

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


Gloria Adriana Hernández Silva

Código 20100521

Lima – Perú

Diciembre de 2018



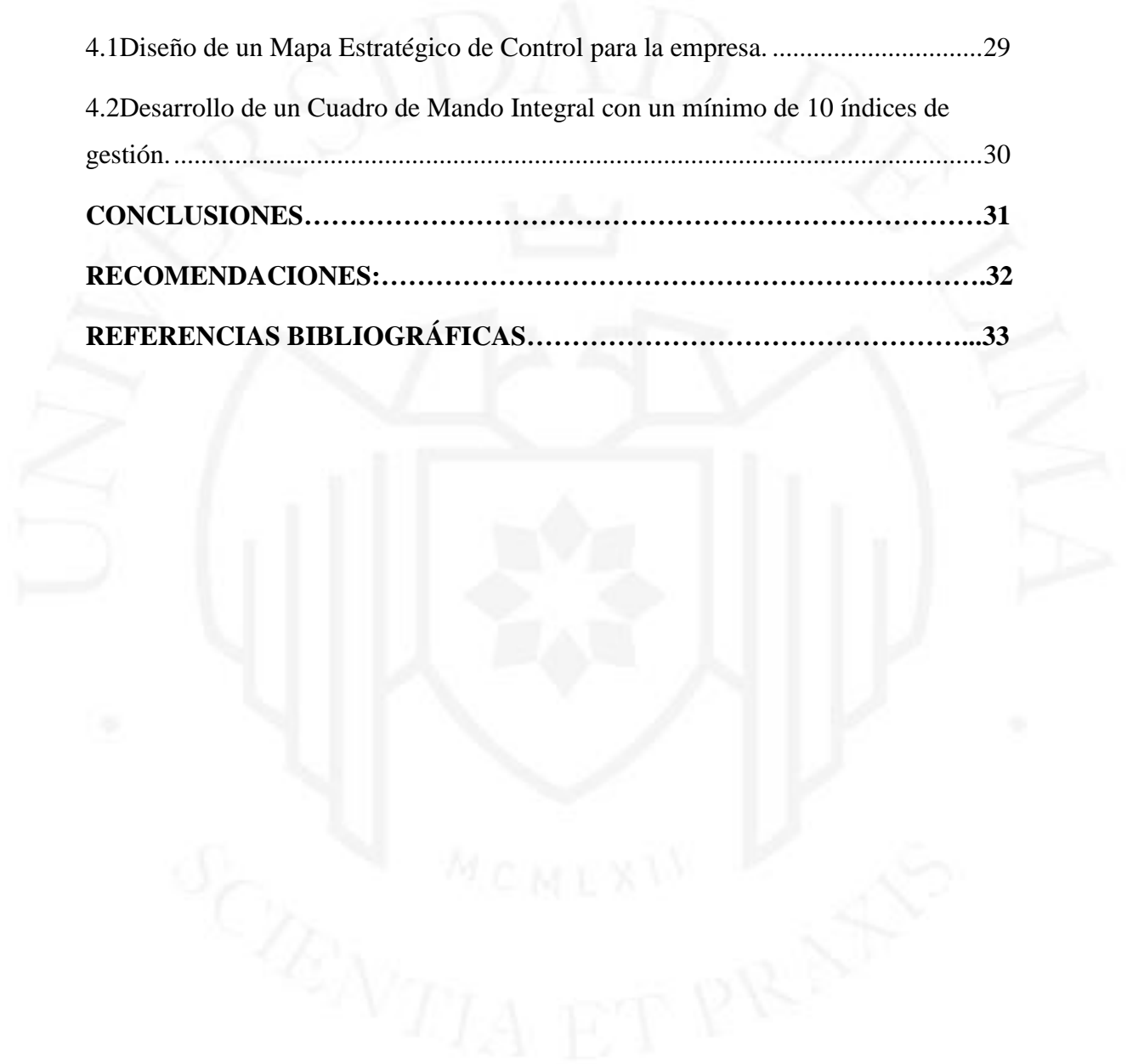


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

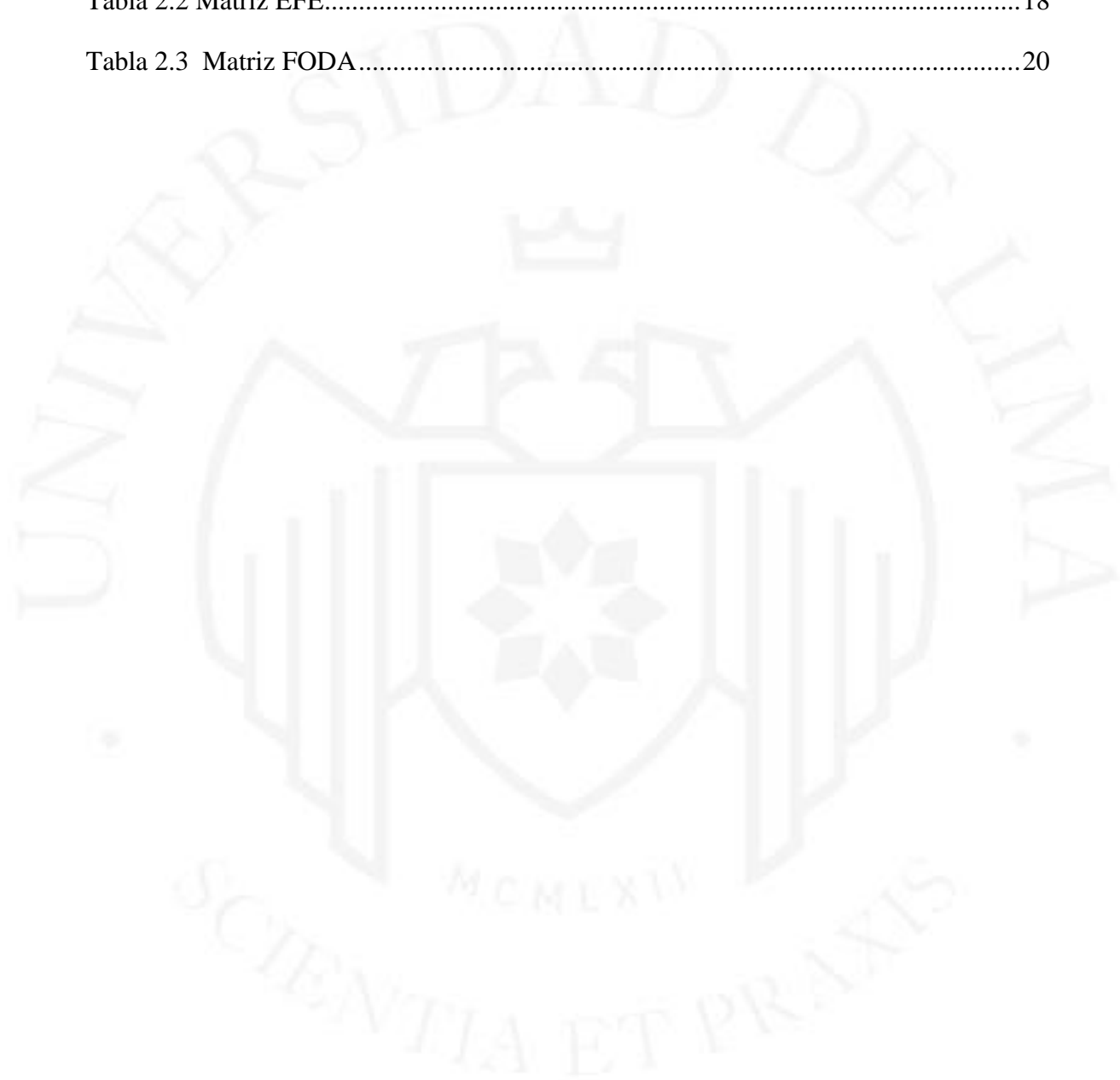
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio:.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor:.....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	8
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	9
1.2 Diagnóstico Externo	11
1.2.1 Análisis PEST	11
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	13
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	16
CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	18
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	18
2.4 Matriz FODA	20
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas	21
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	22
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	23
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	24
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	28

3.1Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	28
3.2Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	28
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	29
4.1Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	29
4.2Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.	30
CONCLUSIONES.....	31
RECOMENDACIONES:.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33



