

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

Erick Ogres Yarleque Campos

Código 20101224

Lima – Perú

Enero del 2019





**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.....	3
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	5
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	7
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	11
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	121
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	13
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	18
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	18
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	19
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)	20
2.4. Matriz FODA (Sustento)	21
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN	25
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	31

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	33
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	33
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas)	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	38



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Cadena de Valor - Actividades Primarias.....	4
Tabla 1.2	Cadena de Valor - Actividades de Soporte.....	4
Tabla 1.3	Ventaja Competitiva por UEN.....	5
Tabla 1.4	Análisis PEST.....	12
Tabla 2.1	Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2	Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3	Matriz de las Estrategias Genéricas.....	20
Tabla 2.4	Matriz FODA.....	21
Tabla 2.5	Estrategias Funcionales.....	30
Tabla 3.1	Rediseño de la estructura organizacional.....	31
Tabla 4.1	Mapa estratégico de control.....	33
Tabla 4.2	Cuadro de Mando Integral.....	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 : Información financiera.....	39
---------------------------------------	----



INTRODUCCIÓN

La presente propuesta buscar determinar si la empresa Fast Retailing ingresará al mercado peruano y consolidará su crecimiento como grupo empresarial. Asimismo, se realizará un análisis empresarial y un plan estratégico para la empresa.

En el primer capítulo se detallará el diagnóstico estratégico de la empresa tanto interno como externo. Por lo cual, es necesario realizar un recorrido por la situación inicial de la empresa, explicando su modelo de negocio, cadena de valor, como logra crear y mantener su ventaja competitiva, análisis PEST y el análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

En el segundo capítulo se desarrollará la formulación de la estrategia con ayuda de la información obtenida en el capítulo anterior; realizando y explicando las matrices EFI, EFE y FODA; también vamos a explicar la misión de la empresa que va de la mano con los valores que nos permitirá llegar a la visión con los objetivos estratégicos, por otro lado, se explicará la propuesta acerca de las estrategias globales, de negocios, y funcionales.

En el tercer capítulo se desarrollará la implementación de la estrategia, realizando el rediseño de la estructura organizacional y la propuesta para mejorar la implementación de estrategias las cuales van de la mano con el seguimiento de áreas clave, colaboradores y sistemas de dirección.

Finalmente, se desarrollará el control estratégico realizando el diseño de un mapa estratégico, con ayuda de la información obtenida de los capítulos anteriores como los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores se desarrollará el cuadro de mando integral. Para concluir, se detallará las conclusiones y recomendaciones para la empresa Fast Retailing (FR).

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

Fast Retailing tiene un modelo de negocio que se fundamenta en comercializar las necesidades del cliente más rápido que otra empresa. Desarrolló el concepto de SPA (Minorista de tienda especializada con marca propia), el cual engloba todo desde la planificación, diseño, producción y venta (Takeuchi, 2011, p. 3).

En efecto, Alex Osterwalder (2011), señala: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

Por otro lado, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder, 2012, p. 15). Los 9 elementos del modelo de negocio son:

1. Segmento de mercado: FR tiene una alta segmentación de mercado porque ofrece productos diferentes para distintos segmentos de mercado. Es decir, FR ofrece ropa para hombres, mujeres y niños para todas las edades; por otro lado, sus principales mercados son Asia, Europa, Canadá y Estados Unidos.

2. Propuesta de valor: Ofrece ropa de alta calidad a un precio accesible. Los valores cuantitativos son precio y velocidad; y los valores cualitativos son el diseño, la experiencia del cliente, marca y accesibilidad.

3. Canales: FR tiene 2 tipos de canales, el primero es el canal directo, el cual tiene tiendas propias y tienda online. Por otro lado, el canal indirecto son los almacenes y boutiques en donde venden sus productos.

4. Relaciones con los clientes: Para Fast Retailing lo principal es fidelizar y satisfacer las necesidades del cliente. También, para FR el cliente es muy importante, se esfuerza por ofrecer un producto sumado a una serie de atributos.

5. Fuentes de ingreso: Es el ingreso que recibe FR al vender una prenda al cliente. Los ingresos por ventas de la empresa son 1,861,917 millones de yenes y el

beneficio es de 176,414 millones de yenes en el 2017 (Fast Retailing Co, 2018).

6. Recursos clave: Puede ser físicos (tiendas de la empresa), intelectuales (nombre de las marcas), humanos (colaboradores de FR) y económicos (fuentes de financiamiento).

7. Actividades clave: Son producción, marketing y ventas, investigación y desarrollo, servicio al cliente, administración de materiales, infraestructura, recursos humanos y sistemas de información, generan valor previsible para cliente.

8. Asociaciones clave: FR cuenta con alianzas estratégicas con fabricantes y proveedores a nivel mundial.

9. Estructura de costos: La estructura de costos de FR se basa en costes, realizando economías de escala y ubicación, con el objetivo de maximizar su rentabilidad al menor costo posible.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Hill (2015) establece que, la “Cadena de valor se refiere a que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto” (p. 81).

Por otra parte, las actividades primarias son actividades generadoras de valor, genera valor visible para el cliente y las actividades de soporte facilita que se realice bien las actividades primarias.

Tabla 1.1

Cadena de Valor - Actividades Primarias

Área Funcional	Estrategia Funcional	Elementos de la ventaja competitiva			
		Calidad Superior	Eficiencia Superior	Innovación Superior	Capacidad de respuesta al cliente
Investigación y Desarrollo (I+D) (Fortaleza)	-Uso de ropa HEATTECH (tecnología e innovación) desarrollado con Toray Industries. -Cuenta con centro de I+D: Lo que garantiza la obtención de productos de calidad. -Alianza con diseñadores de moda como Jil Sander.	X	X	X	
Producción (Fortaleza) (Debilidad)	-Mantiene acuerdos con 80 fábricas Chinas. -Visitas a fábricas para inspeccionar la calidad. -Outsourcing estratégico en Asia. -Economías de escala y ubicación: volumen/precio.	X	X X X		
Marketing & Ventas (Fortaleza) (Debilidad)	-Penetración de mercado Campañas de publicidad a través de medios de comunicación (radio, periódico, televisión). -Desarrollo de mercado Expansión a mercados emergentes como Tokio, NY. -Desarrollo de producto Campaña de forro polar. -Estrategias Defensivas: Recorte de gastos: Cerró su Departamento de diseño, 3 nuevos negocios textiles y su Joint Venture(China). Desinversión: National Standard.		X X X	X	X
Servicio al cliente (Fortaleza)	-Cuenta con centros de investigación y desarrollo. -Feedback del cliente, Ajusta su oferta de productos.				X

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011)
Elaboración Propia

Tabla 1.2

Cadena de Valor - Actividades de Soporte

Área Funcional	Estrategia Funcional	Elementos de la ventaja competitiva			
		Calidad Superior	Eficiencia Superior	Innovación Superior	Capacidad de respuesta al cliente
Administración de materiales (Fortaleza)	-Negocia con fabricantes y proveedores: Compra materia prima de calidad a bajo costo. -Utiliza materiales de la mejor calidad del mundo.	X	X		
RRHH (Fortaleza)	-Capacita y empodera a sus empleados: Programas presenciales (M y SAP), desafío individual y 23 principios de gestión. -Equipo de especialistas (equipo Takumi). -Equipo de colaboradores en tiendas.		X	X	X
Infraestructura (Fortaleza)	-Eficiencia en cada una de las áreas funcionales -Yanai (CEO) es un líder visionario		X	X	
Sistemas de información (Fortaleza)	-Cuenta con un equipo de customer insight -Conoce al cliente utilizando el Big Data: Alianza estratégica con Google Cloud.			X	X

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011); Fast Retailing Co. (2018)
Elaboración Propia

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)

La ventaja competitiva se puede definir como un conjunto de atributos que tiene una empresa sobre sus competidores. David, F. (2013), señala:

“Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (p. 8).

Tabla 1.3
Ventaja Competitiva por UEN

Empresa/UEN	Elementos de la Ventaja Competitiva				Ventaja Competitiva
	Calidad Superior	Eficiencia superior	Innovación superior	Superior Capacidad de satisfacción al cliente	
Fast Retailing	Materiales e insumos, utilizando telas de alta calidad(HEATTECH y Ultra Light Down).	Economía de escala y economía de aprendizaje.	Cuenta con centro de I+D y centro de atención al cliente.	Lo más importante para FR es su enfoque hacia el cliente.	Diferenciación Conjunta: Diferenciación del producto + Liderazgo en costos
UNIQLO	Usando el concepto de LifeWear, ofrece alta calidad.			Política de devoluciones	
GU	Materiales e insumos de alta calidad.	Mejora en su cadena de suministro.	Nuevos diseños de moda a mitad de temporada.	Centro de atención al cliente. Digitalización de tiendas, el cliente puede utilizar el autoservicio en tiendas.	Liderazgo en costos mejor valor
Marcas Globales					
Theory	Telas italianas de alta calidad y diseño sofisticado.	Marcas de lujo de alta calidad y precio accesible debido a su economía de escala y economía de aprendizaje.	Ropa elaborada con los mejores tejidos del mundo.	Ofrece un estilo elegante a mujeres y hombres modernos.	Diferenciación del producto
CDC	Telas de alta calidad y variedad.		Ofrece colecciones atemporales de sus productos.	Ropa elegante para madres e hijas.	
PTT	Diseño originales y de alta calidad.		Las prendas son elaboradas hasta el más mínimo detalle.	El concepto de marca: Lencería hecha por mujeres para mujeres.	

