

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

Romina Daniela Osorio Castillo

Código 20120942

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

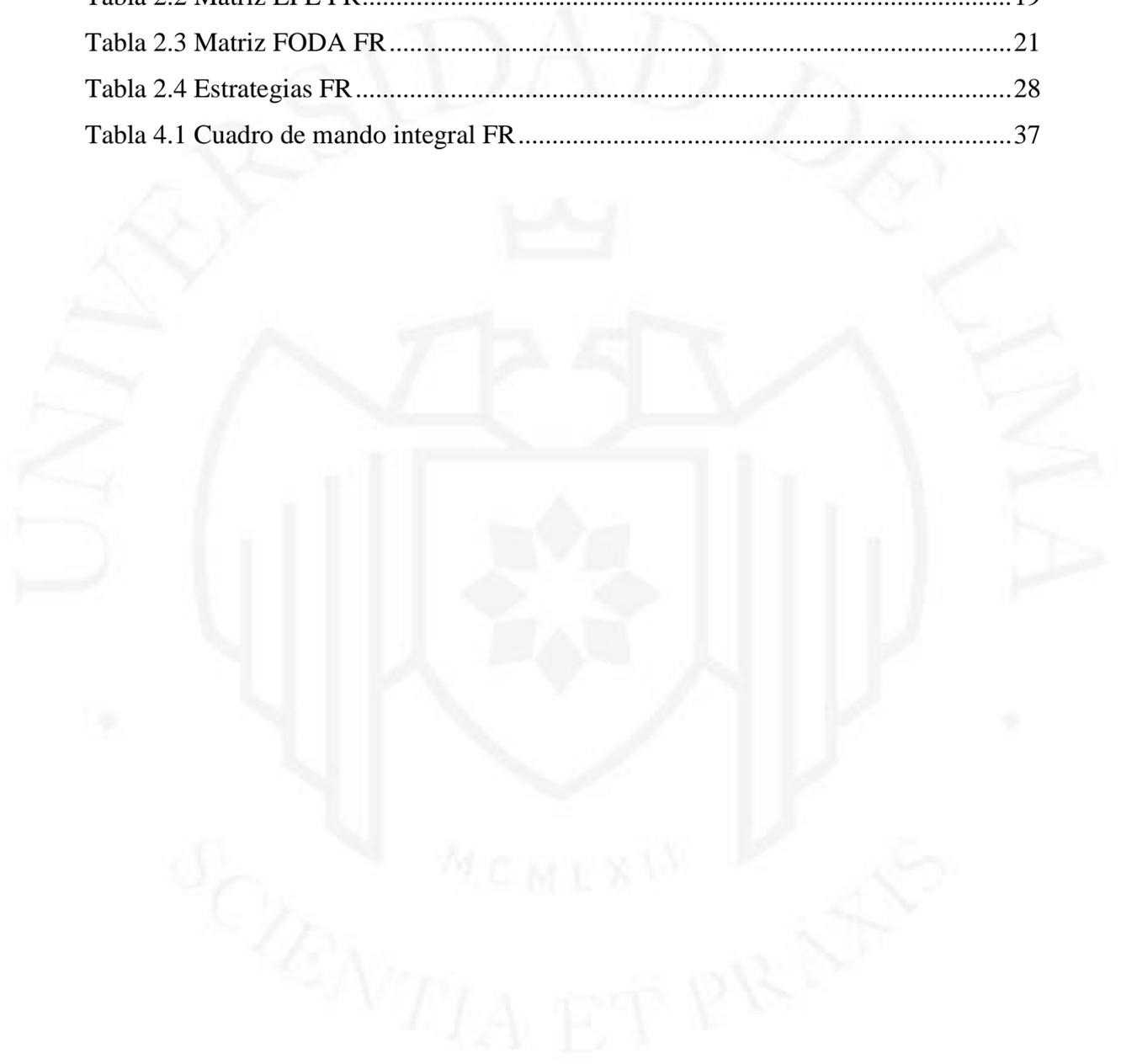
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.	6
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	8
1.2 Diagnóstico Externo	11
1.2.1 Análisis PEST.....	12
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	13
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	15
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.....	20
2.4 Matriz FODA	21
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	25
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	26
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	28
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	36

4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	37
	CONCLUSIONES	39
	RECOMENDACIONES	40
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST FR.....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI FR.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE FR.....	19
Tabla 2.3 Matriz FODA FR.....	21
Tabla 2.4 Estrategias FR.....	28
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral FR.....	37



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de Alexander Osterwalder adaptado a la empresa FR.....	2
Figura 1.2 Cadena de valor de la empresa FR	5
Figura 2.1 Matriz estrategias genéricas de negocio – ubicación de FR.....	20
Figura 2.2 Figura 2.2. Matriz BCG – UEN de FR.....	28
Figura 3.1 Estructura Organizacional FR	33
Figura 3.2 Propuesta de Estructura Organizacional FR.....	35
Figura 4.1 Mapa estratégico FR.....	36

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito analizar toda la información relevante sobre el caso de negocio de la empresa Fast Retailing elaborado por Harvard Business School y artículos complementarios adicionales de modo que podamos garantizar que se tome la mejor decisión posible sobre la problemática a resolver.

El cuestionamiento inicia con la decisión de expansión del grupo y la manera en que debería realizarse.

Para tener mayor claridad en la medida, encontraremos información y un análisis sobre el país al cual se plantea realizar la expansión: Perú, y también sobre otros en los que la empresa opera actualmente, de modo que podamos determinar patrones de comportamiento de éxito replicables que la empresa pueda tener a su favor.

Por otro lado, también tendremos el detalle de la situación de empresas competidoras en el mismo rubro, de modo que determinemos la magnitud de la agresividad del mercado y si Fast Retailing tiene manera de ganar en esta ardua competencia comercial que viene viviendo la industria en la que opera: la de la moda rápida.

Finalmente, y tras haber leído las líneas de este trabajo, la idea es que el lector entienda que toda la información y herramientas empleadas nos llevan a una sola respuesta que tiene como fin lograr una mayor rentabilidad y ganancia para la empresa Fast Retailing.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El presente capítulo tiene como finalidad entender la propuesta de valor de la empresa Fast Retailing para determinar su posición dentro de la industria retail.

1.1 Diagnóstico Interno

La empresa Fast Retailing se caracteriza por tener un modelo de negocio SPA que le ha permitido conseguir mejores beneficios que sus competidores y mantener una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se detallan los hallazgos sobre los focos que tiene FR para competir en esta industria.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Figura 1.1

Lienzo de Alexander Osterwalder adaptado a la empresa FR

<u>Asociación Clave</u> 1. Fábricas aliadas 2. Diseñadores 3. Sociedad 4. Proveedores de materia prima	<u>Actividades Clave</u> 1. Planificación de demanda 2. Diseño de prendas 3. Producción 4. Atención al cliente 5. Administración de tiendas. 6. Control de calidad 7. Publicidad	<u>Propuesta de Valor</u> 1. Precios relativamente bajos 2. Novedad de materias primas. 3. Prendas de alta calidad 4. Marca reconocida	<u>Relaciones con los clientes</u> 1. Autoservicio 2. Intervienen en la mejora de productos 3. Interés por generar una experiencia	<u>Segmentos de Mercado</u> 1. Edades de 20 a 60 años 2. Estilo de prendas básicas 3. Poder adquisitivo medio 4. Costumbres 5. Mercado masivo
	<u>Recursos Clave</u> 1. Recursos Humanos 2. Recursos Físicos (materia prima) 3. Recursos económicos		<u>Canales</u> 1. Tiendas retail 2. Páginas web 3. Periódicos para publicidad masiva. 4. Post venta	
<u>Estructura de Costos</u> 1. Economías de escala		<u>Fuentes de Ingresos</u> 1. Venta de prendas básicas para el consumo masivo a precios más bajos 2. Medios de pago: tarjetas de crédito, débito y efectivo.		

Fuente: Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011).

Elaboración propia

Las asociaciones clave:

1. Las más de 80 fábricas en china que son visitadas por el departamento de producción de manera semanal para garantizar la calidad de los productos, la optimización de los procesos y la reducción de incertidumbre.
2. Los diseñadores de alta costura y de renombre internacional, como lo es Jill Sander que al co crear una colección o línea ayudan a posicionar mejor la marca.
3. La sociedad en la que opera la empresa. Esto se debe a que FR tiene la ideología que solo podrá crecer si lo hace en armonía con la comunidad y es por esto que genera programas de RSE en conjunto.
4. Los proveedores a nivel global que abastecen a la empresa con materia prima de alta calidad.

Las actividades claves:

1. Todas las actividades que implican mantener un modelo SPA que integra la planificación, el diseño, la producción y comercialización de los productos.
2. Se da foco a la atención al cliente y se busca tener una relación de cercanía.
3. La administración de las tiendas pues es ahí donde se genera el contacto directo de los productos con los consumidores
4. La asistencia técnica brindada por los expertos internos de FR que garantizan un mayor control de calidad.
5. La publicidad manejada por el grupo ya que son reconocidos por desarrollar campañas y promociones especiales que incluso los ha llevado a recibir varios premios.

Recursos clave:

1. Los recursos humanos son un punto crítico para FR pues necesitan contar con el talento adecuado en cada una de las posiciones, especialmente las de contacto con el cliente, para poder ofrecerle una calidad superior en el servicio.
2. Los recursos físicos van desde la materia prima de alta calidad como por ejemplo: cachemira de Mongolia, lana para la NASA, lana merina de Italia y ganso de primera calidad de Polonia, hasta las tiendas de grandes tiendas que poseen por todo el mundo.
3. Cuentan con altos recursos económicos ya que desde 1994 cotizan sus acciones dentro de la bolsa de valores, lo cual les permite tener un mayor acceso a inversionistas que traigan capital para que la empresa siga creciendo.