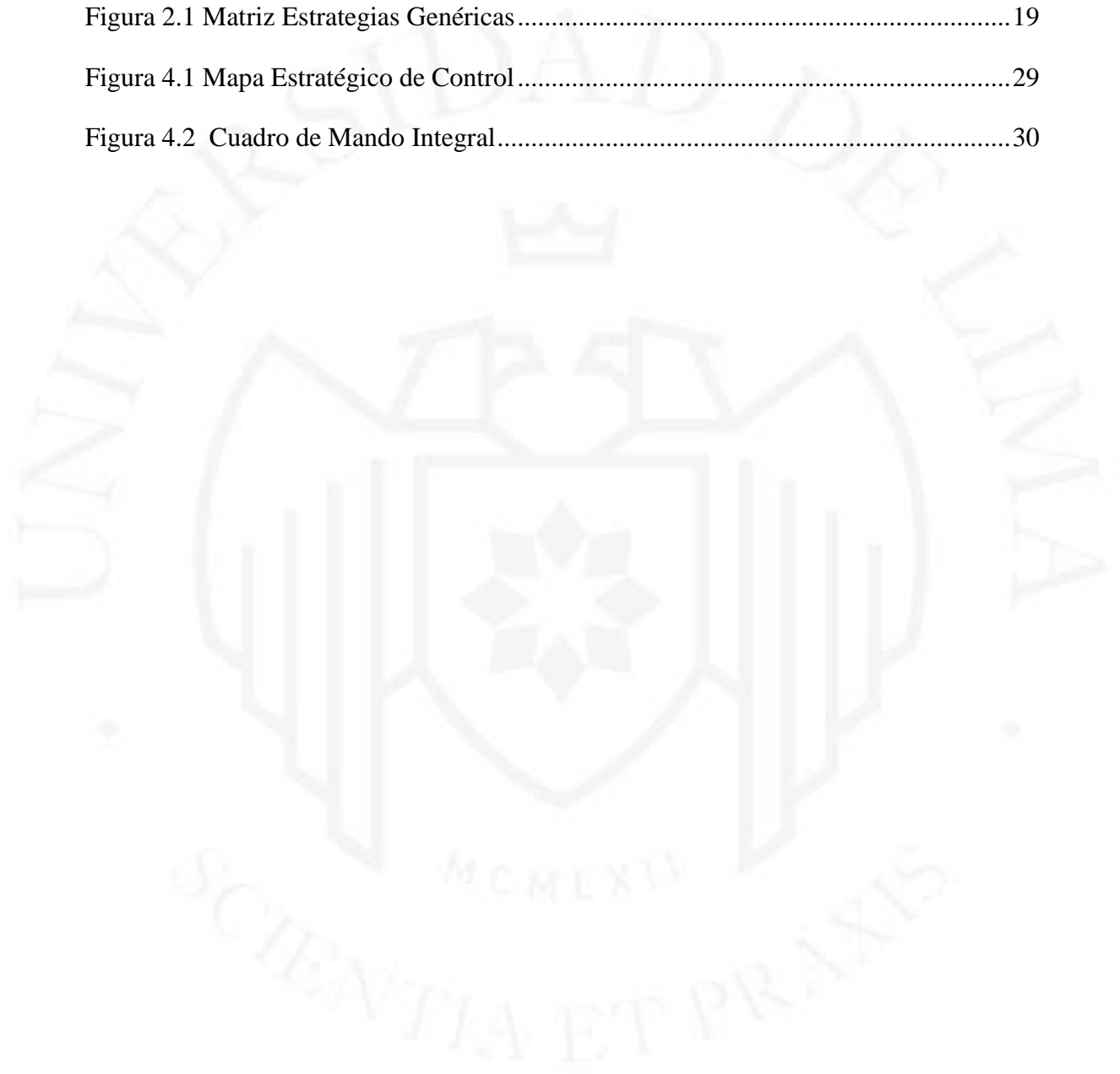
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	20



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	7
Figura 1.2 Ventaja Competitiva.....	8
Figura 2.1 Matriz Estrategias Genéricas.....	19
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	29
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	30



INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación a continuación, presentará el caso de negocio de la empresa “Fast Retailing”, compañía japonesa que se encuentra en un proceso de expansión y ha llegado a posicionarse a nivel internacional como una de las más exitosas en la industria Fast Fashion, a través de su marca principal “Uniqlo” y otras marcas globales que ha ido adquiriendo con el tiempo con el objetivo de convertirse en la cadena líder de esta industria en un futuro. La presente investigación está dividida en cuatro módulos principales: El Diagnóstico Estratégico, La Formulación de la estrategia, la Implementación Estratégica y el Control Estratégico. El grupo Fast Retailing, al mando del CEO Tadashi Yanai, ha atravesado 4 etapas que han servido para realizar un profundo análisis sobre la experiencia de esta empresa en el mercado. La investigación y el análisis acerca del caso de negocio se posiciona como un aporte académico al evaluar y esclarecer los puntos más relevantes sobre el modelo de negocio, la ventaja competitiva de la empresa, las actividades de la cadena de valor, la estrategia genérica del negocio, las estrategias corporativas, funcionales y a nivel global que Fast Retailing viene implementando, así como determinar el análisis Externo e Interno a través de diversas herramientas como la matriz EFEy EFI , la matriz FODA(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PEST a nivel internacional y respecto a su ingreso al Perú, entre otras. De manera personal, tengo el agrado de poder comentar que este trabajo ha sido muy significativo para mi desarrollo profesional como futura administradora, debido a que me ha permitido conocer a profundidad el marco en el que se desarrolla la Industria Retail de moda actualmente. Por otra parte, he podido plantear y proponer estrategias a un nivel casuístico que he aprendido en el ámbito académico laboral y así plasmar los conocimientos adquiridos durante este tiempo.

De esta manera, el presente documento ha sido parte del logro de diversos objetivos y se elabora finalidad de aportar propuestas y recomendaciones para la toma de decisiones en el futuro ingreso de Fast Retailing al mercado peruano para el año 2019 y así, continuar con un crecimiento exitoso en nuestra región.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio:

Para poder identificar el Modelo de Negocio del Grupo Fast Retailing se ha considerado importante revisar la oferta, el segmento de mercado y la competencia. Por ello, para el presente análisis se utilizará la herramienta a continuación: el Lienzo de Alexander Osterwalder, conocido también como el modelo Canvas, el cual mostrará una amplia perspectiva de la propuesta de valor, así como la forma en que la empresa logra realizar dicha propuesta antes mencionada a través de los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y por otro lado, describirá los segmentos del mercado a los que la empresa se dirige, la relación que tiene con los clientes y los canales, además de las fuentes de ingreso y la estructura de costos. (Alexander Osterwalder y Yves Pigneur 2012, P,12).

Actualmente, Fast Retailing es una compañía que ofrece ropa informal, basándose en modelos estándar que a los que agrega variedad de diseños que mantengan el mismo estilo informal. Actividad que realiza a través de sus tiendas UNIQLO, Theory, Comptoir des Cotonniers (CDC) y Princesse tam.tam (PTT), (Takeuchi 2012, p.1) entre otras marcas que ha ido adquiriendo con el tiempo. Esta oferta va dirigida a personas en búsqueda de prendas básicas abarcando un amplio grupo de edades, de 20 a 60 años, a diferencia de sus competidores como: H&M (15-30 años), ZARA (25-40 años) y GAP (25-45 años). (Takeuchi 2012, p.10)

A continuación, se analizará la propuesta de valor, la cual específicamente consiste en ofrecer ropa de excelente calidad basándose en modelos estándar a los que agregan distintos diseños, además de ofrecer que las personas en los países en donde se ubica FR puedan experimentar la satisfacción superior de usar los productos y durante el proceso de compra. (Takeuchi 2012, p. 6)

Esta propuesta de valor se logra a través de los socios clave que en el presente caso se han identificado a los siguientes: Los proveedores de materia prima, quienes se encargan de abastecer a FR de fibra de algodón y de los principales elementos para elaborar las prendas de vestir. (Takeuchi 2012, p.7). Además, las

empresas con las que FR ha constituido el contrato de joint venture se establecen como socios clave cada vez que FR ha decidido ingresar al mercado utilizando este tipo de alianza estratégica.

Dentro de las actividades clave para lograr la propuesta de valor de FR se pueden considerar como principales:

En primer lugar, la selección de proveedores. En esta actividad el CEO de la compañía indica que es muy importante buscar minuciosamente a los que se encargaran de abastecer la materia prima para la producción de las prendas, además también se busca garantizar la calidad superior que FR posiciona como ventaja competitiva a través de visitas semanales a las fábricas de los proveedores. (Takeuchi 2012, p.7).

Con la misma finalidad, la producción forma parte de una actividad clave en la cual se verifican todos los procesos. Así mismo, la actividad de distribución se considera clave al permitir que los productos lleguen a las tiendas de la forma adecuada y en un tiempo óptimo. Otra actividad a considerar, es la de ventas, ya que en esta FR trata de destacar su orientación al cliente que se explicará más adelante dentro de la cadena de valor. Por último, se ha considerado clave las actividades de marketing y publicidad. En el caso de FR, se utiliza anuncios en radios y periódicos locales, así como en la página web. (Takeuchi 2012, p.8).