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011) y Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración Propia

Por otro lado, la ventaja competitiva de FR impacta en los indicadores financieros de la empresa, en el comparativo de ventas mundiales de las 4 cadenas textiles más importantes, FR ocupó el tercer puesto en el 2017 y en cuanto capitalización bursátil (4,000 billones de yenes aprox.) ocupó el segundo puesto en el 2018. Actualmente el grupo Fast Retailing cuenta con 3445 tiendas al 2018 (Fast Retailing Co, 2018).

Con relación a capitalización bursátil o market cap es el valor de las acciones a precio de mercado, se representa como precio de las acciones x número de acciones en circulación (Hull, 2012, p. 60). Actualmente el número de acciones en circulación de FR es 106,073,656 al 31 de agosto del 2018 (Fast Retailing Co, 2018).

Como destaca Lawrence Gitman (2009):

En esencia, el valor de mercado indica la forma en que todos los participantes del mercado han valuado una acción. Si multiplicamos el precio de mercado de la acción por el número de acciones en circulación, obtenemos el valor de mercado de la empresa misma, o lo que se conoce como capitalización de mercado de la empresa (p. 236).

Asimismo, existe un crecimiento constante en sus principales indicadores financieros como Ventas, Ebitda, ROE, ROA entre otros. (Ver anexos). Así como también en sus estados financieros (situación financiera y de resultado) y su clasificación de riesgo por Standard & Poor's (S&P) fue de A y por Japan Credit Rating Agency (agencia de calificación de crédito en Japón) fue de AA (Ver anexos); en definitiva, Fast Retailing es una empresa de calidad, estable y de bajo riesgo (Fast Retailing Co, 2018).

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

Fortalezas de la empresa Fast Retailing

Empresa reconocida a nivel internacional, con larga trayectoria. El respaldo que ofrece FR como grupo empresarial es enorme debido a su know-how textil. Además, realiza una constante innovación en los productos, fuerte inversión en I+D; cuenta con centros de I+D para el desarrollo de productos, investigación de tendencias y materiales nuevos.

FR empezó a cotizar en la bolsa de Tokio en 1999, el valor accionario de FR en las bolsas de valores del mundo es muy favorable. Dado eso, FR ocupó el 2do puesto en capitalización bursátil en el 2018. También, posee una mayor cantidad de ventas y beneficios de explotación. La rentabilidad de la empresa (venta por metro cuadrado) es superior frente a sus principales rivales (Fast Retailing Co, 2018).

FR tiene sólida estructura organizacional hacia el logro de objetivos gracias a su personal comprometido. Cuenta con centro de formación de futuros líderes con el objetivo de formar y preparar a nuevos sucesores y líderes de la empresa. Asimismo, desarrolló los programas M, SAP y desafío individual, los cuales potencian y empoderan a sus colaboradores. Por otro lado, FR es una de las empresas más innovadoras y admiradas del mundo (Takeuchi, 2011, pp. 2-13).

La empresa cuenta con alianzas y negociaciones con diferentes fabricantes y proveedores a nivel mundial que le garantizan una buena calidad de producto y a un costo bajo. FR utiliza materiales de la mejor calidad del mundo como cachemira, lana de merino, ganso de primera calidad y tela vaquera teñida. Igualmente, FR cuenta con políticas de devolución de producto (Takeuchi, 2011, pp. 3-6).

FR cuenta con un grupo de gestión de cinco que toman las decisiones de la empresa compuesto por Yanai y 4 vicepresidentes ejecutivos (Operaciones, Administración, Productos y Marcas de lujo asequibles) y el equipo Takumi, son especialistas técnicos que conocen y tienen experiencia en el sector textil (Takeuchi, 2011, p. 7).

FR cuenta con una mayor rotación de inventario(5,1x) frente a sus competidores (Takeuchi, 2011, p. 27). Al rotar rápido se evitan los stocks; y por lo cual los costos se reducen. Por lo tanto, la logística de la empresa es buena.

Render (2009) señala: “El modelo de la cantidad económica a ordenar (EOQ) es una técnica para el control de inventarios que minimiza los costos totales de ordenar y mantener” (p. 490). Fast Retailing lleva a cabo dicho modelo porque realiza economías de escala, ubicación y reduce los costos de hacer pedido.

El Idioma oficial de la empresa sería el inglés debido a las negociaciones con diferentes países y esto facilita la comunicación. Por otra parte, FR cuenta con un alto sentido de involucramiento con la responsabilidad social empresarial (programas de RSE como reciclaje de lana, contratación de personas con alguna discapacidad y emprender un negocio social (Joint Venture) con el Profesor Yunus (Takeuchi, 2011, pp. 11-19).

Benchmarking con la empresa de Jimmy Lai of Giordano (empresa de ropa informal que vendía grandes pedidos) y con General Electric (centro de formación corporativa, el mejor del mundo en su clase). FR adoptó las mejores prácticas y conceptos de otras empresas (Takeuchi, 2011, pp. 3-14).

Realizó excelentes estrategias corporativas como la integración horizontal por adquisición y fusión con Theory, CDC, PTT y Cabin y GOV respectivamente. Al igual que, joint venture con Lotte Shopping y Wing Tai Retail (Takeuchi, 2011, p. 5).

Debilidades de la empresa Fast Retailing

Plan de expansión demasiado ambicioso, cierre y clausura constante de tiendas debido a que no realizó un buen desarrollo de mercado al ingresar en ciudades fuera de Japón. Asimismo, FR realizó tarde su plan de expansión (17 años) internacional debido a que su mercado nacional todavía no se había saturado. Por otra parte, FR realiza mucha publicidad frente a sus competidores (Takeuchi, 2011, pp. 4-10).

Los puestos directivos altos eran ocupados por veteranos locales del sector (pero nuevos en FR). También, FR era conocida por frecuentes cambios de cargos y famosa por no publicar su organigrama; deberá disminuir el número de cambios, ya que genera fuga de talentos e inseguridad en sus empleados. Por otro lado, se adaptó en exceso en China, asignó a un veterano de FR el cual redujo el precio y calidad de los productos para adaptarse al menor poder adquisitivo de China, en consecuencia, se redujo las ventas y cierre de tiendas (Takeuchi, 2011, pp. 4-9).

FR mucho dependía de UNIQLO y de las decisiones de Yanai (CEO) es por eso que desarrolló el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), para formar líderes del mañana para la empresa. Igualmente, sus principales indicadores financieros como Ventas, ROA, ROE, Margen bruto y operativo eran menores frente a sus principales competidores porque el tipo de impositivo era alto (Takeuchi, 2011, pp. 14-27).

La diversificación no relacionada en el negocio de los productos frescos, la integración vertical hacia atrás con su departamento de diseño propio, la integración horizontal por adquisición de National Standard y 3 nuevos negocios textiles; cerraron porque las ventas no eran las esperadas para FR (Takeuchi, 2011, pp. 5-6).

Por Unidad Estratégica de Negocios

Fortalezas de UNIQLO

UNIQLO Internacional posee un mayor número de tiendas 1241 frente a UNIQLO Japón que posee 827 tiendas. Debido a que decidió expandirse a mercados emergentes. Por otra parte, hubo un incremento en el número de tiendas tanto UNIQLO Japón e UNIQLO Internacional (de 1089 a 1241, en agosto del 2017 al 2018). Por otro lado, aumento el número de tiendas franquiciadas UNIQLO (de 41 a 44 tiendas) (Fast Retailing Co, 2018).

UNIQLO mantiene 80 acuerdos comerciales con compañías en China. Contrató un equipo de especialistas técnicos, al equipo Takumi, poseían experiencia en el sector textil japonés, con el fin de tener a expertos en las fábricas (Takeuchi, 2011, p. 4).

UNIQLO, constituía el pilar principal de FR, se convirtió en un nombre familiar en todo Japón. También, género empleo, atrajo a profesionales de compañías líderes japonesas. Asimismo, UNIQLO recibió el Porter Prize, reconoce a las compañías y departamentos que siguen una estrategia exclusiva y cuyos beneficios superan los del sector. Además, cuenta con un centro de atención al cliente, recibe comentarios de los clientes, les ayuda a mejorar y enfocarse mejor en el cliente (Takeuchi, 2011, pp. 2-7).

Debilidades de UNIQLO

Menor tamaño medio de tienda 710 m² frente a sus principales competidores. También, su aprovisionamiento es 100% asiático frente a sus competidores que es en menor porcentaje (Takeuchi, 2011, p. 7).

Las tiendas UNIQLO Japón (tiendas propias y formato estándar) han disminuido en agosto del 2017 al 2018; por el contrario, las tiendas gran formato han aumentado en ese mismo periodo. Asimismo, las tiendas franquiciadas de UNIQLO no se han llegado a consolidar en agosto del 2017 al 2018. A pesar del aumento de tiendas de 41 a 44 (agosto del 2017 al 2018), existe una falta de control a las franquicias de UNIQLO (Fast Retailing Co, 2018).

UNIQLO cerró su departamento de diseño y 3 nuevos negocios textiles (de ropa infantil, deportiva y familiar informal) y también cerró varias tiendas, debido a las bajas ventas (Takeuchi, 2011, p. 3).

Fortalezas de GU y Marcas Globales (Theory, CDC y PTT)

GU es la marca de moda de bajo precio, se dirige a los clientes potenciales de gama baja, fue una sensación en Japón debido a su calidad y precio (Takeuchi, 2011, p. 4).