Propuesta de valor:

1. Ofrecen prendas de alta calidad a un precio bajo o asequible ya que su estructura de costos le permite lograrlo.
2. Generan novedades para los clientes mediante la innovación en telas especiales como el Heattech y otras telas con características funcionales únicas.
3. Mantienen la alta calidad en las prendas, desde la compra de materiales y los procesos productivos, hasta la exposición de los mismos en tienda.
4. La marca posee reconocimiento por hacer prendas básicas para todos los miembros de la familia ya que ofrecen gran variedad de colores y tallas. Esto se da especialmente en los mercados orientales.

Relaciones con los clientes:

1. Las tiendas, que son el punto en donde se tiene contacto directo con el cliente, tiene un formato de autoservicio. Sin embargo, igual se le da foco a la calidad de la experiencia que el cliente recibe.
2. Toman un rol activo y participativo en el desarrollo de nuevos productos y en la mejora de propuestas actuales para que satisfagan de mejor manera sus necesidades.
3. Se le tiene en el centro de todos los procesos de la empresa ya que se busca que el cliente sienta que el mismo es el propósito de toda la operación.

Canales:

1. Cuenta con canales directos que son las mismas tiendas en las que se comercializan todos los productos de la empresa.
2. Tiene canales asociados ya que cuenta con una página web habilitada para generar ventas online.
3. Utiliza los medios de comunicación, como periódicos para realizar publicidad masiva sobre promociones especiales o novedades por lanzar.
4. Mediante la política de devoluciones, que permite la devolución de productos luego de tres meses de la adquisición, se maneja un canal post venta.

Segmentos de mercado:

1. Demográficos: Tienen una propuesta para hombres y mujeres en el rango de edades de 20 a 60 años.
2. Estilo: Optan por personas que acostumbran usar prendas básicas y simples, sin diseños ni modelos extravagantes.

3. Poder adquisitivo: Enfoque en personas con un poder adquisitivo medio pues las prendas no son costosas, al contrario, son accesibles.
4. Costumbres: Son personas que buscan realizar una compra rápida y tener una atención amable si es que tienen alguna necesidad dentro de la tienda.
5. Mercado de masas: Buscan tener un gran público o una gran base de clientes potenciales.

Estructura de costos:

1. Alcanzan una economía de escala por medio del aprovisionamiento global ya que les permite escoger el proveedor con la mejor relación de costo-calidad y también mediante el volumen de compra que manejan.

Fuentes de ingresos:

1. Su principal ingreso se debe a la venta de prendas básicas para consumo masivo a precios más bajos que sus competidores para todas las temporadas del año. De acuerdo al caso estudiado, la venta de 7.400 millones de dólares generó 1.200 millones de dólares de beneficio en el 2010.
2. Los medios de pago ofrecidos por la empresa son tarjetas de crédito o débito y efectivo dentro de las tiendas.
3. Mantiene una política de mantener un artículo por cada 3,3 m² de tienda y un mismo precio por artículo para evitar generarle confusiones al cliente.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Figura 1.2

Cadena de valor de la empresa FR

Infraestructura de la empresa:

- La empresa cotiza en bolsa el 60% de las acciones, el resto pertenecen a la familia Yanai, fundadora de Fast Retailing. Para ambos grupos se busca generar la mejor rentabilidad posible.
- Manejo del modelo SPA Uniqlo: consiste en asumir el control del proceso de planificación, diseño, producción y comercialización de los productos.
- Expansión de mercados: Actualmente cuenta con más de 2,000 tiendas a nivel mundial pero para alcanzar sus metas deberán tener al menos 10,000.
- Las sedes principales se encuentran en 5 países: Japón, Nueva York, Shanghái, París y Singapur
- Existe un grupo de directivos a cargo de las principales toma de decisiones llamados el grupo de gestión de cinco, dirigido por el CEO Tadashi Yanai.

(continúa)

(continuación)

<p>Gestión de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y desarrollo del talento mediante el Fast Retailing Managment and Innovation Center para elaboración de planes de sucesión. - Evaluación y gestión del desempeño justa e imparcial que da reconocimiento a los comportamientos de éxito e identifica las oportunidades de mejora. - Control de la estructura y cultura organizacional que busca que la toma de decisiones sea descentralizada. - Reclutamiento y selección de talento con alto desempeño y potencial. - Capacitaciones constantes para reforzar los comportamientos de éxito. - Manejo de rotación del personal que suele ser alta en las posiciones de menor rango dentro del rubro. 				
<p>Desarrollo de Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación y mejora de productos en centros de investigación y desarrollo en ciudades como Nueva York, Tokio, Paris y Milán. - Gestión de plataformas digitales para tener una mayor alcance en los avisos publicitarios como Uniqlock. - Desarrollo del canal de e-commerce para generar mayores volúmenes de venta para la empresa. - Investigación constante sobre tendencias del mercado. 				
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios para avisos publicitarios en los periódicos de mayor alcance. - Equipamiento para implementar las tiendas y que estas cuenten con todo lo necesario para facilitarle la compra al cliente. - Manejo de la rotación de inventarios, que es una de las más altas dentro de la industria. - Materias primas obtenidas mediante el aprovisionamiento global 				
<p>Logística Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traslado de la Materia Prima al punto de fabricación. - Almacenamiento de Materia Prima - Almacenamiento de Productos Terminados - Base de datos con sugerencias y comentarios de los clientes - Planificación de demanda - Diseño de prendas nuevas 	<p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovisionamiento global de Materia Prima. - Control de calidad en cada fase del proceso - Producción de las prendas en las fábricas asociadas a la empresa. - Etiquetado, empaquetado y embalaje de las prendas. - Informes de producción. 	<p>Logística Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de Productos Terminados a los puntos de venta globales. - Manejo de Inventarios 	<p>Marketing y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promociones en canales modernos y tradicionales - Ofertas especiales durante los fines de semana - Relevancia al personal de ventas. Se les considera los principales actores - Administración de canales de venta presenciales y online - Recepción de retroalimentación de los clientes 	<p>Servicio Post Venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega a domicilio o en tienda de las compras hechas vía online - Aceptación de devolución o cambio de prendas hasta despues de 3 meses de la compra.

Fuente: Porter, M. (2004).

Elaboración propia

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

La empresa Fast Retailing cuenta con tres grandes unidades de negocio que aplican distintas ventajas competitivas. A continuación, se presentará el detalle de cada una de ellas.

FR posee una ventaja competitiva que se basa en la innovación y la eficiencia superior. La empresa apuesta por la innovación desde que en su etapa de urbanización descubrieron que, si no proponían cosas nuevas y se adaptaban al movimiento del mercado, quedarían olvidados por los consumidores. A raíz de este episodio se crean centros de I&D con el propósito de investigar sobre nuevas materias primas, procesos o prendas que permitan otorgarle al cliente una oferta que satisfaga de mejor manera sus necesidades. Años después, inauguran el Fast Retailing Management and Innovation Center, lugar donde se les deja la misión a sus propios colaboradores de proponer soluciones nuevas que generen mayor rentabilidad al negocio.

Todo esto genera que se viva una cultura de innovación en la empresa que perdura hasta el día de hoy con el nuevo proyecto Ariake, que busca que la empresa sea más ágil en su capacidad de respuesta al cliente, integrando las nuevas tecnologías para alcanzar la omnicanalidad.

Por otro lado, decimos que logra una eficiencia superior ya que utiliza un modelo creado por la misma empresa para tener un mayor control sobre el proceso de producción. El modelo se basa en planificar, diseñar y producir las prendas a comercializar, de modo que logran tener economías de escala desde la compra de las materias primas por los volúmenes que se manejan. Esto les ha permitido alcanzar una alta calidad en los productos y mantener los precios bajos.

En cuanto a Uniqlo, la primera unidad de negocio de FR que analizaremos, hemos encontrado que su ventaja competitiva se basa en la capacidad de respuesta al cliente e innovación superior.

Uniqlo fue la primera tienda en aceptar la devolución de prendas luego de 3 meses de la compra. Esta política la creó para otorgarle mayor flexibilidad al cliente, lo cual fue un éxito rotundo pues transmitió el mensaje de que el foco es él.

Asimismo, actualmente se aplica una encuesta que busca obtener el nivel de satisfacción del cliente y conocer sus sugerencias sobre el servicio y los productos actuales. Uniqlo utiliza esta información para adaptar su propuesta y otorgarle al cliente algo más adaptado a su necesidad.

También decimos que se caracteriza por contar con innovación superior ya que desde el inicio de su existencia, mucho antes de llamarse Uniqlo, solo se dedicaba a la confección de trajes para hombre, sin embargo, cambió completamente su propuesta

con un formato nuevo para el mercado en el que operaba. Años después, se enfocó en que sus prendas, a pesar de ser básicas, contaran con detalles innovadores como lo son las prendas HEATTEACH.

La siguiente unidad de negocio que analizamos es llamada Marcas Globales, que tiene dentro de su cartera las marcas Theory, CDC y PTT y tiene como ventaja competitiva la calidad superior.

La propuesta presentada por Marcas Globales se basa en ofrecerle a los clientes una calidad “suprema” pues usa elementos muy finos en la producción de sus prendas como telas italianas con estilos sofisticados y exclusivos, para un segmento Premium. Muchas de las prendas confeccionadas por estas marcas son fabricadas de manera manual por expertos y pueden tardar muchas horas para lograr los acabados que tienen.

Adicionalmente, han establecido un control de calidad muy riguroso para asegurar la excelencia del producto.

Las tres marcas se encuentran en el mercado europeo y en Nueva York como tiendas boutique Premium.

Finalmente analizaremos la unidad de negocio de Marcas Nacionales, que tiene como ventaja competitiva la eficiencia superior.