Para lograr lo expuesto líneas anteriores, se cuenta con una serie de recursos clave, entre ellos los trabajadores de la empresa, la infraestructura es decir las tiendas, la planta de producción y las sedes administrativas; la alta gerencia donde se toma las decisiones de la empresa; así como el capital para realizar las inversiones del negocio. Por otro lado, para realizar el análisis de la propuesta de valor, dentro del Lienzo de Alexander de Osterwalder se encuentra el bloque del segmento de mercado donde se define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la compañía. (Osterwalder y Pigneur 2012, p. 20). En este caso, FR se dirige a personas entre 20 y 60 años en búsqueda de prendas básicas con un estilo informal, de buena calidad y a un precio accesible, las cuales se pueden adquirir mediante sus tiendas que forman parte del canal principal de venta para la empresa. (Takeuchi 2012, p.10). Además, la relación que la empresa busca lograr con los clientes es excelente y cercana brindando soluciones rápidas para ellos.

Esto se demuestra a través de la importancia que la empresa les da a sus comentarios, los cuales forman parte del proceso de desarrollo de sus productos, es decir, las prendas de vestir.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor:

Según Michael Porter (2009), se define de la siguiente manera: “La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor del margen...Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y apoyo” (pp. 66-67). De acuerdo a lo citado, esta herramienta permitirá visualizar con facilidad las actividades relacionadas de la empresa la cuales están divididas en actividades principales y de apoyo, con lo cual se podrá definir en qué actividades se encuentra la ventaja competitiva, fortalezas y debilidades de la compañía. En el caso en cuestión, la cadena de valor se compone de la siguiente manera:

Actividades Principales:

Logística de Ingreso: Una de las actividades principales del grupo Fast Retailing es la gestión de materia prima para la confección de sus diseños. La misma que permite adquirir la cantidad necesaria de todos los materiales según la selección detallada que se ha realizado de los proveedores.

Producción: Seguido de la adquisición de materia prima, la compañía se encarga de la producción de sus propios productos, además esta actividad aporta mantener el cuidado de la calidad de los productos con la finalidad de conservar la ventaja competitiva de calidad superior.

Logística de Salida: Al termino del proceso de producción, interviene la actividad de gestión de inventarios, que se encarga de manejar la logística de las prendas terminadas para ubicarlas en sus tiendas a nivel internacional como UNIQLO, Theory, CDC, PTT. Así como, en sus tiendas nacionales GU, Cabin y Candish. (Takeuchi 2012, p.1)

Distribución: Dentro de este proceso FR envía la cantidad necesaria de sus productos terminados a sus puntos de venta en los países donde se encuentra, de esta manera asegura el abastecimiento en todas sus tiendas en el tiempo óptimo.

Marketing: Dentro de este punto se procederá a realizar el análisis de las 4P'S del Marketing, ya que se considera una actividad core del negocio al definir lo siguiente:

- **Producto:** Se fabrica las prendas de vestir en relación a los diseños que son seleccionados en la actividad de I+D. (Takeuchi 2012, p.7). Como se mencionó anteriormente, Fast Retailing tiene un área especializada en Investigación y Desarrollo, donde realiza el análisis correspondiente para la creación de prendas de acuerdo a los gustos y preferencias de su público objetivo. Por este motivo, la compañía produce prendas de estilo informal, con diseños estándares y tradicionales, logrando de esta forma adaptarse a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.
- **Precio:** FR busca establecer precios bajos en sus prendas para que puedan ser adquiridas de forma fácil por sus clientes actuales y potenciales. Para lograr esto, la empresa realiza economías de escala, es decir, compra altos volúmenes de materia prima a granel que le permite tener una estructura de costos bajos. (Takeuchi 2012, p.2). De esta manera, puede llegar a su público objetivo, ya que sus productos tienen un precio acorde al estilo de prendas que venden.
- **Plaza:** En este punto la empresa establece en donde ofrecerá sus productos con mayor intensidad. En el caso de FR se realiza investigaciones de mercado para conocer con exactitud en donde debería ubicar sus tiendas dentro de su proceso de expansión y en donde promocionar sus productos. Es por ello, que FR optó por colocar y vender sus productos en tiendas propias, asimismo, las ubicó estratégicamente dentro de las ciudades principales de Asia, Estados Unidos y Europa. (Takeuchi 2012, p.1). De esta manera, FR se aseguraba llegar a su público objetivo, ya que las tiendas fueron ubicadas en zonas de alto flujo de personas.
- **Promoción:** FR, utiliza medios de publicidad tradicional y moderna para dar a conocer su cartera de productos y los beneficios que ofrece. Por otra parte, para lograr mayor número de clientes la empresa realiza descuentos a sus prendas, lo cual genera mayor rotación de sus productos. Así también, para generar mayores ventas realiza campañas publicitarias de

acuerdo a cada temporada, a través de su página web. (Takeuchi 2012, p.8)

Ventas: Esta actividad es muy importante dentro de la cadena de valor de FR, ya que sin las ventas el negocio no funcionaría, según Yanai. (Takeuchi 2012, p.12) Por ello, se realizaron acciones orientadas al cliente. En primer lugar, estableció que se debe mantener limpio el suelo de todas las tiendas. En segundo lugar, se evitaría la escasez de existencias de los artículos anunciados para que el cliente tenga siempre acceso a la variedad de los productos. Takeuchi (2012, p.3)

Servicio Post- venta al cliente: La atención al cliente es un pilar principal para la compañía, ya que con esto satisface mejor a sus clientes, como menciona Tadashi Yanai, (Takeuchi 2012): “O los clientes vienen hoy a la tienda o no hay negocio. Es tan simple como eso” (p.12). FR demuestra y resalta su orientación al cliente como un factor muy importante para la compañía, debido a que este punto lo diferencia de la competencia y forma parte importante del valor agregado que brinda a sus clientes. Por ejemplo, una de las medidas importantes que implementó para dejar en claro lo expuesto líneas anteriores, fue la promesa de que se aceptarían devoluciones y el cambio de los productos durante los 3 meses posteriores a la compra, con lo cual garantiza la satisfacción plena de todos sus clientes y potenciales clientes. (Takeuchi 2012, p.3)

Actividades de Apoyo

I&D: FR estableció un centro de I+D en Nueva York para convertir a una de sus tiendas principales (UNIQLO) en una marca internacional. Estos centros se crearon en Tokio, Paris, Milán generando una estructura global para el desarrollo de productos. (Takeuchi 2012, p.7)

Infraestructura de la compañía: Dentro de este punto se considera la organización que ha establecido la empresa, para brindar su aporte y apoyo a las áreas funcionales, a la estructura y a la propuesta de valor de la compañía.

Gestión de Recursos Humanos: La gestión del factor humano es una de las actividades de relevancia para la compañía, ya que de esto depende el buen funcionamiento de la compañía. Es por esto que se creó el Fast Retailing Management and Innovation Center el cual es un centro de formación de líderes

para crear y elaborar ideas innovadoras. Con esto FR garantiza el buen manejo de sus recursos, así como la buena implementación de las estrategias de la empresa. (Takeuchi 2012, p.13)

Contabilidad y Finanzas: A pesar que se considera como área de apoyo, esta área ayuda a la buena gestión de los recursos financieros y el flujo de efectivo que maneja la empresa.

Figura 1.1
Cadena de Valor



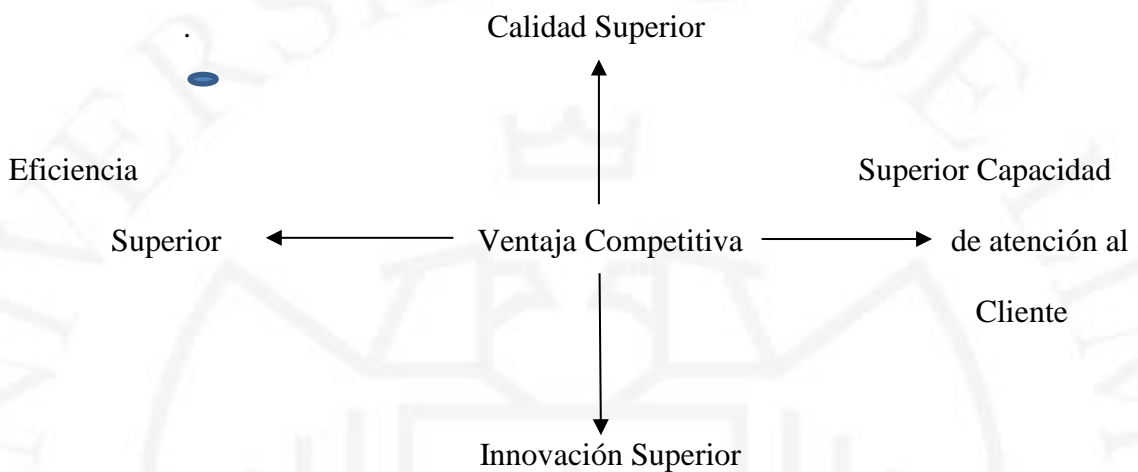
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012).