La marca GU y las marcas globales (Theory, CDC y PTT) poseen en conjunto 1377 tiendas mayor que UNIQLO Internacional y UNIQLO Japón. Asimismo, hay un aumento en el número de tiendas de la marca GU (de 372 a 396) en agosto del 2017 al 2018 También, las marcas globales (Theory, CDC y PTT) cuentan con 984 tiendas frente a 827 tiendas de UNIQLO Japón en agosto del 2017 al 2018 (Fast Retailing Co, 2018).

Las marcas globales poseen alta calidad e innovación, utilizan materiales como telas de alta calidad y variedad. También, cuentan con atributos diferenciadores tales como ropa de alta calidad y funcionalidad de la marca, cómoda, amplia gama de colores y tamaños. Las marcas de lujo como Theory poseen una alta calidad y a un valor accesible para el cliente. FR Ingreso al mercado de EE.UU. gracias a Theory y accedió a una red de contactos en el sector textil (Takeuchi, 2011, p. 5).

Las campañas publicitarias de CDC eran el espíritu de la marca, enfocándose en madres y mujeres. En el caso de PTT, hace énfasis en el rol de la mujer. Su concepto de marca de lencería hecha por mujeres para mujeres ha atraído el apoyo de numerosas mujeres a nivel internacional (Takeuchi, 2011, p. 5).

Realiza integración vertical hacia adelante con el canal de distribución de PTT, al vender sus productos en los principales almacenes y boutiques europeos (Fast Retailing Co, 2018).

Debilidades de GU y Marcas Globales

Planes ambiciosos, en el caso GU (abrir 300 tiendas para el 2013, no lo logró). Actualmente cuenta con 409 tiendas al 2018 (Takeuchi, 2011, p. 9). Las tiendas GU están centralizadas en el Asia y las tiendas de CDC y PTT están centralizadas principalmente en Francia.

El número de tiendas de las marcas globales ha disminuido (de 1002 a 984 tiendas en agosto del 2017 al 2018). La marca CDC cerró 13 tiendas (de 333 paso a 320) en agosto del 2017 al 2018. La marca Theory cerró 9 tiendas (de 546 a 537) en mayo del 2018 a agosto del 2018 (Fast Retailing Co, 2018).

La rotación de inventarios de PPT era baja, ya que su ropa se vendía por temporadas en el caso de ropa de baño y en ocasiones en caso de lencería.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Como menciona Hill (2015):

Las fuerzas del macroentorno afectan la estructura de la industria y la influencia de las oportunidades y amenazas en el contexto económico, global, tecnológico, demográfico, social y político. Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter y por ende, alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas y el atractivo de una industria (pp. 40-64).

Tabla 1.4

Análisis PEST

PEST	EVOLUCIÓN FUTURA					
	3 MESES	IMPACTO	1-2 AÑOS	IMPACTO	2-4 AÑOS	IMPACTO
FACTORES POLÍTICOS-LEGALES						
Coyuntura política	Riesgo político (últimos meses del 2018).	Amenaza	Gobierno aplicará políticas conservadoras.	Oportunidad	Coyuntura política estable y favorable.	Oportunidad
Tratado de libre comercio con otros países	Búsqueda de acuerdos comerciales.	Oportunidad	Renegociar acuerdos comerciales.	Oportunidad	Consolidar e implementar nuevos acuerdos.	Oportunidad
Promoción de la actividad empresarial	Apoyo del gobierno e instituciones.	Oportunidad	Incremento de promoción empresarial.	Oportunidad	Mayor integración comercial.	Oportunidad
FACTORES ECONÓMICOS						
Crecimiento del país	Crecimiento de 3.7% en 2018.	Oportunidad	Proyección de crecimiento de 3.7% a 4.1%.	Oportunidad	Crecimiento sostenible durante los próximos años.	Oportunidad
Inversión extranjera directa	País atractivo para invertir tanto en Lima y Provincias.	Oportunidad	Aumento de inversiones debido a panorama favorable.	Oportunidad	Ingreso de nuevos inversionistas.	Oportunidad
Ventas de las empresas Fast fashion	Aumento de ventas en Lima y provincias.	Oportunidad	Incremento de las ventas constantes.	Oportunidad	Apertura de nuevas tiendas en provincias.	Oportunidad
Crecimiento del sector retail	Apertura de nuevos centros comerciales.	Oportunidad	Aumento de centros comerciales en Lima y provincias.	Oportunidad	Consolidación de tiendas en centros comerciales.	Oportunidad
Incremento del precio de la materia prima	Incremento del precio de telas, confección y tejido en 0.1%.	Amenaza	El incremento de precios de materia prima se mantiene.	Amenaza	Se espera que el precio de la materia prima no aumente.	Oportunidad
Incremento del PBI	Incremento del PBI 3.5%.	Oportunidad	Proyección de crecimiento de 3.5% a 3.9%.	Oportunidad	Proyección continua y favorable para los próximos años.	Oportunidad
FACTORES SOCIOCULTURALES						
Cambios en la decisión de compra del cliente	Consumidor informado.	Amenaza	Consumidor evalúa decisión de compra.	Oportunidad	Consumidor empoderado.	Oportunidad
Nivel de consumo	Reducción de compra por parte de los clientes.	Amenaza	Se mantiene la reducción de compra de productos.	Amenaza	Recuperación de hábitos de compra.	Oportunidad
Genera empleo	Activación del empleo.	Oportunidad	Incentivación del mercado laboral.	Oportunidad	Proyección favorable del mercado laboral y empleo continuo.	Oportunidad
DIMENSIÓN TECNOLOGÍA						
Investigación y Desarrollo (I+D)	Fuerte inversión en I+D.	Oportunidad	Establecer un centro de I+D en Latinoamérica.	Oportunidad	Creación del 1er centro de I+D en Latinoamérica.	Oportunidad
Comercio electrónico	Cambio progresivo de la venta física por la digital.	Amenaza	Deberá de adaptarse al e-commerce.	Amenaza	El comercio electrónico será el futuro del sector.	Oportunidad

Fuente: Hill (2015); El Comercio (2018); Gestión (2018); ICN Diario (2018); La República (2018); Mercado Negro (2018)

Elaboración propia

En base a la evolución futura: En el futuro, como uno de los objetivos es ingresar al mercado peruano, pueden aparecer y acentuarse nuevas fuerzas y variables, tales como:

En político-legal, las empresas competidoras establecidas en el Perú pueden crear alguna barrera legal que impida el ingreso de nuevos competidores. Así como también, el tema de licencias de funcionamiento en centros comerciales. En efecto, FR debe tratar de adherirse a las leyes y regulaciones vigentes en cada país en relación a las actividades comerciales.

En económico: El crecimiento económico es constante en el país, con lo cual varias personas tienen mayor poder adquisitivo. También, podría haber alguna disminución en el tipo de cambio que pueda perjudicar sus ventas en yenes.

En social: Existe una tendencia por parte de las personas en relación con la moda y en especial con las cadenas de moda rápida.

En tecnología: Se espera la consolidación del canal online y comercio electrónico. Por otro lado, en relación con lo Ambiental, la empresa FR si se desea establecerse en el Perú deberá de estar en armonía con el medio ambiente y fomentar buenas relaciones con los clientes. En cuanto a ello, FR responde ante cualquier daño causado por sus operaciones globales y trata de reducir al máximo esto; busca actuar como un ciudadano global más en cada país que ingresa (Fast Retailing Co, 2018).

Los factores del macroentorno nos muestran que la empresa FR, tiene posibilidad de crecer ampliamente en el mercado peruano, la industria fast fashion tiene varias oportunidades de crecimiento.

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Hill (2015) menciona; el modelo de cinco fuerzas de Porter, analiza las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y las oportunidades. Se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: a) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, b) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, c) el poder de negociación de los compradores, d) el poder de negociación de los proveedores y e) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria (p. 42).

Asimismo, el modelo de cinco fuerzas de Porter, se puede definir como un modelo de análisis e interpretación del comportamiento de las fuerzas del microentorno en una industria determinada.

A) Rivalidad entre empresas competidoras o establecidas

1) Estructura de la industria: Industria consolidada, existen 3 empresas que dominan el mercado fast fashion: H&M, Inditex (Zara) y Gap. Es una oportunidad y por ende la rivalidad aumenta.

2) Crecimiento del mercado o de la demanda: Alto, el crecimiento de la industria fast fashion es acelerado, es una oportunidad, la rivalidad disminuye.

3) Diferenciación del producto: Alta, debido a los atributos de diferenciación de los productos tales como know-how textil, marca, variedad, prestigio, innovación, calidad, y servicio post-venta. Por lo tanto, es una oportunidad, la rivalidad disminuye.

4) Costo de cambio: Bajo, ya que al cliente no le cuesta nada cambiar de opción de compra de productos en tiendas. Es una amenaza, la rivalidad aumenta.

5) Barreras de salida: Alta, debido a las inversiones que realiza la empresa en equipos, instalaciones y altos costos fijos de salida. Es una amenaza, la rivalidad aumenta.

6) Estructura de Costos Fijos + Capacidad Instalada Ociosa: Alta, debido a los enormes costos fijos que tiene la empresa en relación a su giro de negocio. Es una amenaza, la rivalidad aumenta.

En conclusión, la intensidad de la rivalidad dentro de la industria de los competidores será alta.

B) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

1) Inversión: Alta, debido a los costos relacionados a la apertura de tiendas. (Amenaza)

2) Know-how: El know-how de FR es muy alto debido a la experiencia acumulada como tienda textil especializada. (Oportunidad)

3) Marca posicionada: En el mercado peruano, existen cadenas globales como H&M, Zara, Gap, Forever21, entre otras.; que están posicionadas en centros comerciales. (Amenaza)

4) Acceso a la distribución: La empresa cuenta con canales propios (tiendas) y existe un crecimiento progresivo en su canal online. Asimismo, los centros comerciales están otorgando condiciones comerciales excelentes. (Oportunidad)

5) Acceso a materia prima estratégica: La empresa cuenta con alianzas estratégicas con varios fabricantes de materiales e insumos en el mundo. (Oportunidad)

6) Leyes/reglamentos: No hay alguna barrera legal que impida el ingreso de competidores potenciales. (Oportunidad)

En conclusión, el riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto.

C) Amenaza de productos sustitutos

1) ¿Hay sustituto?; Si, en el mercado global y peruano existen tiendas de ropa especializada como H&M, Zara, Gap, Forever 21, entre otras.

2) ¿Cuál es el Costo de Cambio?; Bajo, ya que el cliente no está obligado a comprar en alguna de las tiendas fast fashion.

3) ¿Cuál es el Precio?; El precio es accesible. Los precios de estas tiendas textiles son similares.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es Alta.

D) Poder de negociación de los Compradores: Los compradores no compran en volumen por ende no pueden pedir un menor precio, el costo de cambio es bajo, el cliente puede cambiar de marca o de tienda fast fashion. Por otro lado, a medida que el cliente este informado sobre cada marca y productos, analizará y tomará la mejor decisión de compra; por consiguiente, el cliente tiene poder de elección. En conclusión, el poder de negociación de los compradores es medio o alto.

E) Poder de negociación de los Proveedores: La empresa mantiene acuerdos establecidos con varias compañías en China, por lo que no tiene un proveedor único o determinado para algún insumo. Asimismo, FR hace visitas a las fábricas asociadas para supervisar los procesos, por lo que exigirá productos de alta calidad. En conclusión, el poder de negociación es bajo o nulo.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Por un lado, es el crecimiento acelerado del sector retail, se estima que para el 2018 crecerá entre 6% y 9%. Por otro parte, el Perú se ha convertido en un país emergente y atractivo para invertir. Por consiguiente, el sector retail genera empleo y ayudará a que se incentive el mercado laboral y contribuya el empleo formal. Asimismo, las personas tendrán un mayor poder adquisitivo para realizar compras en las tiendas fast fashion (Mercado Negro, 2018).

También, el crecimiento del país, en los últimos años el crecimiento económico ha sido sostenible, la proyección del crecimiento de la economía peruana para el 2019 es alentadora (Gestión, 2018).

Ser elegida como una de las 200 empresas más admiradas en Asia y de las 50 empresas más innovadoras a nivel mundial y recibir nuevamente el premio Porter Prize.

Por último, pocos obstáculos legislativos, actualmente no existen barreras legales que impidan el ingreso de empresas fast fashion.

Amenazas

La industria de la moda cambia rápido debido al giro del negocio y a las tendencias de moda, las cuales cambian constantemente debido al crecimiento de la industria fast fashion. Por otro lado, existe un cambio progresivo de la venta física por la digital. Asimismo, el ingreso de start-ups y comercio electrónico (Amazon) a nivel global y local (El Comercio, 2018).

Actualmente, el cliente está informado para tomar una mejor decisión de compra cuenta con toda la información para evaluar cada compra. Por otro lado, la coyuntura política actual del país está pasando por una inestabilidad política, la cual hace que se paralicen las inversiones y se reduzca la compra de productos (Mercado Negro, 2018).

Incremento del precio de la materia prima a nivel mundial debido a la volatilidad en los mercados de materia prima (ICN Diario, 2018).

En relación a mi experiencia laboral, en el área logística; una de las amenazas de la empresa era el incremento de precio de la materia prima y metales en el mundo, ya que la empresa importaba metales como manganeso, molibdeno, arena sílice entre otros para la fabricación de sus productos. Asimismo, para evaluar la compra de productos, realizaba una técnica multicriterio (ranking de factores) evaluaba una serie de variables como calidad, tiempo, entrega, garantía, antigüedad, entre otras; asignaba un peso o valor y ponderaba cada variable con objetivo de elegir la mejor alternativa posible para la empresa.

Asimismo, en la empresa que laboré se utilizaba el sistema just in time (cero despilfarros) o pull, el cual solo se ejecutaba cuando había demanda, la producción se realizaba bajo pedido por órdenes de trabajo, por consiguiente, entrega de pedido más rápido y reducción de costos. Por otra parte, se monitoreaba semanalmente y mensualmente el inventario para lograr un nivel óptimo y evitar cualquier tipo de faltante o rotura de inventario.

En relación al área de finanzas, para Fast Retailing era importante ingresar a la bolsa de valores lo más antes posible porque al cotizar en el mercado americano se obtendrá más capital, más inversionistas y un aumento del precio de la acción; en consecuencia, más expectativas de crecimiento a nivel mundial. Asimismo, a la empresa Fast Retailing le conviene el mercado de valores porque para el accionista es atractivo, tiene liquidez y la empresa puede crear valor. Por último, para FR lo más importante es maximizar el ROIC, cuánto gana la empresa del capital que esta invirtiendo en ella sin importar las fuentes de financiamiento.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

David, F. (2013) señala: “La matriz de evaluación de factores internos (EFI) sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 122).

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores internos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
(F1) Empresa reconocida a nivel internacional.	0.10	4	0.40
(F2) Mayor rentabilidad.	0.07	4	0.28
(F3) Respaldo financiero de FR.	0.10	4	0.40
(F4) Constante innovación.	0.09	4	0.36
(F5) Sólida estructura organizacional.	0.07	3	0.21
(F6) Alianza estratégica con fabricantes.	0.08	3	0.24
Debilidades			
(D1) Plan de expansión ambicioso.	0.13	1	0.13
(D2) Tardío plan de expansión.	0.10	1	0.10
(D3) Extenso presupuesto publicitario.	0.07	2	0.14
(D4) Altos puestos ocupados por veteranos.	0.11	2	0.22
(D5) Mucha dependencia de UNIQLO y de las decisiones del CEO (Yanai).	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.56

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011)

Elaboración Propia

FR está situada sobre el promedio de la industria con 2.56. Sus principales fortalezas son: empresa reconocida a nivel mundial y respaldo financiero. Por otra parte, tiene debilidades que debe superar como el tardío plan de expansión y planes ambiciosos. Asimismo, la matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias; por ejemplo, para FR su objetivo principal es el desarrollo de mercado.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

David, F. (2013) señala: “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80).

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
(O1) Crecimiento del sector retail.	0.12	4	0.48
(O2) Incremento del PBI en un 3.8% durando el 2019.	0.07	3	0.21
(O3) Perú, atractivo para invertir.	0.06	3	0.18
(O4) Empresa más innovadora y admirada del mundo.	0.11	4	0.44
(O5) Pocos obstáculos legislativos.	0.05	3	0.15
(O6) Generación de empleo.	0.09	3	0.27
Amenazas			
(A1) Industria de la moda cambiante.	0.11	2	0.22
(A2) Consumidor informado y empoderado.	0.09	2	0.18
(A3) Coyuntura política poco favorable.	0.05	1	0.05
(A4) Aumento del precio de la materia prima.	0.12	2	0.24
(A5) Sustitución de la venta física por la digital.	0.07	1	0.07
(A6) Aparición de start-ups y e-commerce(Amazon).	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.55

Fuente: Hill (2015); El Comercio (2018); Gestión (2018); ICN Diario (2018); La República (2018); Mercado Negro (2018)
Elaboración Propia

FR está situada sobre el promedio de la industria con 2.55. Las oportunidades que FR debe aprovechar es el crecimiento del sector retail y mercado emergente. Por otro lado, deberá de realizar desarrollo de mercado aprovechando el crecimiento del sector retail (centros comerciales) para combatir a los competidores actuales y futuros. Igualmente, FR deberá de capitalizar más las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta actualmente.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

Hill (2015) destaca: “Una estrategia de negocios genérica da a una empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio” (p. 155).

También, David, F. (2013) menciona: “Las estrategias genéricas permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (p. 148).

Por otro lado, un negocio tiene 3 elementos que son el producto o servicio, el segmento de mercado y las habilidades distintivas que responden a las preguntas: el ¿Qué?, el ¿Quién? y el ¿Cómo? respectivamente.

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

Factor/Estrategia	FAST RETAILING	UNIQLO	GU	MARCAS GLOBALES
Diferenciación del producto	Alta, mercado masivo, ofrece productos que sobresalen por una serie de atributos tangibles e intangibles: marca FR, know-how textil, calidad, innovación, prestigio, I+D.	Alta, mercado masivo, ofrece productos que sobresalen por una serie de atributos tangibles e intangibles: calidad, innovación, prestigio, I+D.	Baja, mercado masivo, productos muy estándar, muy comunes o generales.	Alta, mercado masivo, Ofrece productos que sobresalen por una serie de atributos, marca de lujo, variedad, prestigio, exclusividad.
Segmentación de mercado	Alta, ofrece productos diferentes para distintos segmentos de mercado, diferentes costos, dirigido a diferentes niveles socioeconómicos.	Alta, ofrece productos diferentes para distintos segmentos de mercado, diferentes costos, dirigido a diferentes niveles socioeconómicos.	Baja, va dirigido al segmento promedio.	Alta, ofrece productos diferentes para distintos segmentos de mercado; Theory: Hombres y mujeres entre 30 y 40 años; CDC: Madres e hijas; PTT: Lencería para mujeres.
Habilidades distintivas	Know-how Textil, Calidad, innovación, I+D, economías de escala y ubicación.	Calidad, innovación, prestigio, economías de escala y ubicación	Economías de escala, economías de ubicación, tecnología para reducir costos	Marca de lujo, exclusividad, telas de alta calidad.
Estrategia genérica a nivel negocios	Diferenciación conjunta: Diferenciación del producto + Liderazgo en costos.	Diferenciación conjunta: Diferenciación del producto + Liderazgo en costos.	Liderazgo en costos mejor valor.	Diferenciación del producto.