Las principales marcas de esta unidad de negocio son GU y Shoes, que reestructuraron la cadena de suministro del modelo SPA de Uniqlo para conseguir una producción más rentable. Lo que hicieron fue bajar los controles de calidad para enfocarse en darle al cliente moda a un precio más bajo.

En el caso de Shoes, optimizaron más aun el proceso, limitando la variedad de zapatos a unos pocos para garantizar el bajo costo al producir grandes volúmenes de un mismo modelo.

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

La empresa y cada unidad de negocio posee una ventaja competitiva diferente y es por eso que a continuación, se señalaran las fortalezas y debilidades para cada una de ellas.

Para la empresa Fast Retailing:

- Fortalezas:
 1. La empresa es responsable con todos sus stakeholders y tiene políticas que fomentan el comercio justo, la protección a los animales y la retribución a la sociedad, lo cual genera mayor empatía y afinidad en los posibles consumidores. Este punto ya no es negociable hoy en día, ya que, debido a la globalización y el uso del internet, las personas se enteran de manera veloz cuando una empresa no actúa de manera correcta y es muy castigado por la opinión pública.
 2. Cuentan con un líder visionario que no le tiene miedo a la innovación, si no que la abraza para seguir creciendo, lo cual les permite estar a la vanguardia y capitalizar las oportunidades del mercado.
 3. La empresa apuesta por el talento y su desarrollo. Al contar con el FRMIC (Fast Retailing Management and Innovation Center) pueden formar a sus futuros líderes en las competencias necesarias. Esto les permite atraer a los mejores y contar con el mejor capital humano.
 4. Al tener el 60% de sus acciones sujetas a cotización en distintas bolsas, cuentan con estabilidad financiera y capital para invertir y desarrollar el negocio.
 5. Poseen su propio modelo SPA Uniqlo con un know how único que les ha permitido expandirse en el sector textil con éxito. Cuentan con toda la experiencia necesaria para llevar una gestión y un control de la calidad de sus productos óptima.
 6. Tienen gran reconocimiento en los mercados donde tiene presencia actualmente, especialmente en los orientales. Esto facilita su ingreso a nuevos mercados, pues cuando los consumidores investiguen sobre la empresa, encontraran buenas referencias.
- Debilidades:
 1. La empresa es de origen japonés, por lo que naturalmente, ese es el idioma en el que la empresa se comunica. Esto supone una barrera ya que la diferencia cultural por el idioma y las costumbres es muy marcada con el mundo occidental y puede complicar un poco las negociaciones
 2. La moneda en la que finalmente se leen los estados financieros es el yen, que es una moneda fuerte en el mercado y al comercializar de manera

internacional, los clientes tienen que pagar más por el tipo de cambio y dejan de ser competitivo ante los comercios locales.

3. Falta de expansión en mercados occidentales lo cual está generando que pierda terreno, pues sus competidores se están posicionando de manera agresiva.

4. A pesar de contar con las economías de escala, la empresa posee menores márgenes brutos que sus competidores lo cual le quita el atractivo para los posibles accionistas.

5. Todavía no ha desarrollado a totalidad el e-commerce internacional, lo cual le permitiría ingresar a nuevos mercados sin la necesidad de tener presencia física inmediata.

Para Uniqlo:

- Fortalezas:

1. Producen productos de alta calidad, lo cual genera la satisfacción del cliente y posible recompra.
2. Obtienen mejores precios por volumen debido a la negociación directa con proveedores, lo cual ayuda a incrementar las utilidades
3. Tiene una rápida rotación de inventario, que significa que sus costos de almacenamiento son menores e impacta de manera positiva en la utilidad.
4. Tiene productos emblema que son queridos por el público y genera mayor tráfico en las tiendas.
5. Están logrando un crecimiento acelerado mediante la expansión de internacional.
6. Cuidan la calidad del servicio de atención en tienda. Ofrecen espacios ordenados con exhibidores de fácil acceso, un buen surtido de materiales y rapidez en las cajas.

- Debilidades:

1. Ingreso tardío a la competencia internacional: lo hicieron por primera vez en los años de los 2000, mientras que sus competidores ya lo habían hecho.
2. Solo tiene foco en la ropa básica, no tienen artículos de tendencia.
3. Baja adaptabilidad a mercados internacionales. Podrían considerar que existen diferentes climas y por tanto requieren distintos productos.

4. Falta de conocimiento de la marca en mercados occidentales, que les puede generar dificultad para ingresar.

Para Marcas Globales:

- Fortalezas:
 1. La participación de diseñadores le dan mayor relevancia a la marca.
 2. Las empresas están posicionadas en sus respectivos mercados.
 3. Cuentan con el respaldo comercial del grupo y su know how en la industria textil ya que tiene más 60 años en la industria
- Debilidades:
 1. No han crecido de manera agresiva en mercados nuevos.

Para Marcas Nacionales:

- Fortalezas:
 1. Ofrece productos de tendencia y moda a precios bajos.
 2. No se canibaliza con el resto de marcas del grupo, si no que complementa la oferta.
 3. El grupo ha decidido invertir en su plan de crecimiento internacional.
- Debilidades:
 1. Requiere generar altos volúmenes de venta para alcanzar utilidad deseada.

1.2 Diagnóstico Externo

La industria textil en el mercado peruano, especialmente la del fast fashion, es altamente competitiva, ya que es relativamente nueva y hay mucha oportunidad de crecimiento.

A continuación, se comentará sobre los hechos que están afectando el comercio y la posición en la que se encuentra FR para capitalizar las oportunidades.

1.2.1 Análisis PEST

Tabla 1.1

Análisis PEST FR

	Evolución futura					
	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Factores político legales 1. Incertidumbre política a principios del año: conflicto entre el poder legislativo y el ejecutivo 2. Leyes laborales protegen más a los trabajadores que a las empresas 3. Alto índice de corrupción en el país: industria de construcción y altos dirigentes (políticos) 4. Gremio de distribución y retail: un grupo de más de 60 empresas afiliadas que busca fortalecer la industria en el país. 5. Falta de presencia político diplomática en la OCDE 6. Actualmente se trabajando en una política de comercio interno que permita desarrollar el sector	Neg.	Amen.	Pos.	Oport.	Neg.	Amen.
	Pos.	Oport.	Pos.	Oport,	Neg.	Amen.
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,
	Pos.	Oport.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
Factores económicos 1. Crecimiento sostenido en la industria retail durante los últimos 20 años 2. Sector retail crecerá por encima del promedio nacional lo cual le da gran relevancia en la economía nacional 3. Compra de indumentaria se ha reducido en los últimos años 4. Gran parte de los comercios del país trabajan como informales 5. Inauguración de 9 malls en los últimos 2 años, con espacio para seguir creciendo en lima y especialmente en provincias 6. Perú en vías de convertirse un país más descentralizado con inversión en provincias	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Neg.	Amen.
	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.
	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Neg.	Amen.
	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
Factores sociales culturales 1. Mayor foco en RSE de las megaempresas: consumidores se preocupan por la ética de las empresas en todo su proceso comercial. 2. Consumidores más sociales: todos comparten sus experiencias en redes sociales. Desde lo que comen hasta un servicio. 3. Tendencia “Webrooming”: los consumidores validan todas las ofertas posibles en internet, pero cierran la venta en las tiendas físicas. 4. Falta de confianza en plataformas digitales especialmente en adultos mayores 5. Consumidores peruanos están acostumbrados a utilizar el canal tradicional (bodegas) 6. Tendencia de los milenials a cambiar rápidamente de trabajo o no estar estables ya que buscan mayor balance de su vida personal: rotación alta en la industria	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Neg.	Amen.
	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,
	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Neg.	Amen.
Factores tecnológicos 1. Mayor acceso a smartphones: más diversidad de precio lo que hace posible que todas tengan un teléfono inteligente 2. Los consumidores son omnicanales ahora: están en diferentes plataformas al mismo tiempo. 3. Tecnología RFID para identificar tallas: agiliza el proceso de compra 4. Pagos por medio de dispositivos Bluetooth: poder realizar una compra mucho más rápido sin necesidad de hacer las largas colas	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,
	Neg.	Amen.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,

(continúa)

(continuación)

5. Tecnología para identificar patrones de compra y poder hacer sugerencias y promociones en base al histórico del consumidor	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,
6. Mayor uso de plataformas conversacionales: busca que el consumidor resuelva sus problemas en ese mismo momento.	Neg.	Amen.	Pos.	Oport,	Pos.	Oport,

Fuente: David, F. R. (2013).

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Para determinar la estructura y situación actual del mercado, emplearemos el modelo de la rivalidad de las 5 fuerzas de Michael Porter.

- Rivalidad de la Industria actual:
 1. Estructura: se encuentra consolidada pues existen pocos competidores igualmente equilibrados entre ellos.
 2. Demanda de la industria: aunque se ha retraído en este último periodo, ha estado en crecimiento durante los últimos años.
 3. Barreras de salida: son relativamente bajas pues los puntos que implicaría pueden solucionarse de manera rápida como el alquiler del local que se puede rescindir. La fabricación de los productos no representaría una barrera pues igual se genera para los demás mercados en los que operan.
 4. Costos: son relativamente bajos pues como la producción es de altos volúmenes se consigue precios más bajos.
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores:
 1. Barreras de Ingreso: son bastante altas pues la industria es masiva lo cual requiere que la producción lo sea también y resulta muy costoso.
 2. Costos: se consigue abaratar los costos mediante la producción masiva, si no, no resulta rentable.
 3. Lealtad de marca: poca pues a los clientes compran de todas las marcas.
 4. Economías de escala: si existen, pero solo se alcanzan con grandes producciones.
 5. Inversión: es alta para conseguir las economías de escala. Las empresas líderes ya están integradas de manera vertical y cuentan con esos costos.
 6. Acceso a canales de distribución: es de fácil acceso pues actualmente se está invirtiendo en la construcción de nuevos centros comerciales.