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

La ventaja competitiva se analizará según el modelo de los cuatro bloques de Michael Porter, el cual incluye lo siguiente:

Figura 1.2

Ventaja Competitiva



Fuente: Porter (2009).

En el presente caso, el CEO de la compañía menciona que todas las unidades de negocio buscarán mantener las ventajas competitivas de satisfacción del cliente y calidad superior. Por lo tanto, se explicará cómo logra dichas ventajas competitivas a continuación:

- **Superior Capacidad de Satisfacción al cliente:** La empresa Fast Retailing mantiene como pilar principal satisfacer y superar las necesidades de sus clientes. (Takeuchi 2012, p.12). Para lograr esta ventaja competitiva la compañía prioriza constantemente las necesidades de sus clientes y la adopta como parte de su filosofía a diferencia de otras compañías. Así mismo, para poder mantener esta ventaja competitiva como factor de propuesta de valor que la diferencie de sus competidores, Fast Retailing anunció tres acciones totalmente orientadas al cliente. En primer lugar, mantener limpio el suelo de la tienda; en segundo lugar, evitar la escasez de los productos anunciados y, por último, aceptar la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores

a la adquisición. Este último, tuvo gran acogida en el mercado japonés, debido a que era un concepto totalmente nuevo en el sector en aquel tiempo. (Takeuchi 2012, p.3).

Siguiendo con la filosofía de superar las necesidades del cliente y cumplir con las tres promesas anunciadas, FR contrató en sus tiendas personal jovial, atento e informado para que trabajaran en equipo. De esta manera, mantenían los suelos y probadores limpios; tenían buen surtido de materiales en tienda; los expositores eran fáciles de ver y atractivos; y finalmente, el proceso de pago en caja era veloz. (Takeuchi 2012, p.12).

- **Calidad superior:** Para garantizar este factor como una ventaja competitiva de sus UEN, la compañía realiza procesos minuciosos para la producción de sus prendas. Primero compra sus materiales en Japón, prepara sus tejidos en Indonesia y realiza la producción final en China. Takeuchi (2012, p.4). Con esto logra mantener buena calidad a través de una estructura de costos bajos, debido al gran tamaño de sus pedidos. Por otra parte, FR adquirió el modelo SPA (Minorista de tienda especializada con marca propia). Con este modelo, Fast Retailing asegura el control de los procesos del negocio totalmente, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material de producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de las tiendas. Takeuchi (2012, p.7). Como se puede observar, Fast retailing mantiene como pilar principal la calidad superior y lo demuestra con las estrategias mencionadas líneas anteriores.

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

Las Unidades de Negocio del grupo Fast Retailing siguen la misma estrategia. Por lo que, se definirán las fortalezas y debilidades de las mismas en conjunto.

Fortalezas:

- 1. Servicio orientado al cliente:** FR, como se mencionó anteriormente enfoca todos sus esfuerzos en satisfacer y superar las necesidades del cliente.
- 2. Alta calidad de sus productos:** El grupo FR centraliza todas sus operaciones para garantizar una buena calidad en sus productos desde la compra de materiales hasta la producción del mismo. Así mismo, selecciona a sus proveedores de materia prima cuidadosamente.
- 3. Know-How para establecer estructura de costos bajos:** FR puede generar economías de escalas, debido a que tiene amplio conocimiento del manejo del mercado para establecer costos bajos. Esto realiza mediante la compra de volúmenes grandes de materia prima de sus proveedores seleccionados. (Takeuchi 2012, p.7)
- 4. Experiencia en la Industria Fast Fashion:** El grupo tiene más de 60 años de experiencia en la industria. (Takeuchi 2012, p.7). Es por esto, que tiene conocimiento de las estrategias que debería utilizar en los mercados que proyecta ingresar.

Debilidades

- 1. Débil posicionamiento de marca a Nivel internacional:** El grupo FR tiene más de 136 tiendas en distintos países. (Takeuchi 2012, p.7). Sin embargo, a nivel mundial sus marcas y tiendas aún no son altamente reconocidas como en los países asiáticos.
- 2. Deficiencia en el planteamiento de estrategias:** Las estrategias que aplicó FR para ingresar a nuevos mercados no fueron exitosas en todos los casos, por ello tuvo que retirarse o cerrar tiendas en algunos países. (Takeuchi 2012, p.7). Por esto, se debería replantear las estrategias para garantizar el ingreso exitoso a nuevos mercados y reducir el riesgo que esto involucra.
- 3. Deficiencia en el planteamiento de objetivos:** Los objetivos establecidos por Yanai aún son débiles, ya que los objetivos de todas las empresas deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos en el tiempo (SMART); sin embargo, FR no define estos cinco puntos para lograr sus metas.

- 4. Diseños estándares a nivel mundial, sin diferenciación:** Es totalmente cierto que FR realiza diseños estándares, debido a que se dirige a un público con gustos por la ropa informal. (Takeuchi 2012, p.2). No obstante, esto podría ir en contra de la compañía, ya que los gustos y preferencias de las personas van cambiando en el tiempo.

1.2 Diagnóstico Externo

A continuación, se analizará cada uno de los factores externos que actuarán como oportunidad o amenaza para la compañía de acuerdo al análisis PEST, el cual explica los cuatro factores más importantes del macroentorno: político, económico, social y tecnológico.

1.2.1 Análisis PEST

En este caso se analizará el macroentorno a través de la herramienta PEST a nivel global y también se evaluarán estos factores en el supuesto de que Fast Retailing ingrese a Perú.

A nivel internacional:

Político:

1. Inestabilidad política en las democracias occidentales caracterizado por los cambios en los partidos gobernantes y sus filosofías. (Spence 2018, párr. 1)

Respecto al ingreso de FAST RETAILING al Peru.

Político:

1. Promoción de mayores acuerdos de libre comercio para atraer la mayor inversión extranjera. (Mercadonegro.pe 2018, p.4)
2. El gobierno busca promover la integración comercial. (Mercadonegro.pe 2018, p.4)
3. El contexto actual para el país es preocupante e incierto, debido a la crisis política desfavorable. (Mercadonegro.pe 2018, p.4)
4. La imagen de la democracia es frágil en el Perú actualmente, debido a la crisis política. (Mercadonegro.pe 2018, p.4)

A nivel Internacional:

Económico:

1. Asia Pacífico es la región de más rápido crecimiento en el mundo e incluye dos de los mercados de consumidores con mayor potencial, China e India. (Lizan 2017, p.154)
2. Cambios en el poder adquisitivo de los países a los que apunta ingresar FR. En el caso de China, tuvo que ingresar al mercado poco a poco reduciendo el precio de sus productos al máximo, así como su calidad para adaptarse al bajo poder adquisitivo de dicho país. (Takeuchi 2010, p.5)

Respecto al ingreso de FAST RETAILING al Peru.

Económico:

1. Crecimiento económico sostenido del sector retail en las dos ultima décadas en Perú. (Mercadonegro.pe 2018, p.3)
2. Aumento del poder adquisitivo en el Perú. (Diario Gestion 2018, párr.2)
3. Mayor Inversión para la apertura de centros comerciales en Lima y Provincias. (Mercadonegro.pe 2018, p.3)

A nivel Internacional:

Social:

1. Aumento de la vejez en las sociedades europeas, el crecimiento natural de los últimos años es negativo. (CNN Español 2018, párr.4)
2. Consumidores menos leales a las marcas y son más exigentes por la mayor información debido a la globalización. (Chen 2018, párr.7)
3. Aumento de la población en las sociedades europeas, debido a la inmigración. (CNN Español 2018, párr.1)

Respecto al ingreso de FAST RETAILING al Perú.

Social:

1. Los peruanos visitan con mayor frecuencia los centros comerciales para realizar compras en tiendas fast fashion (Diario Gestion 2018, párr.10)
2. Aumento del turismo el en país, los turistas visitan restaurantes, compran souvenirs y ropa en retailers peruanos. (Mercadonegro.pe 2018, p.3)

3. Las expectativas del consumidor están cambiando gracias a la globalización, que ha traído conocimiento de diversos mercados. (Mercadonegro.pe 2018, p.3)
4. Nuevas tendencias en el retail, como la incursión y el crecimiento de las tiendas de conveniencia con marcas que se está posicionando cada vez más a nivel nacional. (Mercadonegro.pe 2018, p.3)

A nivel Internacional:

Tecnológico:

1. Avances de la tecnología para tomar las medidas del consumidor como las RFID (identificación por radiofrecuencia). (El Comercio 2018, p.2)
2. Nuevos dispositivos para realizar pagos están agilizando el sistema de venta dentro de las tiendas físicas, permitiendo que los clientes puedan realizar sus compras en cualquier punto de la tienda. (El Comercio 2018, p.2)

Respecto al ingreso de FAST RETAILING al Peru.