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011); Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración Propia

2.4. Matriz FODA (Sustento)

David, F. (2013) señala: “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p. 176).

Tabla 2.4
Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS 1. Empresa reconocida a nivel internacional, con larga trayectoria. 2. Mayor rentabilidad: venta por metro cuadrado. 3. Respaldo financiero de Fast Retailing como Grupo Empresarial. 4. Constante innovación en los productos, cuenta con centros de I+D. 5. Una sólida estructura organizacional hacia el logro de objetivos gracias a sus colaboradores comprometidos. 6. Alianza estratégica con fabricantes y proveedores: Economías de escala y ubicación.	DEBILIDADES 1. Plan de expansión demasiado ambicioso. 2. Tardío plan de expansión (17 años). 3. Extenso presupuesto publicitario frente a sus principales competidores. 4. Los puestos directivos altos eran ocupados por veteranos locales del sector (pero nuevos en FR). Se dirigía de manera jerárquica sin entrar a donde estaba la acción y/o problema, ni toma de decisiones gerenciales. 5. Mucha dependencia de UNIQLO y de las decisiones del CEO (Yanai).
OPORTUNIDADES 1. Crecimiento del sector retail. 2. Incremento del PBI. 3. Perú, país emergente, catalogado como más atractivo para invertir en el sector retail. 4. Ser elegida como la empresa más innovadora y admirada del mundo. 5. Pocos obstáculos legislativos. 6. Generación de empleo, ayudará a que se incentive el mercado laboral.	FO F1O1 Mejorar y/o crear alianzas estratégicas con nuevos y actuales centros comerciales en el sector retail para una mejor colocación del producto y un mejor precio de venta. F4O3 Seguir innovando y brindando alta calidad en la producción de los productos, debido a que el Perú es catalogado como país emergente, más atractivo para invertir; aprovechando su capacidad de ser la empresa más innovadora y admirada del mundo. Asimismo, consolidar sus centros de I+D y crear similares en Latinoamérica.	DO D1O1 Beneficiarse de los pocos obstáculos legales para analizar con más detalle los planes de expansión ambiciosos en la región y así poder llegar a ser líder en el mercado, mejorar el posicionamiento de la marca realizando estrategias de crecimiento. D2O2 Aprovechar el importante crecimiento a futuro del país para poder reducir el tardío plan de expansión (17 años) para lograr un mayor desarrollo en el mercado peruano. Alcanzar 3 nuevas tiendas tanto en Lima y provincias. D4O6 Obtener ideas innovadoras y audaces de los millennials, introducir a un mayor número de colaboradores al FRMIC para formar a líderes globales.
AMENAZAS 1. Industria de la moda cambiante. 2. Consumidor informado y empoderado al tomar decisiones. 3. Coyuntura política. 4. Incremento del precio de la materia prima a nivel mundial. 5. Cambio progresivo de la venta física por la digital (Internet Retailing). 6. Ingreso de start-ups y comercio electrónico (Amazon).	FA F6A4 Aprovechar la economía de escala para contrarrestar el incremento de precios a nivel mundial, crear programa de fidelización con fabricas y proveedores. F5A3 Utilizar estratégicamente la solidez de su estructura organizacional para poder afrontar cualquier dificultad en el tiempo debido a la coyuntura política. Realizando un seguimiento a sus áreas clave. F1A2 Explotar su reconocimiento a nivel internacional para buscar posicionamiento en la mente del consumidor buscando crear lealtad hacia las marcas de Fast Retailing.	DA D3A5 Es necesario reducir el amplio presupuesto de publicidad porque con la sustitución progresiva de la venta física por la digital y la industria de la moda cambiante, puede generar pérdidas a futuro. Desarrollar un renovado modelo de fuerza de ventas, impulsando su canal online. D5A6 Es fundamental dejar de depender mucho de UNIQLO, a causa de la aparición de start-ups y la llegada de Amazon puede reducir sus ventas.

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaoka (2011); El Comercio (2018); Gestión (2018); ICN Diario (2018); La república (2018); Mercado Negro (2018)

Elaboración propia

Interpretación:

F1O1: El ingreso de nuevos y actuales centros comerciales al mercado peruano y el crecimiento acelerado de las empresas fast fashion como Zara, H&M, Gap, Forever21 y los grandes almacenes (como Ripley y Saga Falabella) puede ser beneficioso si se hace un buen planeamiento estratégico, ya que una alianza con uno o más de estos centros comerciales otorgará condiciones inigualables, mejorará la promoción de los productos y lograría una reducción en el precio de venta al público.

F4O3: FR cuenta con centros de I+D, con lo cual le garantiza la obtención de un buen producto, que será fuente de su ventaja competitiva. Asimismo, deberá de replicar centros de I+D similares en Latinoamérica.

F6A4: La empresa realiza economía de escala gracias a su capacidad de producción, podría reducir el incremento de precios a nivel mundial debido al tamaño de pedidos que maneja para conseguir un precio bajo creando programas de fidelización con fabricas y proveedores.

F5A3: En la actualidad, el país está pasando por una incertidumbre política, lo que origina un incremento de precios en los productos, disminución de inversión extranjera directa y tensión en el sector retail, por lo que FR deberá apoyarse de su solidez organizacional para poder afrontar cualquier dificultad que se presente creando planes de contingencia para cualquiera de los escenarios futuros posibles y seguimiento a sus áreas clave.

F1A2: FR es reconocida a nivel internacional y cuenta con una larga trayectoria, el desafío es vender ropa, por lo tanto, es necesario entrar en el top of mind del cliente para crear una lealtad hacia las marcas de FR.

D1O1: Actualmente no existe una barrera legal que le impida a FR ingresar al mercado peruano, pero deberá de implementar un nuevo centro de I+D en Latinoamérica y centro de atención de clientes en nuestra región para poder lograr ser líder en el mercado peruano.

D2O2: Debido a que los mercados nacionales en Asia se saturaron, Fast Retailing vio la necesidad de expandirse, es por eso que FR debe de aprovechar el importante crecimiento a futuro del país para lograr un incremento en su capacidad de producción y comercialización global.

D4O6: FR desarrolló el FRMIC, podría replicar ese concepto en Latinoamérica y poder aprovechar el talento en el mercado peruano y por ende generar empleo, introduciendo a un mayor número de colaboradores en sus programas y proyectos.

D3A5: FR deberá de reducir su presupuesto agresivo en publicidad frente a su principal competidor Zara, el cual no realiza publicidad. Por otro lado, la empresa deberá de desarrollar un nuevo modelo de fuerza de ventas renovado impulsando su canal online.

D5A6: FR deberá de diversificar el riesgo de depender únicamente de UNIQLO y de las decisiones de Yanai (CEO) con las diferentes marcas que tiene en su portafolio. Asimismo, deberá de implementar y consolidar su tienda online para obtener más ventas, ya que con el ingreso de start-ups y el comercio electrónico (Amazon) existirá una amenaza latente.

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

Visión: La visión de Fast Retailing es Cambiando la ropa. Cambiando la sabiduría convencional. Cambiando el mundo (Takeuchi, 2011, p. 23).

Dicha visión es una definición e imagen clara de lo que desea crear la empresa en un escenario actual y futuro, con el fin de ofrecer un mejor valor al cliente y a la sociedad.

Misión: La misión es crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo; permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad, la satisfacción de poder ponérsela, enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2011, p. 23).

La misión de FR es la definición de su core business, FR busca constantemente mantenerse creando y mejorando su ventaja competitiva. Asimismo, deberá de realizar un análisis de su misión y visión para mantenerse competitivo en el mercado mundial.

Políticas

David, F. (2013) señala: “Las políticas son directrices y procedimientos para alcanzar objetivos anuales”. “Las políticas describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes” (p. 12).

La política de la empresa está basada en 3 dimensiones: La calidad del producto como atributo diferenciador. La calidad del servicio de la tienda, existe una política de administración de tiendas, basado en el trabajo en equipo, personal idóneo en tiendas, instalaciones limpias, rotación de inventario; todo esto está relacionado y va de la mano con las actividades de la cadena de valor tanto primarias y de soporte. Por último, la responsabilidad social empresarial (RSE) con los stakeholders, se ha realizado diferentes iniciativas con el fin de buscar unión, compromiso y constancia entre las partes interesadas (Takeuchi, 2011, p. 11).

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

David, F. (2013) menciona sobre los objetivos estratégicos:

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Por otra parte, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa.

Ambos tipos de objetivos deben incluir metas de desempeño anuales y de más largo plazo. En última instancia, la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir sin tregua los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. Si la organización se enfoca en primer lugar y más que nada en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su fortaleza en el mercado, también podrá alcanzar sus objetivos financieros (pp. 133-134).

Fast Retailing presenta los siguientes objetivos estratégicos:

- 1) Obtener una rentabilidad (ventas por m²) del 25% en Asia, Europa, EE.UU. para el 2020.
- 2) Incrementar el rendimiento sobre el capital invertido en un 19% para el 2020.
- 3) Reducir los costos en un 5% respecto al año anterior (40%) 2019.