7. Política: está fomentando la inversión en el sector retail.
8. Reacción de actores actuales: tiene capacidad para lanzar promociones y ofertas muy atractivas. Responden con nuevas colecciones muy rápido.
9. Costo de cambio del cliente: es bajo ya que los competidores ofrecen propuestas muy similares.
10. Diferenciación: FR tiene una diferenciación ampliada con liderazgo en costos por sus productos de calidad e innovación superior a un bajo costo.
11. Acceso a materia prima estratégica: se recurre al abastecimiento global para obtener la mejor calidad al menor precio.
12. Know How: FR cuenta con más de 60 años en el mercado.

- Poder de negociación de proveedores:
 1. Número de proveedores: son varios y se genera alianzas estratégicas para garantizar los mejores precios.
 2. Volumen: grandes volúmenes para mantener la estructura de economías de escala.
 3. Condiciones: FR genera relaciones comerciales con pocos proveedores pues tiene una alta exigencia en controles de calidad.
 4. Vitalidad del insumo: FR cuenta con productos emblema que requieren de materiales específicos.

A pesar de todos los puntos mencionados, FR es una empresa tan grande y con tantas marcas dentro de su portafolio que el poder de negociación de los proveedores no resulta ser tan alto ante una negociación con esta empresa.

- Poder de negociación de clientes:
 1. Quien es el comprador: son muchas personas ya que es un mercado de consumo masivo. Suelen ser clientes muy bien informados sobre las ofertas de los competidores.
 2. Volúmenes de compra: bajos pues la mayoría de personas realizan sus compras para su propio uso personal.
 3. Estandarización del producto: las prendas se encuentran en tiendas listas y tienen la opción de realizar pequeños ajustes con el sastre de tienda. La diferenciación está en la calidad y la innovación de las prendas.
- Amenaza de productos sustitutos:
 1. La industria del fast fashion posee 2 grandes sustitutos. La primera sería

la ropa de diseñador, sin embargo, el cambio no es tan fácil pues los precios son mucho más altos. La segunda opción sería la ropa de gamarra que es una amenaza más fuerte porque puede competir en precios y tiene la facilidad que la fabricación es local.

Finalmente podemos concluir que la intensidad de la rivalidad es bastante alta ya que, aunque la industria se encuentra consolidada por grandes competidores reconocidos en los mercados internacionales, en el mercado peruano todavía hay espacio de crecimiento para esta industria y todas las empresas están en una ardua pelea por llevarse la mayor participación del mercado. Incluso las tiendas por departamento han tomado medidas y están apostando por propuestas similares a la de estas empresas para lograr recuperar el mercado que han perdido desde el ingreso de las “fast fashion”. El riesgo no estaría en el ingreso de nuevos competidores si no en la integración horizontal.

1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

La empresa FR cuenta con más de 60 años de experiencia en la industria lo cual le favorece para aprovechar las distintas oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas. A continuación, el detalle de las principales oportunidades y amenazas detectadas.

- Oportunidades:
 1. Gustos y estilos más globalizados permiten que el mismo producto o prenda sea exitoso en varios mercados.
 2. Tendencias de moda y publicidad tienen mayor alcance lo cual genera una menor inversión para la empresa.
 3. Acceso al aprovisionamiento global para llegar a tener una economía de escala. En el caso de FR le convendría ver la opción de proveedores de occidente pues la mayoría son del oriente.
 4. Gobierno del país está fomentando la inversión en la industria.
 5. Relevancia al comercio digital que cada día crece más y más.
 6. Clientes buscan tener toda una experiencia cuando van de compras. Un servicio diferenciado puede generar la lealtad del consumidor.

7. Comercio digital de indumentaria todavía no están tan explorado. Hay pocas empresas que lo hagan.
 8. En el Perú se están construyendo nuevos centros comerciales que le ofrecen a las tiendas la oportunidad de tener mayor tráfico.
 9. Consumidores muy activos en redes sociales, buscan compartir sus buenas experiencias.
 10. Los clientes tienen mayor información para realizar una decisión al momento de comprar, se enteran de todas las propuestas y comparan las ofertas aunque la empresa no tenga presencia física en un lugar.
 11. Incremento del turismo en el país que trae más flujo y tráfico de posibles compradores
 12. Creación del gremio de distribución y retail que tiene como propósito mejorar las condiciones de la industria.
- Amenazas:
 1. Posicionamiento de marcas nacionales en el país.
 2. Grandes competidores han saturado sus mercados iniciales como H&M en Estocolmo y buscan crecer en nuevos.
 3. Grandes competidores están explorando mejorar la experiencia del cliente al tener tiendas más ágiles que tienen como pilar la omnicanalidad
 4. Tiendas por departamento han mejorado sus propuestas.
 5. En el Perú, hay un gran bloque de empresas que no son formales, lo que quiere decir que al no pagar impuestos pueden tener precios más bajos.
 6. Paralización de muchas obras de construcción debido a casos de corrupción encontrados en el país
 7. Grandes competidores como H&M y Zara han llegado primero al país. Actualmente se encuentran en plena expansión abriendo tiendas en el resto del país y ya cuentan con reconocimiento por parte del público.
 8. Fenómeno del niño costero impactó de manera negativa en el comercio pues impidió el transporte terrestre en el norte del país.
 9. Conflictos políticos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo han ralentizado el comercio y la inversión se encuentra algo congelada.
 10. Políticas de comercio exterior en país recién están en construcción lo cual genera que Perú no sea parte de más tratados y alianzas diplomáticas

que facilitan el comercio internacional.

11. Las tiendas por departamento cuentan con tarjetas de crédito propias que generan mayor rentabilidad para la empresa y fidelidad de los clientes.

12. El canal tradicional con transacciones en efectivo tiene gran acogida en el consumidor peruano, como lo son las tiendas en gamarra.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el siguiente capítulo se detectará cuáles son las estrategias empleadas por FR para mantener su posición en el mercado y seguir el ritmo de crecimiento que viene teniendo.

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La puntuación obtenida es de 2.7, que está por encima del promedio de 2.5. Esto significa que la empresa FR conoce las fortalezas que tiene y las utiliza para que sus debilidades no generen ningún impacto negativo en el negocio.

Sin duda alguna, el modelo SPA empleado por la empresa se ha convertido en uno de sus principales atributos y le ha permitido posicionarse entre los primeros competidores a pesar de haber llegado tarde a la competición internacional.

Tabla 2.1

Matriz EFI FR

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDER.
Fortalezas:				
1	Alta calidad de la materia prima	0.07	4	0.3
2	Economías de escala en compras y producción	0.07	4	0.3
3	Rápida rotación de inventarios	0.05	4	0.2
4	Productos estrella queridos por el público	0.03	3	0.1
5	Foco en la calidad del servicio y atención al público	0.05	4	0.2
6	Responsable con todos sus stakeholders	0.06	4	0.3
7	Colaboración activa de diseñadores	0.04	3	0.1
8	Plan de inversión y crecimiento alineado	0.01	3	0.0
9	Lider visionario	0.05	3	0.1
10	Apuesta por el desarrollo del talento interno	0.04	3	0.1
11	Know how del sector con su modelo SPA	0.08	4	0.3
12	Reconocimiento de marca en mercados en los que participa	0.03	3	0.1
Debilidades:				
1	Ingresaron tarde a la competición Internacional	0.05	2	0.1
2	Prendas básicas, no tienen artículos de tendencia	0.04	1	0.0
3	Falta de adaptabilidad en mercados internacionales	0.05	1	0.0
4	Poca publicidad en mercados occidentales	0.04	2	0.1
5	Poco desarrollo del e-commerce internacional.	0.06	1	0.1
6	Foco de crecimiento en mercados orientales	0.02	1	0.0
7	El idioma de la empresa no está globalizado	0.01	2	0.0
8	Principales operaciones realizadas en una moneda fuerte	0.01	2	0.0
9	Poca experiencia en mercados occidentales	0.04	2	0.1
10	Menores márgenes brutos que sus competidores	0.06	1	0.1
		1.00		2.7

Fuente: David, F. R. (2013).

Elaboración propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La puntuación obtenida es de 2.53 lo cual implica la empresa está en la capacidad de defenderse de las posibles amenazas existentes en la industria debido a que es un grupo que cuenta con años de experiencia y está en la capacidad de tomar decisiones rápidas y contundentes que impactan a los competidores de la industria.

Sin embargo, existen muchas oportunidades que están dejando pasar y que podrían empezar a aprovechar para generar mayor utilidad como abrir nuevas tiendas en mercados como Perú que están en pleno crecimiento.

Tabla 2.2

Matriz EFE FR

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDER.
<i>Oportunidades</i>				
1	Gustos globalizados	0.05	4	0.20
2	Tendencias de moda tienen mayor alcance	0.03	4	0.12
3	Mayor cantidad de proveedores (aprovisionamiento global)	0.06	4	0.24
4	El gobierno peruano incentiva el crecimiento de la industria	0.04	1	0.04
5	Comercio digital en crecimiento	0.06	2	0.12
6	Clientes buscan tener una experiencia de compra	0.05	4	0.20
7	El comercio digital aún no está enfocado en indumentaria	0.06	2	0.12
8	Crecimiento de cantidad de malls en el Perú	0.05	1	0.05
9	Consumidores son más activos en redes sociales	0.02	2	0.04
10	Mayor información disponible para decisión de compra	0.05	3	0.15
11	Incremento en el turismo del país	0.04	1	0.04
12	Consolidación del Gremio de Distribución y Retail	0.02	1	0.02
<i>Amenazas</i>				
1	Posicionamiento de marcas nacionales en el Perú	0.02	1	0.02
2	Saturación de mercados nacionales de marcas competidoras	0.04	4	0.16
3	Tendencia omnicanal en estilo de compra	0.06	3	0.18
4	Tiendas por departamento locales han adaptado su oferta	0.06	2	0.12
5	Cultura de informalidad en comercios locales	0.05	2	0.10
6	Altos índices de corrupción	0.02	3	0.06
7	Marcas competidoras se encuentran muy bien posicionadas	0.05	2	0.10
8	País expuesto a desastres naturales (Fenómeno del niño)	0.03	3	0.09
9	Inestabilidad política ha generado estancamiento económico	0.04	3	0.06
10	Políticas de comercio exterior aún no se desarrollan	0.02	2	0.15
11	Tiendas por departamento tienen tarjetas de crédito propias	0.03	2	0.00
12	Preferencia por canales tradicionales como Gamarra	0.05	3	0.15
		1.00		2.53

Fuente: David, F. R. (2013).