Tecnológico:

1. Las nuevas tecnologías e innovaciones llegan tarde a Perú. El país está retrasado, ya que no aparece en el cuadro de tecnología e innovación del mundo. (Diario Gestion 2016, párr.7)
2. Limitado número de investigación y desarrollo tecnológico en Perú. (Diario Gestion 2016, párr.9)

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Este análisis se realizará mediante las cinco fuerzas de Michael Porter, con esto se podrá evaluar a los competidores potenciales, los sustitutos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores. Finalmente, se procederá a examinar la rivalidad del sector. Según el libro de administración estratégica esta herramienta dará a conocer la rentabilidad potencial que existe en la industria en la que compite la empresa. (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015, p.53)

- 1) **Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales:** Para analizar si la amenaza es alta o baja se evaluarán los factores a continuación:

En primer lugar, la inversión para ingresar a este sector es alta, ya que se debe generar economías de escala para acceder a costos muy bajos de materia prima. En segundo lugar, se deberá considerar la reacción de los competidores de la industria, ya que pueden tomar distintas estrategias para reducir el impacto o generar miedo para el ingreso de la competencia al mercado. En tercer lugar, la nueva empresa competidora que quiere ingresar al sector debe ingresar con una mejor propuesta de valor que la de los competidores actuales en la industria para que tenga aceptación por parte de los clientes. Por los puntos mencionados se puede inferir que la amenaza de nuevos competidores es baja.

2) **Poder de Negociación de los Clientes:** En este caso el poder de negociación es bajo. Esto debido a que el volumen de ventas por cliente es bajo, es decir, no hay un solo cliente que compre un alto porcentaje de las ventas en algunas de las empresas que pertenecen a esta industria. Por otro lado, los clientes en esta industria son precio aceptante, no existen reclamos de los precios fijados por la compañía.

3) **Poder de Negociación de los Proveedores:** Para analizar si la compañía tiene un poder alto o bajo frente a sus proveedores, se debe evaluar lo siguiente:

El volumen de compra, en este caso Fast Retailing genera economías de escala, ya que tiene niveles de compra muy altos, por lo que puede acceder a costos bajos.

La materia prima, la compañía adquiere algodón a granel para la producción de sus prendas. Este producto no es diferenciado ni escaso; por el contrario, existen muchos proveedores a los que FR puede recurrir para su abastecimiento.

El costo de cambio, para la empresa no representa un alto costo cambiar de proveedor si este no cumple con los requisitos solicitados, ya que como se mencionó anteriormente existen muchos en el mercado que pueden abastecerlos.

Por lo expuesto líneas anteriores se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Es por esto que la empresa puede

decidir las pautas o lineamientos que seguirán sus proveedores respecto a la calidad y los costos.

- 4) **Amenaza de Productos Sustitutos:** Existen otras compañías de ropa en el mundo con distintos enfoques a los de FR. Por ejemplo, los clientes en lugar de seguir realizando compras en cadenas fast fashion como FR, Zara o H&M pueden empezar a realizar sus compras en tiendas de ropa de diseñador exclusivos o en boutiques considerar, ya que actualmente las personas, en especial las mujeres, buscan diferenciarse del resto al vestirse con estilos y diseños únicos sin importar el precio. Sin embargo, al realizar un análisis con una visión más amplia, dejando de lado los diseños, no existen otros productos que puedan sustituir las prendas de vestir, por lo que la amenaza de productos sustitutos es baja.
- 5) **Rivalidad entre las empresas competidoras:** Después de haber analizado los factores de las cuatro fuerzas anteriormente expuestas, se evaluará la rivalidad que existe en la industria en base los siguientes factores: Primero la estructura de la industria, la cual es consolidada, ya que existen pocos competidores en el mercado. Otro factor importante para determinar la rivalidad es la diferenciación de los productos. En este caso, las prendas de vestir de FR se diferencian por ser de alta calidad y tener variedad de diseños. Por otra parte, las barreras de salida del sector son altas, ya que la inversión que realizó la compañía para ingresar a este mercado fue muy alta. Por último, el costo de cambio del cliente es bajo o prácticamente no existe, debido a que puede adquirir lo mismo de la competencia si no encuentra lo que necesita en las tiendas de FR. Según el análisis realizado, se puede determinar que la rivalidad entre las empresas competidoras es alta.

1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1. **Promoción de Acuerdos y Libre Tratado Comercio:** Es favorable, ya que facilita el ingreso de las compañías a nuevos mercados.
2. **Aumento del poder adquisitivo en el Perú:** En un escenario en el que Fast Retailing apunte ingresar a Perú, será un factor
3. **Crecimiento sostenido del sector retail en el Perú:** Representa una oportunidad, ya que indica que el Perú es un destino apto para realizar inversiones en el sector retail.
4. **El nivel de compra en las tiendas fast fashion incrementó en los últimos años en el Perú:** Este escenario favorece para la entrada de Fast Retailing a esta industria en el mercado peruano.

Amenazas:

1. **Inestabilidad Política actual en el Perú:** Las creencias ideológicas, la corrupción y los conflictos sociales malogra la imagen de los países a los que FR podría ingresar.
2. **Cambios en el poder adquisitivo de los países:** Este factor puede representar una amenaza importante, debido que si este disminuye la venta se vería afectada en negativo.
3. **Fuerte tendencia social por vestirse a la moda:** Los consumidores ya no son leales a las marcas y tienen tendencia por tener lo último en la moda, por ello si una marca no cumple con sus necesidades dejan de usarla. (Chen 2018, párr.7)
4. **Las nuevas tecnologías llegan con lentitud a Perú:** Este factor resulta negativo, ya que existen nuevos métodos en cuanto a tecnología para la venta en tiendas que aún no llegan al país.

CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Ahora se evaluará la Matriz EFI, la cual permite analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa. En base a este análisis, se podrá definir las estrategias adecuadas para poder afrontar las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el entorno externo.

Tabla 2.1

Matriz EFI

MATRIZ EFI	VALOR CALIFICACIÓN V.POND.		
FORTALEZAS			
1. Personal capacitado para un buen Servicio Orientado al Cliente	0.14	4	0.56
2. Alta Calidad de productos	0.14	4	0.56
3. Know-How para establecer estructura de bajos costos	0.13	4	0.52
4. Años de Experiencia en la Industria Fast Fashion	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1. Débil posicionamiento de marca	0.14	1	0.14
2. Deficiencia en el planeamiento de estrategias	0.13	2	0.26
3. Deficiencia en el planteamiento de objetivos	0.10	1	0.10
4. Diseños estándares a nivel mundial, sin diferenciación	0.10	2	0.20
	1.00		2.7

Fuente: David F.R. (2003).

Como se puede ver en el gráfico la compañía tiene un puntaje mayor a 2.5, esto quiere decir que FR tiene mayores Fortalezas que Debilidades; por lo tanto, puede afrontar las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el entorno extorno.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Ahora se evaluará la Matriz EFE, la cual permite analizar las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el entorno actual y en base a este análisis, se podrá identificar si la empresa está preparada para hacer frente a estos factores externos.

Tabla 2.2

Matriz EFE

MATRIZ EFE	VALOR	CALIFICACIÓN	V.POND.
OPORTUNIDADES			
1. Promoción de Acuerdos y Libre Tratado Comercio	0.12	2	0.24
2. Aumento del poder adquisitivo en el Perú	0.14	3	0.42
3. Crecimiento sostenido del sector retail en el Perú	0.14	4	0.56
4. El nivel de compra en las tiendas fast fashion incrementó en los últimos años a nivel mundial	0.13	2	0.26
AMENAZAS			
1. Inestabilidad Política actual en el Perú	0.14	4	0.56
2. Cambios en el poder adquisitivo de los países	0.13	3	0.39
3. Fuerte tendencia social por vestirse a la moda	0.13	2	0.26
4. La nuevas tecnologías llegan con lentitud a Perú	0.07	2	0.14
	1.00		2.83

Fuente: David, F.R. (2003).

Como se puede analizar en el gráfico, la compañía tiene un puntaje mayor a 2.5, esto quiere decir que Fast Retailing tiene capacidad para hacer frente a los factores del entorno externo.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

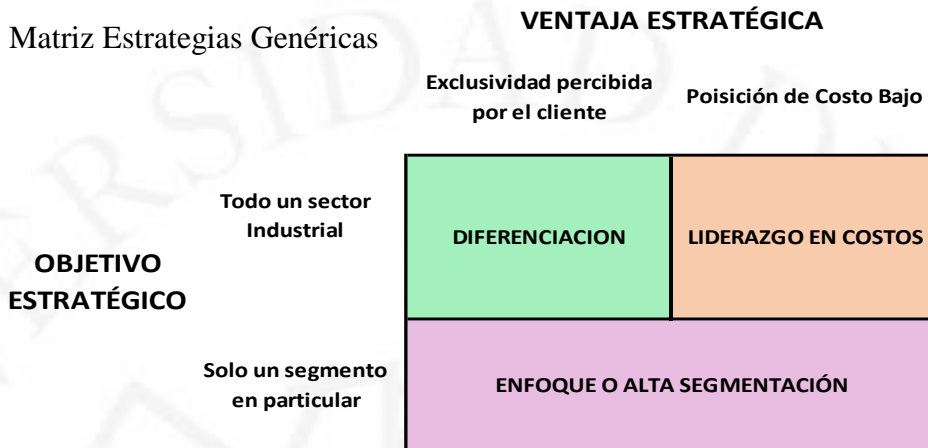
La Matriz de Estrategias Genéricas permitirá distinguir y dar visibilidad de la de la posición que tiene la compañía en la industria, así como la ventaja competitiva que sigue frente a sus adversarios en el mercado. Según Michael Porter (2009), “El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva

constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión” (p.40)

Dentro de esta Matriz existen tres estrategias: Diferenciación, Liderazgo en costos y Enfoque.