- 4) Aumentar las ventas en línea (online) del 10% al 40% para el 2022.
 - 5) Incrementar para el 2020 la participación de mercado en un 15%.
 - 6) Permanecer entre las 10 primeras empresas más innovadoras y admiradas del mundo en el 2019.
 - 7) Alcanzar 3 nuevas tiendas para el 2020 en Perú.
 - 8) Mejorar la estructura de distribución en un 10% para lograr eficiencia en los niveles de inventario y reducir los costos.
 - 9) Implementar capacitaciones en el año en un 5% introduciendo a los colaboradores en los programas de FR para incentivar la filosofía de gestión corporativa para el 2022.
 - 10) Incrementar las habilidades de los colaboradores en tienda en un 5% para el 2021.
 - 11) Ingresar al mercado de Latinoamérica para el 2019 con la marca pilar de FR.
- El futuro es favorable debido a los mercados y economías emergentes y aún más los objetivos estratégicos de FR son desafiantes.

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

Anteriormente se organizaban por tiendas UNIQLO y No UNIQLO, dentro de ese grupo existían las marcas globales (Theory, CDC, PTT) y las marcas nacionales (GU, Cabin y Candish). GU era considerada como una marca no rentable pero actualmente se ha redefinido siendo considerada el segundo pilar del grupo Fast Retailing y se ha transformado en una marca mundial, ya que antes solo tenía tiendas en Japón y ahora están presentes en China, Hong Kong, Corea y Taiwán.

En mi opinión, FR podría crear una nueva UEN para Latinoamérica relacionado a accesorios de ropa (chalina, medias, guantes) como piloto sumado a un canal online porque el comercio electrónico será el futuro. Asimismo, podrá aprovechar el crecimiento futuro de la región para dar a conocer los nuevos productos de la tienda.

Por lo cual, se podría incrementar las ventas en las tiendas y conocer más la marca Fast Retailing y la UEN piloto en Latinoamérica y el mercado peruano.

Por otro parte, la UEN con la cuál ingresará al Perú será UNIQLO, ya que es el pilar de FR y cuenta con el respaldo del grupo Fast Retailing. No será necesario crear una nueva UEN para el ingreso al Perú porque podrá aprovechar el know-how textil de FR y diversificar su riesgo con el portafolio de marcas que cuenta actualmente.

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

Estrategias en el ambiente Global

Estrategia Global (Estandarización Global)

Presión por adaptación local, es baja porque no realiza ningún tipo de adaptación en los mercados que ingresa. La ropa se vende tal cual y lo que destaca es su calidad y precio accesible.

Presión por reducción de costos, es alta por las siguientes razones: A pesar que la empresa vende incluso marcas de lujo, existen fuertes presiones para reducir costos, lo que la ha obligado a buscar nuevos mercados en diversos países. Asimismo, realiza outsourcing estratégico comprando materiales, tejidos y producción final de prendas; en consecuencia, logra economías de escala y de ubicación. FR consiguió mantener un precio bajo por el tamaño de los pedidos. Por otro parte, existe una fuerte competitividad con los principales competidores de tiendas textiles especializadas. Por último, Fast Retailing tiene un modelo de negocio muy extendido con un alcance de 19 países, esto permitiría disminuir los riesgos de un entorno económico inestable.

Modos de ingreso

Subsidiaria en propiedad total

FR podrá realizar su estrategia global coordinando los respectivos planes desde el extranjero con la matriz en Perú permitiéndole un mayor control de sus operaciones a nivel global y lograr economías de escala y ubicación.

Estrategias Corporativas

Diversificación Relacionada: FR tiene experiencia creando nuevas empresas, por esto puede crear una empresa de accesorios de ropa como chalinas, medias, guantes. Es relacionado, ya que FR usará su misma cadena de valor.

Integración Vertical hacia atrás: FR puede crear centros de I+D y atención al cliente en Latinoamérica para promover el desarrollo de la marca en la región, buscando más mercado y conociendo al consumidor Latinoamericano, lo que le garantizará la obtención de un buen producto que es fuente de su ventaja competitiva. También, puede implementar integraciones con centros de distribución y operadores logísticos en Perú.

Integración horizontal por Adquisición: Debido a la experiencia que tiene FR, podrá adquirir una empresa peruana de zapatos para atraer a más clientes y dar a conocer su oferta de valor.

Alianzas estratégicas: FR cuenta con experiencia realizando joint venture con empresas del Asia, podría replicarlo con una empresa peruana. FR puede auspiciar a un futbolista peruano para dar a conocer la marca fast Retailing en el Perú. Por otro lado, también podría formar una alianza estratégica con un diseñador de moda peruano. En conclusión, Fast Retailing podrá aprovechar el conocimiento del mercado local (know-how), cartera de clientes en el país y red de distribución a nivel local.

Estrategia de Negocios

Estrategias genéricas

Se mantiene la estrategia de diferenciación conjunta (Diferenciación del producto + Liderazgo en costos); la diferenciación del producto es alta porque se dirige a un mercado masivo, ofrece productos que sobresalen por una serie de atributos tangibles e intangibles como la marca Fast Retailing, know-how textil, calidad, innovación, prestigio, investigación y desarrollo (I+D); la segmentación de mercado es alta porque ofrece productos diferentes para distintos segmentos de mercado, diferentes costos, dirigido a diferentes niveles socioeconómicos y las habilidades distintivas de FR son know-how textil, calidad, innovación, investigación y desarrollo (I+D), economías de escala y ubicación.

Sin embargo, para algunas marcas puede haber diferenciación y para otras no, como es el caso de GU (Liderazgo en costos mejor valor) y las marcas globales (Diferenciación del producto) pero en general como Fast Retailing, es un producto diferenciado y presionado por costos.

Matriz Ansoff

Penetración de mercado: En el caso de FR podrá aplicar medidas como aumentar el número de colaboradores en tienda para resolver cualquier duda de los clientes, aumentar el gasto de publicidad, ofrecer promoción de ventas; por ejemplo, una tarjeta de crédito de fidelización con el objetivo de crear brazos financieros con los clientes, difundir y promover sus campañas de marketing con nuevos eslóganes que representen el espíritu de la marca FR.

Desarrollo de mercado: Uno de los objetivos de FR es expandirse a Latinoamérica y Perú, una vez logrado podría aprovechar el crecimiento que existe en Lima y provincias para desarrollar mercado en la región.

Desarrollo de producto: FR podría crear nuevas telas patentadas como lo hizo anteriormente con Heattech y Airism, por lo que deberá de invertir en sus centros de investigación y desarrollo con el fin de superar las expectativas y necesidades del cliente. Por otro lado, FR puede aprovechar la materia prima como el algodón peruano para fabricar productos de alta calidad.

Diversificación: FR podría desarrollar nuevos productos como chalinas, medias, guantes para nuevos mercados como Latinoamérica con el fin de intensificar su posicionamiento global.

Matriz BCG

Estrella: UNIQLO, GU y las marcas globales (Theory, CDC y PTT); se ubican en el cuadrante II de la matriz BCG, el cual representa una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Asimismo, cada una de estas UENs representan oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo

plazo para FR, el cual deberá de seguir innovando y desarrollando nuevas propuestas de valor a lo largo del planeta.

Por otra parte, las estrategias más adecuadas que podría aplicar FR son: la integración vertical hacia adelante y atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto; las cuales han sido explicadas anteriormente.

Perro: UNIQLO cerró su departamento de diseño y 3 nuevos negocios textiles (de ropa infantil, deportiva y familiar informal). Asimismo, estas divisiones se ubicaron en el cuadrante IV de la matriz BCG, el cual representa una baja participación relativa en el mercado y una baja tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Por otro lado, FR cerró su joint venture con una empresa local China y vendió National Standard, una tienda de ropa femenina, debido a que las ventas no eran las esperadas. Dado esto, FR aplicó las estrategias defensivas tales como recorte de gastos en el caso de su departamento de diseño, los 3 nuevos negocios textiles y su joint venture con la empresa China; y desinversión en el caso de National Standard.

Estrategia de inversión a nivel negocio

Existen 2 dimensiones, la posición competitiva del negocio tanto fuerte o débil y la etapa del ciclo de vida de la demanda; para FR la posición competitiva del negocio es fuerte debido al crecimiento de la industria fast fashion y la etapa del ciclo de vida es crecimiento; por lo tanto, Fast Retailing deberá de aplicar una estrategia de crecimiento (expansión); seguir con más promoción a la marca, más impulso a sus canales de distribución y apertura de nuevas tiendas.

