El grupo FR cuenta con el suficiente respaldo económico para ingresar al Mercado peruano y poder cumplir con toda la demanda que éste genera a través de su gran gama de marcas y productos, apostando por la calidad en todo momento lo que es bien percibido por los clientes nacionales.
- El grupo FR al ser una empresa multinacional con operaciones en distintos países del mundo es necesario que maneje muy de cerca su producción, ventas y el interior de la empresa. Ellos tienen que establecer controles para medir sus resultados, personal y comportamiento. La empresa tiene que establecer estándares de evaluación y control por igual en todas las sites para llevar un adecuado control y saber dónde y cuándo corregir errores para crecer en el tiempo.
- La empresa debido al modelo de negocio en el que opera tendrá que utilizar una estrategia global de estandarización global, puesto que es la que más le conviene, ya que no se adapta a los mercados, lo que hace que sus productos sean estandarizados y así pueda reducir los costos de producción y al mismo tiempo como se produce a volumen, se genera economías de escala, lo que también ayuda a reducir los costos de la compañía y aumentar los márgenes a favor.
- El grupo FR consiguió gran parte de su éxito, debido a los 23 principios creados por su actual CEO. Esto se debe a que éstos principios reflejan las vivencias y creencias de su CEO y han generado que los trabajadores pueden entender esa filosofía y han podido vincularse más con la empresa y mejorar el funcionamiento y unión de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa aproveche las fortalezas que tiene en la actualidad para imponer su marca, hacerse más conocida sabiendo que tiene productos de calidad y experiencia, la empresa cuenta con los mejores insumos a nivel mundial para poder reducir sus costos.
- Actualmente el desarrollo de las empresas va de la mano con el desarrollo de la tecnología, por lo que se le recomienda a la empresa no escatimar en gastos tecnológicos y tartar de estar lo más actualizados posibles. Ellos como poseen gran respaldo económico podrán invertir en automatizar procesos, maquinaria con tecnología de punta, entre otras tecnologías que mejorará su producción, reducirá esfuerzos y costos, entre otros beneficios para la empresa.
- El uso de redes sociales cada días es mayor, una empresa de vestimenta como lo es el grupo FR no puede dejar pasar de lado esta oportunidad de utilizar ésta herramienta, como lo son las redes sociales, para poder llegar cada día a más y más clientes. Se le recomienda a la empresa invertir en influencers y en planes de marketing digital para captar más clientes y así aumentar las ventas y por ende los ingresos de la compañía.
- El Grupo FR al ingresar al Mercado peruano no solo debería enfocarse en inaugurar tiendas de sus marcas en la capital. Ellos tienen que dares cuenta que las provincias también osn mercados atractivos para la compañía, puesto que se encuentras personas que un alto poder adquisitivo que estarían dispuestos a er cleintes del grupo FR.
- Ajustar el actual modelo empresarial “Fast Fashion” del grupo FR a las necesidades y proyecciones para un entorno de competitividad y globalización, y fortalecer las ventas online.

REFERENCIAS

- BBC Mundo. (4, abril, 2018) “*El rey de la ropa casual*”: Tadashi Yanai, el japonés que convirtió una humilde sastrería en el multimillonario imperio de Uniqlo.” Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43477272>.
- RETAILING, F. (31, Agosto, 2018). *Ceo Insights*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf
- David, F. R. y David, F.R. (2017). *Conceptos de Administración* (15ª. ed.) Ciudad de México: Pearson.
- Dess, G., Lumpkin.G, y Eisner.A. *Administración estratégica*. (5ª .ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fontdeglória, X. (16 de Mayo de 2018). La economía japonesa se contrae por primera vez en dos años. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/05/16/actualidad/1526449797_022658.html
- Gestión, D. (06 de Octubre de 2018). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/movidas-empresariales-semana-246219?foto=12>
- Hill, C. W.,Schilling.M, y Gareth, R. (2009). *Administración Estratégica*. (11ª.ed.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Kaplan.R y Norton.D. (2009). *El cuadro de mando integral*. (3ª. ed). Barcelona: Centro de libros PAPP,S.L.U.
- RETAILING, F. (11 de Octubre de 2018). *GROUP OUTLETS*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>
- RETAILING, F. (11 de Octubre de 2018). *GU- FASHION*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, 1, 1-30 .