Figura 2.1

Matriz Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2009).

Según el análisis realizado se puede ver que FR sigue las estrategias de Liderazgo en Costos y Diferenciación. La primera debido a que la compañía genera eficiencia para generar costos bajos. Esto realiza mediante compras de grandes volúmenes y a granel con lo que genera economías de escala, así mismo su producción es estandarizada y también a gran escala, y por lo que puede acceder a costos muy bajos en este sector industrial.

Como ya se mencionó líneas anteriores, FR también sigue la estrategia de Diferenciación, ya que se caracteriza por tener alta calidad en sus productos y orientarse en la satisfacción del cliente.

A pesar de generar economías de escala para acceder a costos bajos, FR produce prendas de alta calidad, debido a que elige minuciosamente a sus proveedores de materia prima, ya que de esto depende la calidad que tendrán sus productos. Así mismo se encargan de que la producción de esta materia prima se lleve en las condiciones adecuadas para que no haya problemas en la misma.

Por otra parte, FR se distingue de sus competidores, ya que se orienta las necesidades de sus clientes. Esto demuestra mediante las estrategias realizadas

para la creación de sus prendas y las mejoras en el servicio de post venta para mantener siempre la satisfacción de sus clientes.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Personal altamente capacitado para brindar un buen servicio orientado al cliente.</p> <p>F2. Alta calidad de sus productos</p> <p>F3. Contar con el know-how para conservar una estructura de costos bajos.</p> <p>F4. Años de Experiencia en la industria Fast Fashion.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Débil posicionamiento de marca a nivel internacional</p> <p>D2. Deficiencia en el planteamiento de estrategias</p> <p>D3. Deficiencia en el planteamiento de objetivos</p> <p>D4. Modelos estándar para todos los gustos, sin mucha innovación para diferenciarse.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Promoción de Acuerdos y Tratados de Libre Comercio</p> <p>O2. Aumento del poder adquisitivo en el Perú</p> <p>O3. Crecimiento sostenido del sector retail en el Perú</p> <p>O4. El nivel de compra en las tiendas fast fashion se ha incrementado a lo largo de los últimos años a nivel mundial.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O</p> <p>O1 - F3: Estrategia de Desarrollo de Mercado: FR puede utilizar sus fortalezas respecto al control de su estructura de costos bajos y aprovechar la oportunidad de ingresar al mercado peruano con mayor facilidad debido a los TLC.</p> <p>O4 - F1: Estrategia de Penetración de Mercados: FR puede incrementar las ventas en los mercados donde ya tiene presencia al aprovechar esta oportunidad y demostrando sus fortalezas a través de la buena atención de su personal.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O</p> <p>O3 - D1: Estrategias para mejorar posicionamiento de la marca: Al ingresar al Perú, FR debe aprovechar el crecimiento del sector retail para posicionarse como una marca solida desde un comienzo, a través de los diferentes medios y comunicaciones con los clientes.</p> <p>O4 - D2: Adaptación a los gustos y preferencias de Perú: FR debe aprovechar el incremento de compra en las tiendas fast fashion para ingresar al país, pero adaptándose a los gustos y preferencias locales con nuevos diseños de ropa que sean del agrado del consumidor peruano.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Inestabilidad política actual en nuestro país</p> <p>A2. Cambios en el poder adquisitivo de los países</p> <p>A3. Fuerte tendencia social por vestirse a la moda</p> <p>A4. Las nuevas tecnologías e innovaciones llegan tarde a Perú</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A</p> <p>A2 - F3: Desarrollar y supervisar una estructura de costos bajos que le permita combatir la amenaza de los cambios en el poder adquisitivo, de esta manera reducir el riesgo de pérdidas a pesar de ello.</p> <p>A3 - F4: Elaborar nuevas herramientas de venta y servicio al cliente con la experiencia que cuenta FR en la industria Fast Fashion para minimizar el impacto del retraso de la llegada de nuevas tecnologías al Perú.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A</p> <p>A3 - D4: Realizar investigaciones de mercado para analizar las nuevas tendencias de la moda en Perú. De esta manera, FR puede estar alineado a los nuevos diseños de cada temporada en el país</p> <p>A1-D3: Implementar nuevos objetivos de forma correcta aplicando la herramienta SMART para ingresar a Perú y así poder mitigar la coyuntura política actual.</p>

Fuente: David, F.R. (2003).

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Misión:

La misión es el propósito de la empresa es decir la razón de ser de la misma en el mercado. Una buena descripción de la misión debería incluir quienes son los clientes, los mercados en los que se encuentra los productos y servicios que ofrece, entre otros puntos como la tecnología, la filosofía y el crecimiento en el mercado. (Hitt, et al., 2015, p.19-20)

Según lo que se muestra en la página de FR la misión es la siguiente:

“Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa. Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad.” (Fastretailing.com 2008, p.1)

En este caso para que la misión sea personalizada a la empresa, esta debería especificar los clientes, los segmentos y los mercados a los que se dirige, así como resaltar y hacer hincapié de sus ventajas competitivas.

Por lo expuesto líneas anteriores la propuesta de misión para Fast Retailing es la siguiente:

“Crear prendas de vestir informal a precios accesibles con una calidad única que le permita a las personas de Asia, Europa y América tener una experiencia de compra superior para personas de distintas generaciones y nacionalidades”

Visión:

La visión es lo que quiere llegar a ser la empresa a futuro. El enunciado de la visión es la descripción ideal de una organización y el futuro que desea alcanzar. (Hitt, et al., 2015, p.19)

Según lo analizado en el caso la Visión debería ser la siguiente:

“Ser la empresa líder en la Industria de Fast Fashion a nivel mundial ofreciendo productos de la mejor calidad, orientado a los gustos y preferencias de sus clientes para obtener la máxima satisfacción”

Políticas:

Son las reglas y normas que se establecen dentro de la empresa con la finalidad de ordenar y alinear el comportamiento de los trabajadores de la empresa. Así como, los procedimientos de los stakeholders.

1. Todos los espacios de los mostradores deben estar abastecidos para cumplir con las necesidades de los clientes.
2. La atención a los clientes en todas las tiendas debe ser siempre amable y servicial.
3. La compañía promueve la igualdad en todos sus establecimientos y rechaza cualquier tipo de discriminación.
4. Fast Retailing busca la calidad en el trabajo de sus colaboradores para el buen desempeño de sus labores.
5. Todo trabajador tiene derecho a oponerse al trabajo que sea en contra de su dignidad, la buena moral y las buenas costumbres.
6. Fast Retailing promueve el respeto mutuo y la libertad de expresión entre sus trabajadores.
7. Todos los colaboradores deben asumir con compromiso las responsabilidades y tareas que tienen asignados.
8. Fast Retailing asegura la calidad de sus productos priorizando la mejora continua de todos procesos.

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Los objetivos estratégicos de la empresa son a largo y mediano plazo y deben ser realizados de acuerdo a la herramienta SMART, es decir, deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas; y en el Tiempo óptimo.

1. Ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO, durante el segundo semestre del 2019.
2. Alcanzar una participación de mercado del 12% dentro del primer año de operaciones del Perú con la apertura de 5 tiendas a nivel nacional.

3. Ingresar a las ciudades más importantes de cinco países de Latinoamérica en el año 2022.
4. Mejorar la posición de la marca UNIQLO en los países que se encuentra y a los que ingresará
5. Lograr la satisfacción del cliente en todas sus tiendas, mejorando la atención y servicio durante el proceso de venta y post venta.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

La empresa FR cuenta con diversas unidades estrategias de negocio que a la vez se encuentran bajo una misión compartida y objetivos en común que se planea más allá de la diferencia que existe entre los productos y marcas de la compañía. Además, se ha identificado que cada UEN ofrece oportunidades de rentabilidad de crecimiento distintas. De esta forma, se requerirá un planteamiento competitivo para cada una de ellas.