Estrategias funcionales

Tabla 2.5

Estrategias Funcionales

Área Funcional	Estrategias funcionales	Elementos de la ventaja competitiva			
		Calidad Superior	Eficiencia Superior	Innovación Superior	Capacidad de respuesta al cliente
I&D (Fortaleza)	-Invertir en centros de I+D en Latinoamérica. -Alianza estratégica con diseñadores de moda peruanos.		X	X	
Operaciones y Producción (Fortaleza)	- Estrategia de Producto: Aprovechar el algodón pima peruano para fabricar productos de alta calidad - Estrategia de Calidad: Inspección a fábricas, procesos y mejora continua. - Estrategia de Abastecimiento: Materiales de la mejor calidad del mundo. - Estrategia de Localización: Ranking de factores, Ubicación de tiendas en Perú.	X X	X	X	
Marketing y Ventas (Fortaleza)	- Penetración de mercado: Aumentar la participación de mercado a través de campañas de publicidad, posicionar su marca y fidelizar clientes. - Desarrollo de mercado: Expandirse a Latinoamérica y Perú (Lima y provincias), tener presencia a través de canales de distribución. - Desarrollo de producto: Desarrollar productos de alta calidad usando materia prima peruana. -Impulsar su canal online para incrementar ventas.	X X	X	X X	X
Servicio al cliente (F)	-Implementar políticas de devolución de productos. -Centro de atención al cliente en Latinoamérica.	X	X	X	X X
Recursos Humanos (F)	-Capacitar y desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores de las tiendas.		X	X	
Infraestructura (Fortaleza)	-Implementar el FRMIC en Latinoamérica y en Perú para formar líderes globales en la región.	X		X	
Sistema de información (F)	-Mejorar su canal online e implementar alianzas estratégicas con empresas de tecnología de información.			X	X
Finanzas y contabilidad (Fortaleza)	-Mayor ROIC (Rendimiento sobre el capital invertido) -Mayor margen de contribución ($MC = Pu - Cv$) -Mayor rentabilidad (Ventas/m ²)	X X X	X X X	X X X	X

Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirotaka (2011)

Elaboración Propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

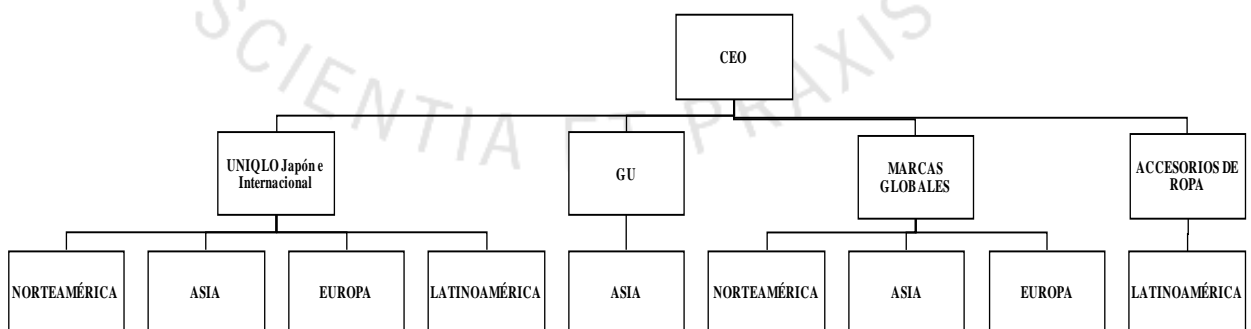
Para evaluar el diseño de la estructura organizacional se debe cumplir con los objetivos estratégicos, los cuales son maximizar el valor de la empresa, rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) y obtener una tasa de crecimiento de utilidades mayor con respecto al año anterior. Asimismo, FR deberá de realizar un seguimiento a las áreas clave, desarrollar las capacidades de los colaboradores, optimizar recursos y evaluar los escenarios futuros.

La estructura de grupo global de producto “permite decidir cómo adoptar de la mejor forma una estrategia de estandarización global; por ejemplo, decidir cuáles actividades de la cadena de valor, como manufactura o diseño de productos, deben realizarse en qué país para aumentar la eficiencia” (Hill, 2015, pp. 437).

Se propone una estructura de grupo global de productos con matices de UEN y geográfica porque la estrategia es desarrollar mercados, agregando una nueva UEN (accesorios de ropa como guantes, medias, chalinas) y el mercado de Latinoamérica.

Tabla 3.10

Rediseño de la estructura organizacional



Fuente: Hill (2015); Takeuchi, Hirota (2011); Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración Propia

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

Fast Retailing ha realizado integración horizontal tanto como adquisiciones y fusiones por lo cual debe asegurarse que la cultura organizacional corporativa sea compatible entre sí. La empresa era conocida por frecuentes cambios de cargos y famosa por no publicar su organigrama; es por eso que debería de reestructurar su organigrama para lograr un ahorro de costos.

También, FR debe motivar y capacitar a los trabajadores, alinear sus objetivos con los de la empresa, con el fin de empoderar e influir en su desempeño laboral. No obstante, deberá de revisar los planes de incentivos, clima organizacional y recompensas, ya que los colaboradores son el principal activo que tiene la empresa.

Por otro lado, seguir mejorando su sistema de liderazgo, ya lo está logrando con el FRMIC desarrollando programas M, SAP y desafío individual los cuales buscan formar a futuros líderes globales para el portafolio de marcas de Fast Retailing.

Asimismo, realizar un buen manejo y seguimiento a las áreas clave de la empresa, crear objetivos estratégicos e indicadores, mejorar políticas y recursos.

En relación a la coyuntura política en el país, FR deberá de tener códigos de conducta y/o códigos de ética que son la base la cual se construye la cultura organizacional de una empresa.

Hill (2015) subraya: “La contribución de la logística para aumentar la eficiencia de una empresa puede ser tan decisiva como la contribución de la producción, marketing, recursos humanos entre otras áreas clave” (p. 118). Dado que operaciones es un sistema integrado e integrador con las demás áreas de la empresa.

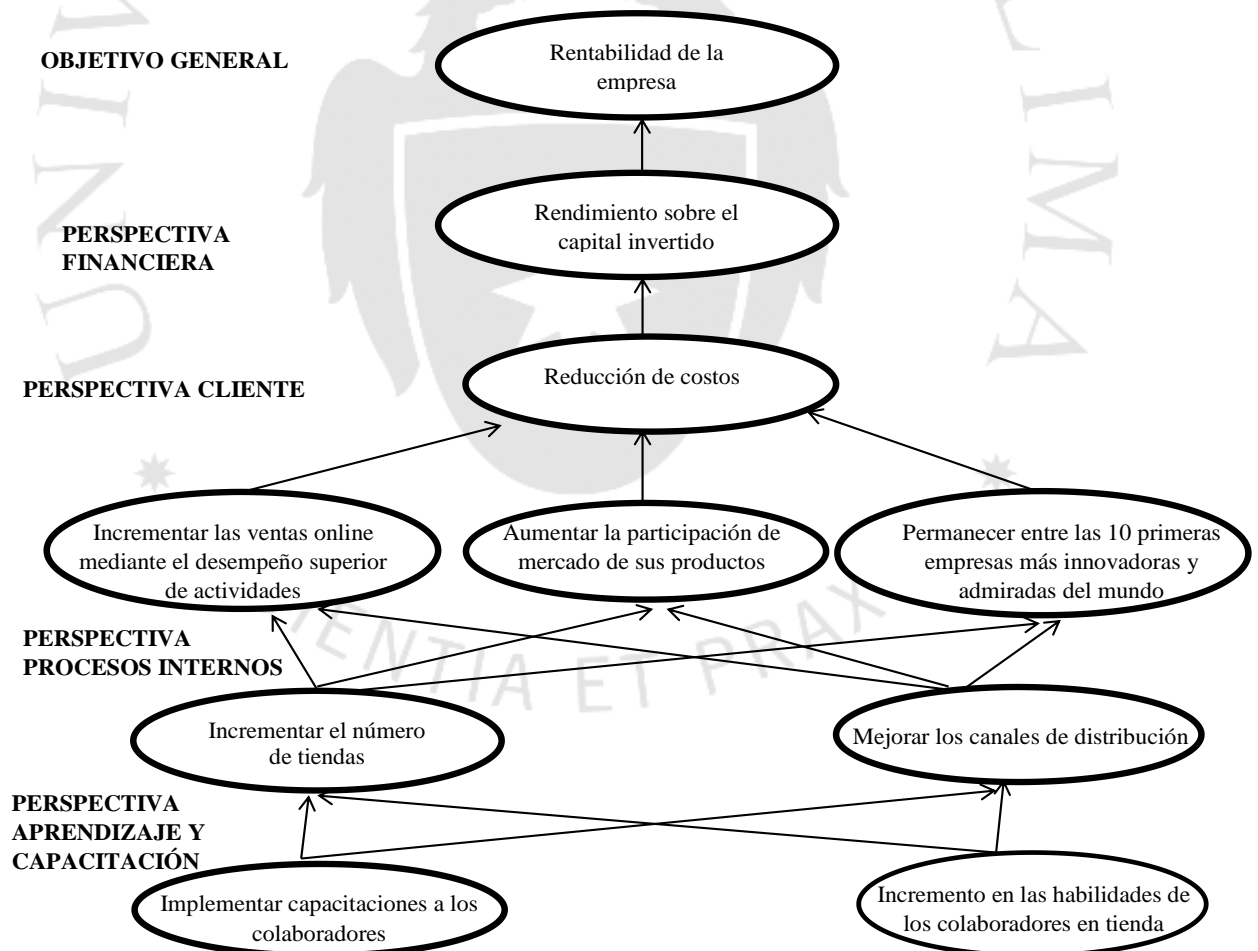
Dicho eso, Fast Retailing deberá de potenciar el just in time de sus operaciones, al igual que la mejora constante de costos, almacenaje y distribución física; enfocándose siempre en la calidad total y mejora continua de sus operaciones. Una buena logística permite aumentar el throughput, el cual es la tasa de generación de dinero en el tiempo, su fórmula es utilidad/tiempo; la empresa gana dinero más rápido, se mueve más rápido el inventario y reduce costos.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

David, F. (2013) menciona: “El mapa estratégico de control es un conjunto de objetivos estratégicos, los cuales deben de estar vinculados bajo una relación de causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles” (p. 296).

Tabla 4.1
Mapa estratégico de control



Fuente: David, F. (2013); Takeuchi, Hirotaka (2011)
Elaboración propia

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

David, F. (2013) destaca: El cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Por otro lado, el Balanced Scorecard es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento (pp. 155-296).