Elaboración propia

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

La estrategia utilizada por FR es diferenciación para segmentos diferentes con mejores costos dentro del mercado masivo. Esto se debe a que la empresa se enfoca en ofrecer productos con innovación superior, por los materiales empleados en la elaboración de las prendas como el HEATTECH, calidad superior, por los controles rigurosos que mantienen, y capacidad de satisfacer al cliente, por el buen servicio que recibe el cliente desde que entra a la tienda hasta el post venta.

FR logra esta estrategia por el gran número de actividades que manejan debido al modelo de manufactura flexible que emplean, que le permite tener mayor control de los costos y un control de calidad total, desde la materia prima hasta los procesos mediante la visita continua de expertos a las fábricas.

Asimismo, la empresa ha logrado una cercanía al cliente mediante el uso de su buzón de sugerencias, un servicio post venta que acepta el retorno de prendas y el compromiso mantener una atención y limpieza impecable en tienda.

Figura 2.1

Matriz estrategias genéricas de negocio – ubicación de FR

Mercado Masivo		Mercado Reducido	
Lider en costos	Diferenciación	Enfoque	
Segmentación promedio	Segmentos diferentes 	Lider en Costos	Diferenciación
		Nicho	Nicho

Fuente: Arata, J. (2018).

Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis integral de los factores que sustentan el uso de la estrategia mencionada líneas arriba.

- Segmentación: es alta dentro del mercado de consumo masivo ya que tiene propuestas diferentes para hombres y mujeres en el rango de edades de 20 a 60 años que prefieren vestir prendas básicas. Además, también segmenta por tallas y colores.

- **Diferenciación:** es medio alta ya que utilizan materiales y telas especiales como cachemira de Mongolia interior y plumas de gansos de primera calidad de Polonia para la elaboración de las prendas. Así mismo, generan cambios en los colores y modelos en base a lo solicitado por el cliente. Sin duda, la calidad es su factor diferencial.
- **Habilidades distintivas:** posee varias, pero entre las principales están el manejo de economías de escala debido a los volúmenes de producción, el trato preferencial al cliente, la rápida rotación de inventarios, la publicidad de gran alcance y el mantenimiento de tiendas limpias y ordenadas.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA FR

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Alta calidad de la materia prima F2. Economías de escala en compras y producción F3. Rápida rotación de inventarios F4. Productos estrella queridos por el público F5. Foco en la calidad del servicio y atención al público F6. Responsable con todos sus stakeholders F7. Colaboración activa de diseñadores F8. Plan de inversión y crecimiento alineado F9. Líder visionario F10. Apuesta por el desarrollo del talento interno F11. Know how del sector con su modelo SPA F12. Reconocimiento de marca en mercados en los que participa	D1. Ingresaron tarde a la competición Internacional D2. Prendas básicas, no tienen artículos de tendencia D3. Falta de adaptabilidad en mercados internacionales D4. Poca publicidad en mercados occidentales D5. Poca desarrollo del e-commerce internacional. D6. Foco de crecimiento en mercados orientales D7. El idioma de la empresa no está globalizado D8. Principales operaciones realizadas en una moneda fuerte D9. Poca experiencia en mercados occidentales D10. Menores márgenes brutos que sus competidores

(continúa)

(continuación)

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Gustos globalizados O2. Tendencias de moda tienen mayor alcance O3. Mayor cantidad de proveedores (aprovisionamiento global) O4. El gobierno peruano incentiva el crecimiento de la industria O5. Comercio digital en crecimiento O6. Clientes buscan tener una experiencia de compra O7. El comercio digital aún no está enfocado en indumentaria O8. Crecimiento de cantidad de malls en el Perú O9. Consumidores son más activos en redes sociales O10. Mayor información disponible para decisión de compra O11. Incremento en el turismo del país O12. Consolidación del Gremio de Distribución y Retail</p>	<p>F1 – O3: Manejar relaciones comerciales con proveedores de todo el mundo para garantizar la calidad de las materias primas F5 – O6: Desarrollo de tecnología que permita que la experiencia de compra sea más ágil como el RFID (Identificador de radiofrecuencias) F6 – O9: Mayor publicidad a campañas de RSE de modo que se vuelvan virales y generen mayor reconocimiento de marca a nivel global F7 – O2: Realizar alianzas con diseñadores de prestigio internacional de modo que sus colecciones pueden ser venidas en todos las tiendas del grupo FR F8 – O4: Evaluar posibilidad de expandirse en el mercado latinoamericano con una primera tienda en Perú.</p>	<p>D3 – O1: Realizar investigaciones de mercado para analizar cuál de las propuestas actuales tendrían más éxito en los mercados internacionales. D5 – O7: Invertir en canales digitales y logística de entrega internacional para poder llegar a todos los mercados sin necesidad de presencia física D6 – O8: Realizar una investigación de mercado para tener mayor certeza de los beneficios y rentabilidad de abrir tiendas en Perú aprovechando la construcción de nuevos centros comerciales. D9 – O5: Promocionar las compras internacionales con más publicidad para mercados occidentales, de modo que se puede tomar un termómetro de las preferencias de los clientes. D10 – O3: Investigar sobre proveedores nuevos que puedan ofrecer la misma oferta con costos menores.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Posicionamiento de marcas nacionales en el Perú A2. Saturación de mercados nacionales de marcas competidoras A3. Tendencia omnicanal en estilo de compra A4. Tiendas por departamento locales han adaptado su oferta A5. Cultura de informalidad en comercios locales A6. Altos índices de corrupción A7. Marcas competidoras se encuentran muy bien posicionadas A8. País expuesto a desastres naturales (Fenómeno del niño) A9. Inestabilidad política ha generado estancamiento económico A10. Políticas de comercio exterior aún no se desarrollan A11. Tiendas por departamento tienen tarjetas de crédito propias A12. Preferencia por canales tradicionales como Gamarra</p>	<p>F1 – A7: Mantener estrategia de calidad superior a precios accesibles, de modo que el costo de cambio sea menor. F5 – A12: Darle relevancia a la calidad del servicio que ofrecen como tienda. Especialmente a la limpieza, orden y facilidad de pago en las tiendas F9 – A3: Desarrollar tecnologías que permitan integrar todos los canales de venta de modo que el cliente tenga más alternativas de canales y momentos de compra. F12 – A7: Posicionar la tienda “flagship” en un centro comercial de alta tránsito y realizar promociones atractivas para atraer a los clientes. F6 – A8: Realizar campañas de donaciones y apoyo a los damnificados por este tipo de fenómenos (frijoles, lluvias, otros) para tener mayor reconocimiento del público</p>	<p>D2 – A12: Realizar una investigación de mercado para elegir propuesta de pricing de modo que pueda ser competitivo D4 - A1: Invertir en publicidad, aunque no se concreten planes de expansión a Perú para incrementar el reconocimiento de la marca. D6 – A2: Evaluar expansión a países en Latinoamérica que aún no se encuentren saturados con propuestas actuales como Perú</p>

Fuente: Arata, J. (2018).

Elaboración propia

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La Visión de la empresa FR debería estar definida por los siguientes puntos:

- Ser la primera compañía textil de mundo
- Trabajar para tener una sociedad mejor
- Trabajar para hacer mejores prendas, es decir de mejor calidad
- Trabajar en armonía con todos los stakeholders especialmente con la naturaleza y las condiciones laborales apropiadas.

Finalmente uniendo los puntos anteriores nos quedaría la visión: Ser la primera compañía textil del mundo que trabaje para mejorar la sociedad y volverla más sostenible mediante la elaboración y comercialización de ropa de buena calidad y duradera, producida en armonía con la naturaleza y bajo condiciones de trabajo de acuerdo a los derechos humanos.

La misión actual de la empresa es crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción al ponérsela y enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2012)

Sin embargo, a continuación, se presentan los componentes para actualizar la misión actual:

- Clientes: hombres y mujeres en rango de edades de 20 a 60 años.
- Mercados: participación en Norteamérica, Europa y Asia.
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: está comprometida con un crecimiento sostenido de la mano de la sociedad.
- Productos y servicios: produce y comercializa prendas de vestir.
- Tecnología: la industria no usa grandes desarrollos.
- Concepto propio: logran una diferenciación por la calidad de las prendas y un liderazgo en costos gracias a las economías de escala generados de los grandes volúmenes.
- Interés en los empleados: el personal de ventas y los encargados de tienda son los actores principales de la compañía

La nueva propuesta de misión sería: “Somos una empresa que entiende la importancia de brindar un servicio de calidad a todos sus clientes mediante todo su personal y cuyo crecimiento es sostenido de la mano de la sociedad. Creamos prendas de vestir simples y únicas con una calidad superior a precios accesibles que permite a todos nuestros consumidores alrededor del mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción al ponérsela ya que fueron producidas de manera responsable con todos nuestros stakeholders”.