En el caso, se ha podido observar que la empresa Fast Retailing no ha logrado diferenciar con claridad sus UEN. Por lo expuesto, en el presente análisis se recomienda dividir las UEN de la siguiente manera:

1. **UNIQLO Japón:** Esta marca se enfoca en la alta calidad de sus productos y está dirigida a personas con gustos informales independiente de su género o nacionalidad que visten buena en cualquier momento. Actualmente UNIQLO cuenta con más de 808 tiendas en Japón. (Takeuchi 2012, p.7)
2. **UNIQLO Local:** Dentro de esta UEN se encuentra la marca nacional GU. Esta marca fue creada en Tokio en 2006, y está dirigida a los clientes nacionales de gama baja. (Takeuchi 2012, p.6)
3. **UNIQLO International:** La marca se encuentra con más de 136 tiendas en los siguientes países: China, Hong Kong, Corea, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Rusia. A pesar que se dirige a nuevos clientes con distintos gustos y preferencias, la marca UNIQLO ingresa a estos mercados con los mismos productos sin adaptarse al perfil del consumidor de estos países. (Takeuchi 2012, p.7)
4. **Marcas Globales:** Dentro de esta UEN se encuentran las marcas que ha creado FR en los países a los que ha ingresado para captar los mercados y

segmentos a los que no puede ingresar con UNIQLO. Dentro de esta UEN se encuentran las marcas:

- Theory: Creada en Nueva York en 1997. Se caracteriza por ofrecer un estilo sofisticado, ya que sus prendas están diseñadas con telas italianas de alta calidad. (Takeuchi 2012, p.8)
- CDC: Fue creada en Toulouse, Francia en 1995. Está dirigida al público femenino que gustan de ropa elegante e informal. Sus tiendas se ubican en Japón, Corea, Estados Unidos, Francia y en el resto de Europa. (Takeuchi 2012, p.8)
- PTT: Creada en París en 1995. Esta marca ofrece lencería, ropa para estar en casa y trajes de baño para mujer, a través de sus grandes almacenes y boutique de Francia y el resto de Europa. (Takeuchi 2012, p.8)

Definitivamente existen diversas maneras de rediseñar las UEN, por ello lo más importante será que esta división facilite y aporte al logro de la estrategia empresarial que busca FR.

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

Estrategia a nivel global:

FR ha ingresado a las diversas ciudades del mundo a través de la estrategia de Estandarización Global. En primer lugar, debido a que no tuvo presión por adaptar sus productos al mercado al que ingresaba, ya que sus productos son estandarizados. En segundo lugar, tuvo alta presión por disminuir costos, debido a que la compañía tenía que generar economías de escala para poder acceder a una estructura baja de costos de producción. Sin embargo, con las últimas propuestas por priorizar la calidad de los productos, la empresa comienza a reducir la presión por reducir los costos con la finalidad de posicionar sus productos como de alta calidad y en ese caso, podría darse la tendencia hacia una estrategia internacional.

Estrategias Corporativas:

Se consideran estrategias corporativas y alianzas estratégicas. En el caso en análisis se ha identificado lo siguiente:

1. Estrategias Intensivas:

- **Penetración de Mercado:** FR aplicó esta estrategia cuando ingresó con mayor fuerza al mercado japonés con la apertura de nuevas tiendas de gran formato y formato estándar en los años 2009 y 2010. (Takeuchi 2012, p.5)
- **Desarrollo de Mercado:** La compañía decidió expandirse e ingresar a nuevos mercados internacionales como China, Hong Kong, Corea, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Rusia con el mismo formato de venta. (Takeuchi 2012, p.5)

2. Integraciones:

- **Integración Vertical hacia adelante:** Desde sus inicios FR ofrece sus productos a través de sus propias tiendas en los países donde se encuentra.
- **Integración Vertical hacia atrás:** FR dejó de lado la compra de ropa de terceros para iniciar con la producción de sus propias prendas, esto debido a que Yanai consideraba que el éxito del negocio se daba cuando se asumía el control de todos los procesos. (Takeuchi 2012, p.3)
- **Integración Horizontal:** FR aplicó esta estrategia en diversas ocasiones que se detallarán a continuación:
 - En 2004, FR adquirió una participación accionarial de Link International (en la actualidad, Link Theory Japan), que poseía la marca de lujo asequible de origen estadounidense Theory. (Takeuchi 2012, p.5)

- En el año 2004, también adquirió National Standard, una tienda de ropa femenina que se vendió dos años después. (Takeuchi 2012, p.5)
- En 2006 adquirió la marca de lencería francesa CDC. (Takeuchi 2012, p.5)
- Adquirió One Zone y View Company empresas nacionales de calzado. (Takeuchi 2012, p.6)

FR realizó estas adquisiciones con el fin de expandirse en los mercados donde se encontraba; sin embargo, no todas las adquisiciones resultaron exitosas.

3. Diversificaciones:

- **Diversificación Relacionada:** FR se diversifica ingresando a la venta de zapatos desde la adquisición de One Zone y View Company, posteriormente llamada GOV Retailing al integrar ambas compañías. En el año 2009 reorganiza el negocio del calzado y el de GOV se fusiona con el de UNIQLO. (Takeuchi 2012, p.6)
- **Diversificación No Relacionada:** La empresa utilizó esta estrategia en el año 2002 cuando intentó ingresar a la industria de la agricultura con la producción y venta de vegetales frescos controlando toda la cadena de suministros. Lamentablemente el negocio no prosperó y cerró dos años después de la apertura de cinco tiendas. (Takeuchi 2012, p.5)

Estrategias Funcionales:

1. Finanzas:

- Mejorar las tasas de interés de los préstamos para futuras inversiones de FR.
- Reducir los riesgos operativos
- Reducir el promedio de días de cobro

- Ampliar el promedio de día de promedio de pago a los proveedores.
- Reducir el riesgo no sistemático a través de la diversificación.

2. Marketing:

- Aumentar la venta web en los países donde no se encuentra.
- Aumentar el número de campañas promocionales para la venta de sus productos.
- Aumentar el número de publicidad en los medios tradicionales y modernos con la finalidad de ser el top of mind del fast fashion.
- Profundizar las investigaciones de mercado con el fin de ingresar a nuevas zonas.

3. Recursos Humanos:

- Crear nuevos líderes en el centro de formación para suceder en el puesto al CEO T. Yanai.
- Realizar un proceso de selección de acuerdo a la cultura de la empresa.
- Reclutar personas que dominen el idioma inglés.
- Implementar la evaluación 360° para las gerencias con el fin de evaluar de forma correcta el desempeño de los mismos.

4. Operaciones:

- Identificar los cuellos de botella en los procesos de distribución para que sean más eficientes.
- Verificar que los procesos de distribución se cumplan dentro de los tiempos acordados.
- Organizar el orden de los almacenes para que el proceso de logística de salida sea más dinámico.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Como se analizó en el capítulo anterior, las decisiones de FR se toman desde Japón donde se encuentra la casa matriz. Así mismo, todas las decisiones importantes y las estrategias a implementar en la empresa son tomadas por el CEO Tadashi Yanai, por esta razón, la estructura empresarial tiende a ser vertical. Por lo anterior, se recomienda que la empresa debería delegar funciones a los mandos y cargos de primera línea (altos mandos), así como empoderarlos para generar nuevas estrategias que se apliquen a la empresa. Así mismo, se propone capacitar constantemente a los colaboradores potenciales para las sucesiones de los cargos más altos de la compañía para que puedan aportar nuevas ideas y estrategias que ayuden al crecimiento de Fast Retailing.