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Línea de base	Estrategias
Perspectiva Financiera	1) Incrementar la rentabilidad en un 25% para el 2020.	Ventas/m ²	15%	1) Aumentar el número y tamaño de tiendas. 2) Incrementar el ROIC mediante el monitoreo de áreas funcionales con la finalidad de generar valor. 3) Establecer un programa de reducción de costos, optimizando el uso de recursos y material reciclado de sus tiendas.
	2) Incrementar el rendimiento sobre el capital invertido en 19%.	% ROIC	14%	
	3) Reducir costos en un 5% respecto al año anterior 2019.	Nivel de costos	10%	
Perspectiva Cliente	4) Incrementar las ventas en línea en un 40% para el año 2022.	Nivel de ventas en línea	10%	4) Implementar un modelo de fuerza de ventas impulsando su canal online. 5) Mantener y/o mejorar el posicionamiento de marca realizado estrategias de crecimiento. 6) Consolidar sus centros de I+D y crear similares en Latinoamérica.
	5) Incrementar la Participación de mercado en un 15% para 2020.	% de Participación de mercado	10%	
	6) Permanecer entre las 10 primeras empresas más innovadoras del mundo.	Puesto que ocupa en Asia 200 most admired companies	5	
Perspectiva Procesos internos	7) Alcanzar 3 nuevas tiendas para el 2020 en Perú.	Nº de Nuevas tiendas	0	7) Seguimiento de áreas claves. 8) Crear programa de fidelización con fabricas y proveedores.
	8) Mejorar los canales de distribución.	% de Eficiencia de la distribución	80%	
Perspectiva Aprendizaje y Capacitación	9) Implementar capacitaciones a los colaboradores.	Nº de Capacitaciones a empleados	85%	9) Introducir a un mayor número de colaboradores en el programa M, SAP y desafío individual, con la finalidad de desarrollar el potencial de estos. 10) Evaluaciones de e-learning, aprendizaje continuo.
	10) Incremento en las habilidades de los colaboradores en tienda.	% de Eficiencia en las capacitaciones	85%	

Fuente: David, F. (2013); Takeuchi, Hirotaka (2011)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para empezar, una vez realizado el análisis empresarial y el plan estratégico, se concluyó que Fast Retailing tiene excelentes oportunidades para ingresar al mercado peruano. Dado esto, se evaluó que la empresa puede ingresar con una o algunas de sus UENs, ya que cuentan con un enorme respaldo como grupo empresarial y reconocimiento mundial.

Por otro lado, cada una de las estrategias planteadas y desarrolladas por FR, le generará valor tanto para la empresa como para los clientes, tomando decisiones estratégicas le permitirá adoptar estrategias más eficaces y eficientes para la empresa.

Por otra parte, la empresa deberá de capacitar a su equipo de colaboradores en relación al comportamiento del consumidor peruano, visto que no existe un centro de I+D en Latinoamérica. Asimismo, FR deberá de intensificar el posicionamiento de la marca, mediante campañas publicitarias que se identifique con el valor de la marca.

Por último, FR deberá de hacer una revisión a su proceso de administración; planear, organizar, dirigir y controlar, ya que vivimos en un entorno cambiante. Hoy en día la gestión y administración juegan un rol importante es necesario que una persona tome el rol de líder desde los cimientos de la empresa generando confianza entre sus empleados.

Finalmente, el panorama es muy prometedor y alentador para FR, deberá de expandirse para logra el sueño de Yanai, ser la primera compañía textil del mundo. Asimismo, Yanai deberá de buscar a su reemplazo como CEO, ya que, al tener 70 años, FR podría perder a su líder visionario; podrá hacerlo a través de su Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), el cual uno de sus objetivos era que cada miembro del FRMIC pudiera pensar y actuar como CEO de una empresa.

Para finalizar, considero que el equipo ideal es el que cuando pasa una determinada acción en la empresa, todos los colaboradores están pensando que la solución del problema es la misma sea cual fuera esa solución y ahí te das cuenta de que el equipo de colaboradores está sincronizado. En el futuro, lo difícil no va ser captar a más clientes, sino va a ser mantenerlos hacia el futuro.

RECOMENDACIONES

Fast Retailing deberá de evaluar con cual marca ingresaría al mercado peruano, se recomienda seleccionar UNIQLO y GU, por ser considerados los pilares de la empresa sumado al reconocimiento mundial y trayectoria de la marca; por consiguiente, FR podrá consolidar el crecimiento de éstas dos marcas tanto en el mercado peruano y en Latinoamérica.

Se recomienda cambiar su estrategia global a trasnacional, ya que si bien es cierto no se adapta a cada país, pero te adaptas a los diseños del planeta, de esa manera puedes realizar y lograr economías de escala y de ubicación a gran nivel en todo el mundo.

Por otro lado, se recomienda cambiar su estructura de grupo global de producto a una estructura matricial, ya que le permitirá una mejor coordinación y comunicación a nivel mundial con cada una de sus UENs. Asimismo, facilitará la transferencia de normas, políticas y valores con el fin de desarrollar y fortalecer una cultura global corporativa.

También, se le recomienda crear una nueva UEN piloto para el mercado de Latinoamérica, ya que uno de sus objetivos es desarrollar mercado puede hacerlo con la ayuda de una subsidiaria propia conociendo mejor al consumidor de Latinoamérica.

Por otro parte, dinamizar el sistema de dirección de la empresa, se recomienda seguir innovando en el fortalecimiento del liderazgo en la empresa ya sea replicando el FRMIC en Latinoamérica, también implementar canales de comunicación a todos los niveles jerárquicos en la empresa e identificar las necesidades de los colaboradores que son la base de la motivación.

Para finalizar, seguir controlando y verificando que se cumplan las actividades y objetivos clave en la organización de la mano con el cuadro de mando integral y la formulación de indicadores con la finalidad de mejorar cada día logrando brindarle a cliente una mejor propuesta de valor. En definitiva, FR tiene grandes oportunidades para desarrollar y expandirse tanto en el Perú como en Latinoamérica. Asimismo, se recomienda revisar y enriquecer su modelo de negocio, el cual es muy extendido con un alcance de 19 países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). México: Pearson.
- El Comercio. (23 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 Co., LTD. (10 de octubre 2018). Group Companies. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/>
- Gestión. (5 de octubre del 2018). PBI de Perú crecería más este año que en el 2019, estimó el Banco Mundial. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pbi-peru-creceria-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>
- Gitman, L. J. (2009). *Fundamentos de inversiones* (10a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos: un enfoque integral* (11 ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.
- Hull, J. C. (2012). *Options, futures, and other derivatives* (8th ed.). Boston: Prentice Hall.
- ICN Diario. (19 de octubre del 2018). FMI: la recuperación en América Latina y el Caribe ha perdido ímpetu. Recuperado de <https://www.icndiario.com/2018/10/19/fmi-la-recuperacion-en-america-latina-y-el-caribe-ha-perdido-impetu/>
- La República. (23 de octubre del 2018). FMI reduce el crecimiento para las economías emergentes. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1343148-fmi-reduce-crecimiento-economias-emergentes>
- 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. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6a ed.). Barcelona: Deusto.
- Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Ross, S.A. (2012). *Finanzas Corporativas*. (9a ed.). México D. F.: McGraw-Hill
- Takeuchi, Hirotaka (2011). Fast Retailing Group. Harvard Business School Case 711-496.



Anexo 1 : Información financiera: Indicadores financieros de la empresa Fast Retailing

Credit ratings information

FAST RETAILING has the following credit ratings. (As of May 1, 2018)

Rating Agency	Long Term / Outlook	Short Term
Standard & Poor's	A / Positive	-
Japan Credit Rating Agency	AA / Stable	-

Revenue by Business Segment

Unit: Million Yen

	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
UNIQLO Japan	683,314	715,643	780,139	799,817	810,734
UNIQLO International	251,191	413,655	603,684	655,406	708,171
Global Brands	206,202	251,225	295,316	328,557	340,143

Unit: Million Yen

	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
Earnings per share	1,026.68	731.51	1,079.42	471.31	1,169.70
Equity per share attributable to owners of the parent	5,598.12	6,067.40	7,366.07	5,634.35	7,175.35
Cash dividends per share	290	300	350	350	350
Average number of shares outstanding	101,877,010	101,908,470	101,932,225	101,955,026	101,975,416
Number of shares outstanding	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656	106,073,656
Number of treasury stock	4,177,164	4,155,045	4,128,255	4,109,503	4,089,664

Major Global Apparel Manufacturer and Retailer

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

Unit: Million Yen

	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
Profit attributable to owners of the parent	104,595	74,546	110,027	48,052	119,280
Total equity	589,726	636,041	774,804	597,661	762,043
Non-controlling interest	19,298	17,660	23,867	23,159	30,272
Total assets	901,208	992,307	1,163,706	1,238,119	1,388,486
ROE (%)	21.7%	12.5%	16.1%	7.3%	18.3%
ROA (%)	13.9%	7.9%	10.2%	4.0%	9.1%
Ratio of equity attributable to owners of the parent	63.3%	62.3%	64.5%	46.4%	52.7%

Forecast for the Fiscal Year ending August 31, 2018 (As of July 12, 2018)

Unit: Million Yen

	FY2017 Full year results	FY2018 Full year estimates	Full year YoY (%)
Revenue	1,861,917	2,110,000	+13.3%
Operating profit	176,414	225,000	+27.5%
EBITDA	216,102	271,300	+25.5%
Profit attributable to owners of the parent	119,280	130,000	+9.0%
Total number of stores (store)	3,294	3,467	+173

Worldwide Apparel Manufacturer and Retailer: Ranked by Market Capitalization