La empresa FR cuentan con un conjunto de principios de gestión que se asemejan a las políticas que maneja la empresa.

Se presenta la propuesta de políticas estructurada para generar más claridad sobre las mismas:

- Corporativas:
 - Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio (Takeuchi, 2012).
 - Promover una cultura de innovación y proactividad.
 - Ser imparciales y justos a la hora de realizar una evaluación de desempeño.
 - Mantener la búsqueda constante de mejoras para tener un mayor nivel de eficiencia y elevar los dividendos.
 - Exigir un elevado comportamiento ético por parte de todos los empleados.
 - Respetar todo derecho humano y erradicar toda discriminación en el lugar de trabajo, por motivo de raza, nacionalidad, edad o género (Takeuchi, 2012).
 - Mantener relaciones justas, imparciales y sinceras con todos nuestros stakeholders
- Negocios:
 - Mantener las tiendas impecables y ordenadas.
 - Evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados. (Takeuchi, 2012)
 - Fomentar el trabajo en equipo

- Empoderar a los colaboradores para descentralizar la toma de decisiones
- Replanteo constante de acciones para mejorar y renovar.
- Proteger la imagen corporativa de la empresa
- Funcionales:
 - Aceptar la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores de adquisición. (Takeuchi, 2012)
 - Aprovechar y desarrollar el talento de manera global.
 - Desarrollar los productos y las categorías de negocio preferidos por los clientes más jóvenes.
 - Dar relevancia a los productos y los espacios de venta (Takeuchi, 2012)
 - Cuidar toda interacción con el cliente para asegurar la mejor experiencia posible
 - Mantener un artículo por cada 3,3 m2 de tienda.
 - Aplicar un mismo precio por artículo.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Existen 3 tipos diferentes de objetivos que dependen de la duración de los mismos para tener una visión más estratégica de lo que la empresa quiere alcanzar en el tiempo:

- Objetivos a largo plazo:
 - Contar con 1,000 tiendas en China para el 2021
 - Representar el 30% del beneficio mediante las ventas online para el 2021
 - Convertirse en la marca nro. 1 de la industria textil en el sureste de Asia y Oceanía para el 2022.
 - Implementar 2 proyectos del “desafío personal” calificados como aceptable para el 2023
 - Tener presencia en 8 países en Latam.
- Objetivos a mediano plazo:
 - Obtener una venta de 5 billones de yenes con 1 billón de yenes

de beneficios en el 2020

- Tener 10,000 tiendas en todo el mundo para el 2020.
- Formar a un sucesor dentro del FRMIC para el 2020
- Contar con la participación de al menos 4 diseñadores en la co creación de colecciones para el 2020
- Inaugurar 3 tiendas Uniqlo en las provincias de Arequipa, Trujillo y Cuzco para finales del 2020.
- Objetivos a corto plazo:
 - Representar el 15% del beneficio mediante las ventas online a nivel corporación para el 2019
 - Abrir la primera tienda Uniqlo en Suecia para finales del 2018.
 - Lograr un crecimiento del 20% en ventas y beneficio para el 2019.
 - Mantener el índice de personas con discapacidad de 8% para el 2018
 - Abrir la primera tienda Uniqlo en el Perú y en el continente Sudamericano, para el segundo trimestres del 2019.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Para realizar la redefinición, hemos empleado la matriz BCG, de modo que se pueda visualizar cual es el estado actual de cada una de las unidades de negocio.

A continuación, el análisis de cada una de ellas con acciones a tomar en base a ello:

- Uniqlo:
 - Segmento: se dirige al mercado masivo con alta segmentación por la variedad de opciones para cada grupo.
 - Oferta: prendas básicas de alta calidad a precios accesibles.
 - Ventaja Competitiva: diferenciación con liderazgo en costos.
 - Habilidades Distintivas: inversión en publicidad y manejo de la cadena de abastecimiento global.

Requiere que se siga invirtiendo pues si no se podría perder el liderazgo. Es una marca reconocida dentro de una industria

con demanda creciente y los clientes piden variedad y alta rotación de inventarios. El hecho de contar con el control de la producción ayuda a ofrecer al cliente lo que necesita, por lo que incrementa su participación en el mercado.

- Marcas globales:
 - Segmento: nicho con segmentación baja con una oferta muy específica en la que ya son especialistas.
 - Oferta: prendas exclusivas y de alta calidad
 - Ventaja Competitiva: diferenciación
 - Habilidades Distintivas: la cadena de suministro que manejan les permite tener mejores márgenes al tener costos más bajos.

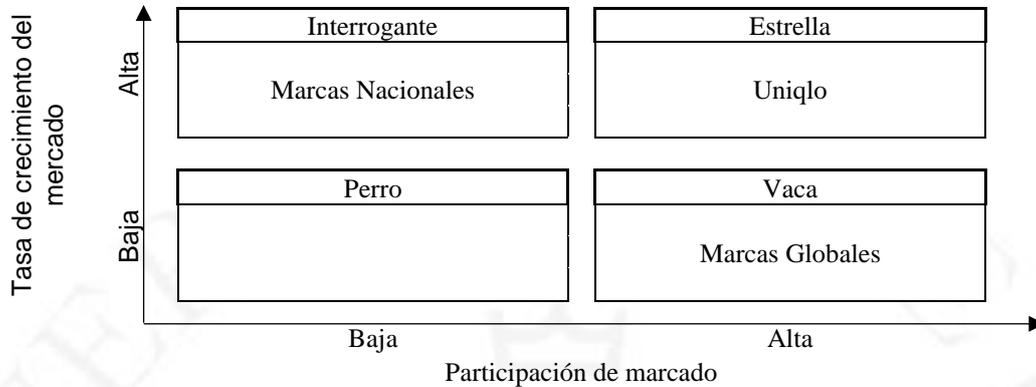
Se encuentra bien posicionada en los mercados en los que participa, la propuesta es que se mantengan como están y busquen desarrollar nuevos productos para que los consumidores regresen a la marca y no pierdan la fidelidad. La estrategia empleada de co crear colecciones con diseñadores es buena ya que mantiene la propuesta actualizada. La tasa de crecimiento es baja pues las costumbres de compra están más enfocadas en fast fashion que en tiendas especializadas
- Marcas Nacionales:
 - Segmento: mercado masivo con alta segmentación pues tiene una oferta personalizada para cada segmento
 - Oferta: moda a un precio bajo
 - Ventaja Competitiva: liderazgo en costos
 - Habilidades Distintivas: cadena de abastecimiento apalancada por el grupo le permite tener bajos costos.

Para pasar a ser una estrella requiere de inversión ya que actualmente los consumidores están en busca de prendas de buena calidad, de moda y a precios bajos, tiene una gran

oportunidad para complementar la oferta de las otras empresas del grupo.

Figura 2.2

Matriz BCG – UEN de FR



Fuente: (Matriz BCG, 2018)
Elaboración propia

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales.

A continuación, el detalle de las estrategias funcionales propuestas:

Tabla 2.4

Estrategias FR

Actividad	Estrategia	Ventaja competitiva
RRHH	Preparar capacitaciones para todo el personal	Mayor capacidad de respuesta al cliente
RRHH	Promover cultura de toma de decisiones descentralizada para agilizar los procesos.	Mayor capacidad de respuesta al cliente
RRHH	Activar un plan de compensación integral (monetario y no monetario) atractivo para los trabajadores para mantenerlos motivados.	Eficiencia superior
RRHH	Mantener actualizado el plan de sucesión y desarrollo para los talentos de la compañía	Eficiencia superior
RRHH	Aplicación de evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores	Eficiencia superior
Marketing	Generar alianzas estratégicas con diseñadores reconocidos internacionalmente para lanzar colecciones novedosas.	Innovación superior
Marketing	Manejar promociones atractivas durante periodos de tiempo determinados para que el público tome una decisión más rápida.	Mayor capacidad de respuesta al cliente
Marketing	Invertir en publicidad con las promociones actuales y nuevos lanzamientos en medios de comunicación tradicionales y nuevos.	Mayor capacidad de respuesta al cliente
Marketing	Apertura de nuevas tiendas en mercados actuales	Mayor capacidad de respuesta al cliente
Operaciones	Mantener inventario abastecido de las prendas de mayor rotación en tallas, modelos y colores	Mayor capacidad de respuesta al cliente
Operaciones	Manejar un abastecimiento global para garantizar la mejor calidad y el mejor precio.	Calidad superior y eficiencia superior
Operaciones	Mantener controles de calidad semanales a las fábricas de producción	Calidad superior
Operaciones	Estandarización en la atención de todas las tiendas	Calidad superior

(continúa)

(continuación)

I&D	Proponer nuevas materias primas que mejoren la calidad del producto	Innovación superior y calidad superior
I&D	Mejorar los procesos productivos actuales	Innovación superior y eficiencia superior
I&D	Proponer cambios en las prendas actuales o nuevas en base a las tendencias de compra detectadas	Eficiencia superior
Finanzas	Realizar análisis antes de abrir cada tienda para proyectar la demanda y determinar la rentabilidad	Eficiencia superior
Finanzas	Revisar de manera periódica los gastos de cada una de las tiendas vs. los ingresos para proponer ajustes y mejoras.	Eficiencia superior

Elaboración propia

Ahora, las estrategias de negocios propuestas:

- Precio Limite: la empresa puede utilizar esta estrategia porque cuenta con una estructura de costos menor al de varios miembros de la competencia lo cual le permite tener un buen margen y a su vez, mantener menores costos que los demás. De esta manera se limita el ingreso de nuevos competidores ya que no tendrán un precio competitivo comparado con lo que ya existe en el mercado.
- Compromisos estratégicos: consiste en realizar fuertes inversiones en la investigación básica de cómo mejorar los procesos y crear ropa de mayor calidad a precios más accesibles.
- Penetración de mercados: se debe invertir en publicidad para atraer a un mayor número de clientes a las tiendas. Esto debe de ir de la mano de la fidelización de los clientes actuales pues se trata de que tu cartera crezca, no que cambie de usuarios. También se deberá optar por la expansión dentro de los territorios en los que ya tiene presencia, así como lo está haciendo en China. El uso de plataformas digitales sería de gran ayuda pues no requiere de la inversión en tiendas físicas.
- Desarrollo de productos: seguir invirtiendo en desarrollar mayor variedad tras comentarios y sugerencias de los consumidores como más colores de un producto que ya tienen, mejorar la calidad y hacer los cambios en base a las

necesidades de los clientes

Con respecto a las estrategias corporativas:

- Integración Vertical: Las tiendas comerciales cuentan con departamentos de producción para poder preparar las tiendas a comercializar, antes eran simples distribuidores mayoristas, el día de hoy también son productores parciales para poder tener un mayor control de calidad sobre los productos comercializados.
- Integración Horizontal: constituye la compra de empresas competidoras en el sector textil. FR comenzó siendo solo Uniqlo, pero a través de los años ha ido comprando las marcas globales y las marcas nacionales que le han permitido tener un mayor número de contactos en el sector textil y mayor publicidad y reconocimiento del público también.
- Alianzas estratégicas/ outsourcing estratégico: la empresa no tiene la capacidad de producción para todo el grupo y es por eso que, si bien se encarga directamente de la compra de materiales y la ejecución de los diseños de las prendas, cuenta con alianzas estratégicas con pocas fábricas en el continente asiático que trabajan de acuerdo al requerimiento de FR en temas de sostenibilidad con la sociedad y calidad en los productos.

Finalmente, sobre las estrategias globales:

- Estrategia global: la empresa ofrece productos estándares en distintos mercados y la estrategia es dictada desde Japón con una estructura de costos basada en economías de escala a nivel mundial. Existe presión por mantener las economías de escala y los precios básicos a su vez, sin embargo, su propuesta no responde únicamente a lo local ya que al ser prendas básicas la propuesta es la misma para todos los

lugares. Por otro lado, los canales de distribución son los mismos en todos los países.

- Modalidad de entrada:
 - Exportación: la manufactura está centralizada y se exporta los requerimientos de cada uno de los países en los que está.
 - Alianzas estratégicas: ha contado con una joint venture al iniciar el 3er programa de RSE con el profesor Muhammad Yunus. Crearon una empresa en Bangladesh que permitió desarrollar prendas a un dólar y lograra mejorar la calidad de vida de los pobladores mediante la oportunidad de empleo y prendas a un precio reducido.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

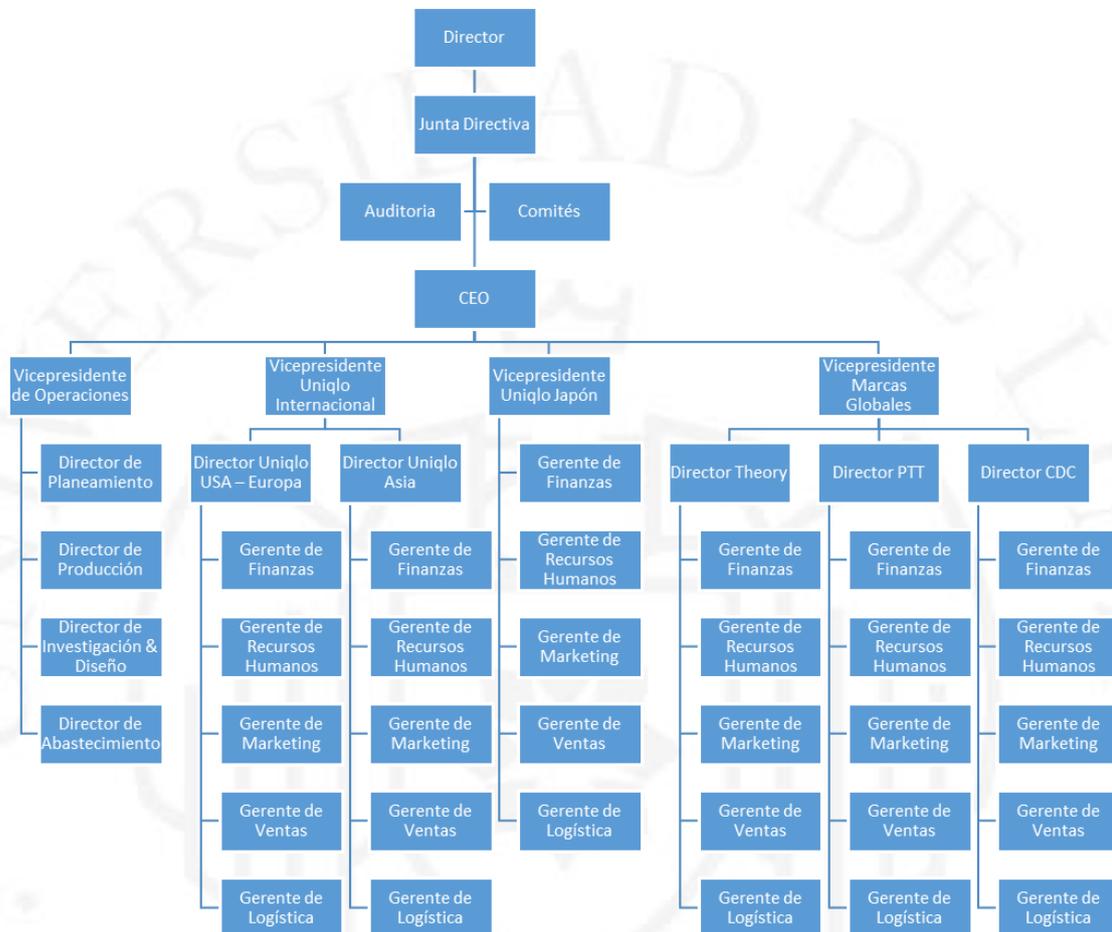
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

La estructura más conveniente para FR sería utilizar una mezcla entre 3 organizaciones:

- Por comités: por los 7 comités con los que cuenta. Son clave para la toma de decisiones.
- Multidimensional: se busca enfatizar la importancia de la manufactura que finalmente les permite tener una ventaja competitiva y los diferentes mercados en los que participan. Adicionalmente, tiene una división geográfica tomando en cuenta los productos y el mercado.
- UEN: al tener diferentes marcas en la división geográfica, es necesario contar con un equipo diferente para cada una de ellas pues tienen diferentes estrategias a seguir.

Figura 3.1

Estructura Organizacional FR



Elaboración propia

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

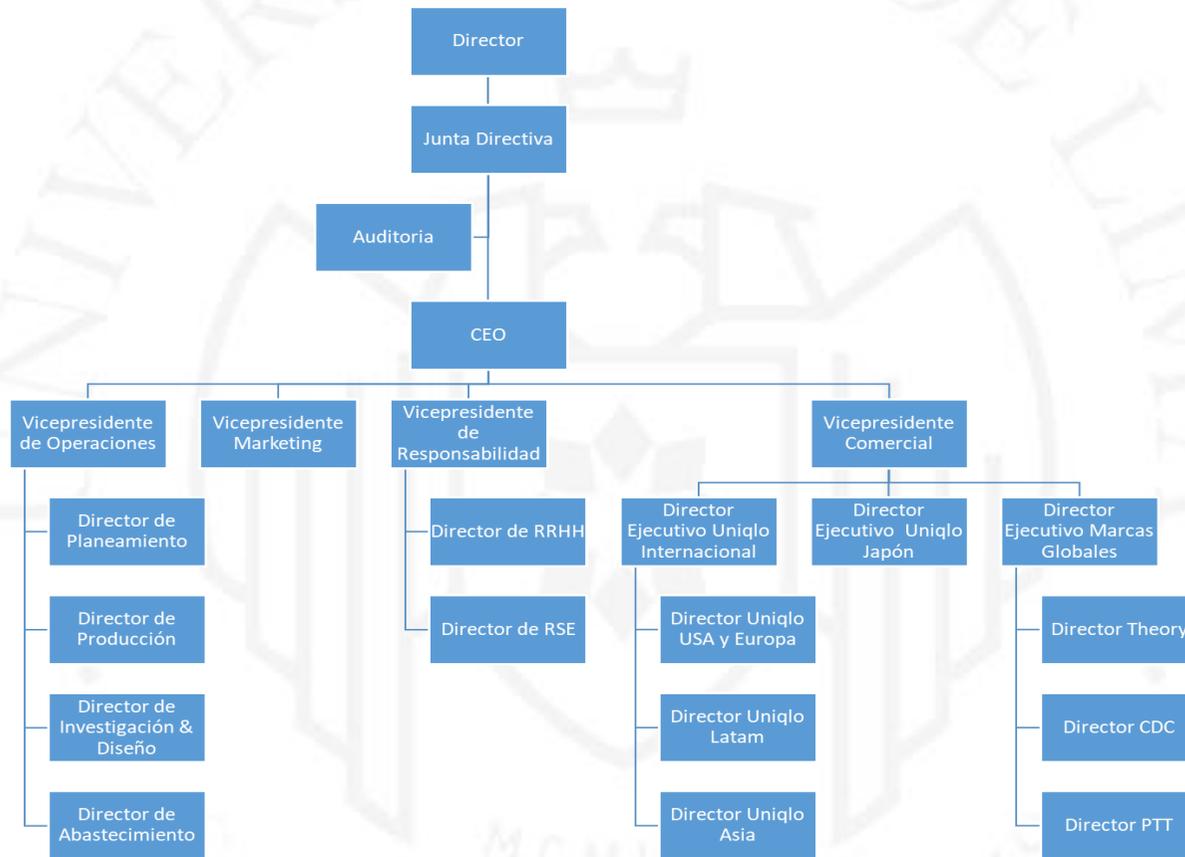
- Cambio a estructura por staff que permita tener lineamientos corporativos. La idea es evitar re procesos que al final generan mayores costos. La estructura en cada uno de los países se vuelve más pequeña.