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

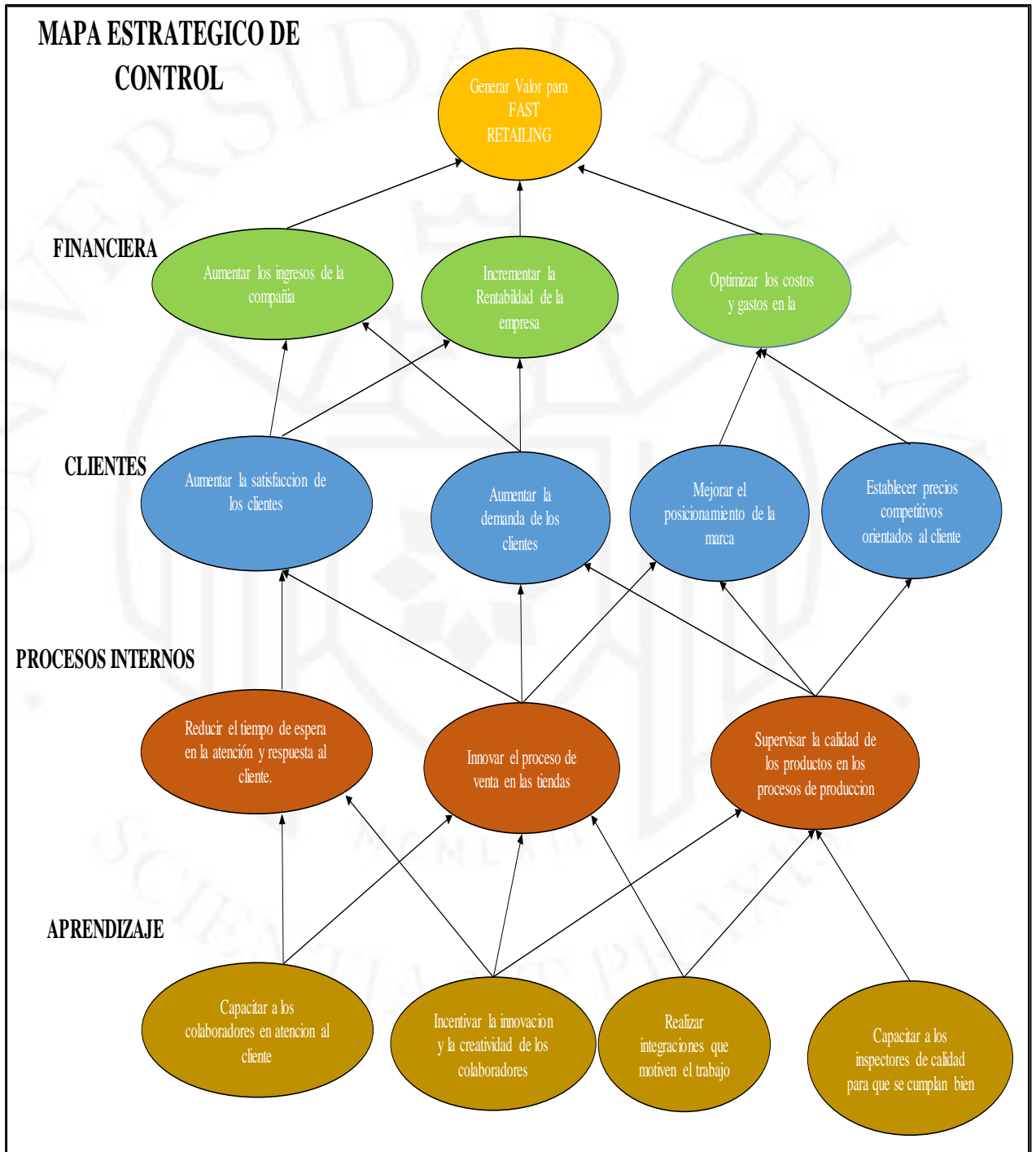
- Propuesta 1: Para realizar una mejor implementación de la estrategia de Desarrollo de Mercado, se propone realizar investigaciones profundas de los países en donde la industria Fast Fashion se encuentra en crecimiento para lograr aumentar el número de alianzas estratégicas y así reducir los riesgos del ingreso.
- Propuesta 2: Para lograr aplicar las estrategias funcionales de forma correcta, se deberá capacitar a los altos mando de la empresa, ya que estas personas son las encargadas de la toma de decisiones de este tipo de estrategias. Las capacitaciones deberían realizarse trimestralmente en gestión estratégica, para desarrollar las habilidades de los mismos.
- Propuesta 3: Para aumentar la participación del mercado de Fast Retailing, en el caso que ingrese a nuestro país se propone crear campañas de marketing. En este caso, la empresa podría hacer publicidad a través de selección peruana de futbol con polos post entrenamiento. Esto le daría gran acogida a nivel nacional, ya que actualmente en nuestro país la selección peruana de futbol es un referente en la sociedad.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

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

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERA	Aumentar los ingresos en un 15% al finalizar el 2019	\blacktriangle % : $\frac{\text{Ingresos 2019} - \text{Ingresos 2018}}{\text{Ingresos 2018}}$
	Incrementar el ROE en un 10% para el primer semestre del 2019	$\frac{\text{ROE: Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$
	Optimizar los costos de producción durante el año 2019	$\frac{\text{Costos de producción 2019}}{\text{Presupuesto anual 2018}}$
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de cliente en un 95% al finalizar el 2019.	$\frac{\% : \text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes totales 2019}}$
	Incrementar la demanda de clientes en un 12% para el primer semestre del 2020	$\frac{\% : \text{Unidades vendidas por FR}}{\text{Total unidades vendidas en el mercado}}$
	Mejorar el posicionamiento de marca dentro de los próximos 6 meses	Ranking de marcas top of mind 2019
APRENDIZAJE	Reducir el tiempo de espera de atención al cliente de 1 semana a 2 días	$\frac{\% : \text{N}^\circ \text{ de quejas no atendidas}}{\text{Total de quejas}}$
	Innovar los procesos de venta dentro de las tiendas con nueva tecnología	Nº de innovaciones por año
	Supervisar la calidad de los productos durante los procesos de producción	Nº de visitas por trimestre a la planta de producción
PROCESOS INTERNOS	Capacitar cada cuatro meses a los colaboradores para una buena y rápida atención al cliente	$\frac{\% : \text{N}^\circ \text{ de capacitaciones aprobadas}}{\text{Total de capacitaciones}}$
	Realizar trimestralmente integraciones que motiven al equipo de trabajo	Nº de integraciones anuales
	Capacitar cada 6 meses a los inspectores de calidad para que se cumplan los procesos de forma adecuada	Nº Total de inspectores capacitados por semestre

Fuente: Kaplan y Norton (2000).

CONCLUSIONES

- Fast Retailing prioriza el desarrollo de dos ventajas competitivas: La calidad superior de las prendas de vestir y la satisfacción superior hacia sus clientes en todas sus unidades de negocio. Estas dos ventajas forman parte de su factor diferenciador que podría darle a los consumidores peruanos mayor satisfacción y una nueva experiencia de compra.
- Fast Retailing realiza un trabajo detallado dentro de sus actividades de la cadena de valor, para lograr el cumplimiento de su propuesta de valor y ventaja competitiva.
- La empresa Fast Retailing centra las principales decisiones en su CEO Tadashi Yanai, lo que demuestra que conserva una estructura organizacional vertical, donde las principales decisiones son centralizadas en una sola persona.
- La empresa FR, aún no logra desarrollar por completo la innovación como una ventaja competitiva que aporte un nivel de diferenciación mayor para su organización.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable realizar capacitaciones para que sus colaboradores actuales alcancen un manejo intermedio o avanzado del idioma inglés para las áreas funcionales.
- Se recomienda ingresar a nuevos mercados, como el peruano, ya que este muestra un crecimiento constante de su economía, las favorables proyecciones para el sector retail en el país, los gustos y preferencias de las personas en aumento por realizar sus compras en tiendas “Fast- fashion”.
- Se recomienda establecer las estrategias más eficientes para el control de costos, para que las mismas aporten a FR y pueda mantener una estructura de costos bajos.
- Se recomienda decididamente impulsar la innovación a través de sus centros de innovación y desarrollo, ya que, de esta manera, el diseño de sus prendas podría también convertirse en un factor diferenciador y consolidarse como una ventaja competitiva.
- Se recomienda priorizar el desarrollo social con la finalidad de lograr aportar a los países donde se encuentra y así desarrollar una mejor imagen.
- Impulsar el desarrollo de ventas a través del canal online debido a que este se encuentra en crecimiento y aumentaría la probabilidad de sus ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chen, X. (04 de Junio de 2018). 10 Tendencias de la moda 2018: venta online, fast fashion, inteligencia artificial. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3923307-10-tendencias-industria-moda-2018-venta-online-fast-fashion-inteligencia-artificial>
- CNN Español (16 de Mayo del 2018). Europa envejece 1 de cada 5 personas es mayor de 65 y el único aumento de la población viene de la inmigración. Recuperado de <https://cnn.espanol.cnn.com/2018/05/16/europa-envejece-1-de-cada-5-personas-es-mayor-de-65-y-el-unico-aumento-de-la-poblacion-viene-de-la-inmigracion/>
- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9^oed.). México D.F.: Pearson Educación
- Diario Gestion. (16 de Setiembre de 2016). TIC: ¿Qué le falta a Perú para ser un país con desarrollo tecnológico? Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/tic-le-falta-peru-pais-desarrollo-tecnologico-116515>
- Diario Gestion. (11 de Junio del 2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- El Comercio. (23 de abril del 2018). Así han impactado las ‘fast fashion’ desde su llegada al Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Fast Retailing. (01 de enero del 2008). La misión del grupo Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission>
- .Hitt, A. M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11.^a ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2.^a ed.). Barcelona.: Gestion 2000.

Lizan, J. (2017). La industria del Retail en 2018 a nivel mundial: Un sector dinámico y vibrante. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/finanzas/item/1326-la-industria-de-retail-en-2018-a-nivel-mundial-un-sector-dinamico-y-vibrante/es/>

Mercado Negro. (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y, L. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.ª ed.). Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España.: Piramide.

Spence, M. (2018). La economía en épocas de inestabilidad. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/03/la-economia-en-epocas-de-inestabilidad-politica/>

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>