- Debajo de los directores de cada marca, se tendrán gerentes que vean a un nivel más micro las estrategias funcionales dictadas por cada una de las vicepresidencias respectivas.
- Creación de una vicepresidencia de responsabilidad que se encargue de ver recursos humanos y responsabilidad social ya que ambos son foco de la empresa.
- Las funciones de los comités de ética de negocios, código de conducta y confidencialidad deberán ser de Auditoría Interna.
- Adición de un Director TI dentro de la estructura de Operaciones. Se encargará de generar eficiencias para la empresa con nuevas tecnologías.
- Mantendría la separación por unidades de negocio ya que cada una maneja estrategias diferentes y la idea es evitar posibles sesgos.
- No se incluirá un director de finanzas. Cada estructura de las marcas deberá tener un área financiera. El director ejecutivo consolidará y generará estrategias en base a ello.
- El vicepresidente comercial también es responsable de las finanzas de cada una de las UENs
- CEO se encarga de consolidar toda la estrategia por cada una de las áreas y los resultados del vicepresidente comercial

Esta nueva estructura permite generar ahorros en costos de personal ya que evita duplicar funciones. La idea es que en las UENs en cada país use las estrategias dictadas por la corporación y se puedan tomar acciones y medidas correctivas siempre que sea necesario.

Figura 3.2

Propuesta de Estructura Organizacional FR



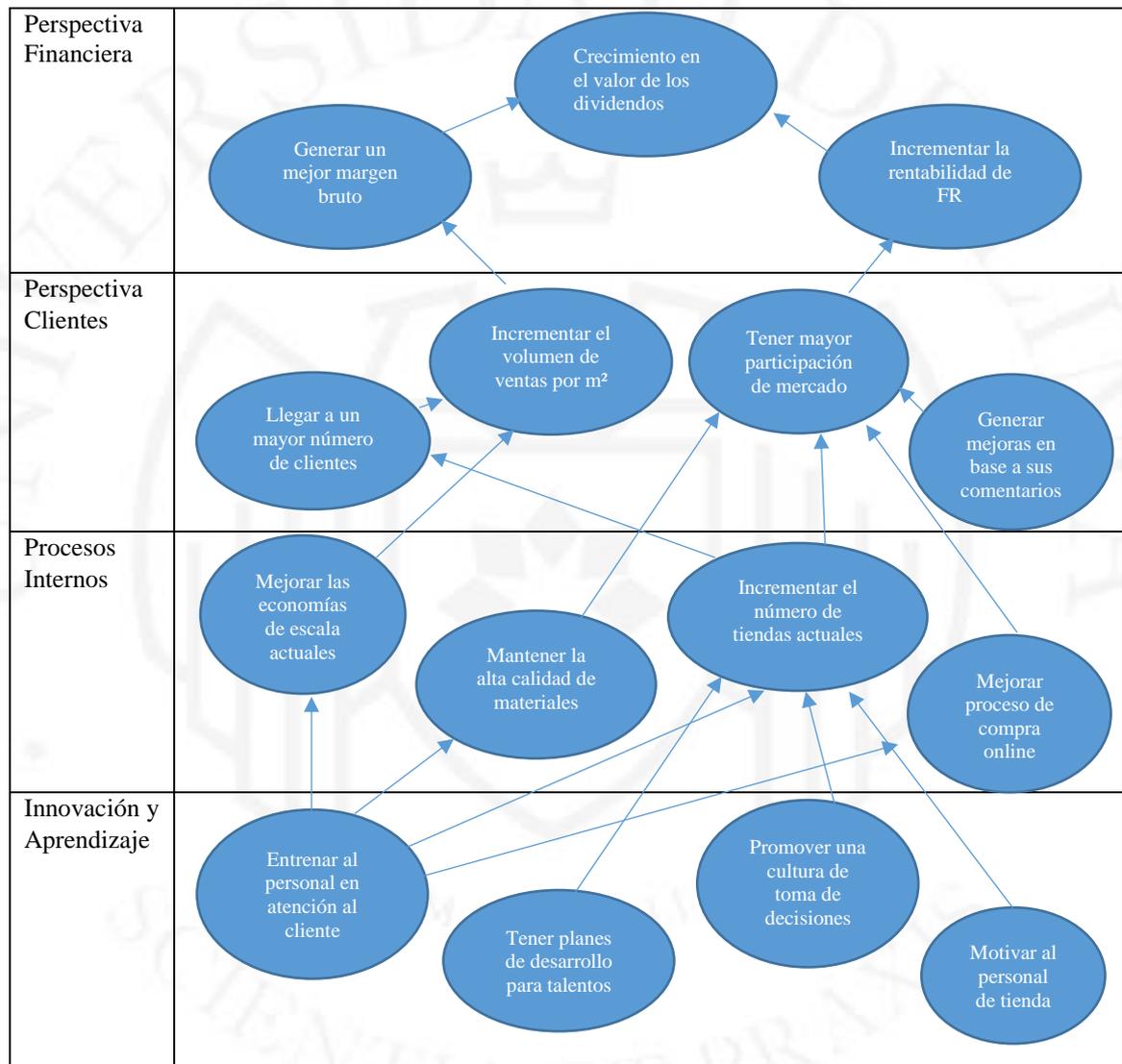
Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa estratégico FR



Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002).
Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral FR

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Sustento
Accionistas	1. Aumentar la rentabilidad de la empresa	1. Rendimiento del dividendo= $\frac{\text{Dividendo}}{\text{Precio de la acción}}$ 2. ROA = $\frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Activos Totales}}$ 3. ROE = $\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$ 4. % Margen bruto = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	1. Nos permite garantizarle a los accionistas que la inversión realizada ha valido la pena. 2 y 3. Le permiten a los accionistas visualizar y medir las ganancias de la empresa. 4. Nos permite ver qué porcentaje ganamos de las ventas, mientras más alto sea, tendremos mayores ingresos y finalmente mayores dividendos para los accionistas.
Clientes	1. Aumentar la satisfacción de los clientes. 2. Incrementar el nro de clientes del último año.	1. Incremento en nro de clientes= $\frac{\text{Nro de clientes 2018}}{\text{Nro de clientes 2017}}$ 2. Venta por m ² = $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{M2 total de tiendas}}$ 3. Participación de mercado= $\frac{\text{Volumen ventas FR}}{\text{Volumen de ventas Industria}}$ 4. Comentarios recibidos= $\frac{\text{Nro de fichas de sugerencias completadas y revisadas}}{\text{Nro de fichas de sugerencias recibidas}}$	1. Permite ver si es que estamos creciendo debido a que tenemos un mayor alcance. 2. Nos permite ver que tan rentables son las tiendas que tenemos. 3. Identifica nuestra posición en el mercado y ver que tanto más podemos llegar a crecer 4. Le da foco al cliente y nos permite saber si es que se están escuchando o no las necesidades de los mismos.
Proceso Interno	1. Mejorar la eficiencia de los procesos 2. Incrementar las ventas en línea a nivel corporación.	1. Reducción costo de venta= $\frac{\text{Costo de venta 2018}}{\text{Costo de venta 2017}}$ 2. Prendas defectuosas= $\frac{\text{Nro de prendas defectuosas}}{\text{Nro de prendas producidas}}$ 3. Tiendas nuevas= $\frac{\text{Total de tiendas nuevas (apertura 2018)}}{\text{Total de tiendas}}$ 4. % Compras online= $\frac{\text{Nro de transacciones digitales}}{\text{Nro total de transacciones}}$	1. FR tiene foco en las economías de escala para alcanzar la ventaja competitiva por lo que es necesario validar que los costos no suban año a año si no todo lo contrario. 2. Si el material y el proceso es el adecuado, entonces deberíamos tener menos prendas merma. Nos permite validar la calidad de las prendas. 3. Valida si es que estamos creciendo lo que indicábamos que íbamos a crecer en expansión de tiendas. 4. Para poder crecer en ventas sin tener que abrir más tiendas, se le debe dar foco a las ventas online y este indicador nos permite ver si lo estamos haciendo o no.
Innovación y Aprendizaje	1. Elevar el engagement de los colaboradores. 2. Mantener al personal capacitado.	1. Capacitaciones= $\frac{\text{Nro de capacitaciones dadas}}{\text{Total de colaboradores}}$ 2. Asistencia de capacitaciones= $\frac{\text{Nro de asistentes a las capacitaciones}}{\text{Total de colaboradores}}$ 3. Talentos= $\frac{\text{Nro de colaboradores calificados como HiPo}}{\text{Total de colaboradores}}$	1. Nos permite identificar si se le está transmitiendo a los colaboradores las acciones que deseamos que tengan y si les estamos dando las herramientas necesarias en temas de conocimiento. 2. Valida que la inversión en capacitaciones haya valido la pena.

(continúa)

(continuación)

	<p>4. Rotación de personal= Nro de colaboradores desvinculados/ Total de colaboradores</p> <p>5. % CAE= % obtenido de las respuestas con calificación “alta” de la encuesta “Compromiso al éxito” de CEB – Clear Advantage</p> <p>6. % Ausentismo= Nro de ausencias en un año/ Total de marcaciones de ingreso</p> <p>7. % Tardanzas= Nro de tardanzas en un año/ Total de marcaciones de ingreso</p>	<p>3. Permite identificar quienes son las personas que son valiosas para la empresa y que debemos desarrollar.</p> <p>4. Podemos identificar si nuestra propuesta de valor está siendo atractiva para retener a nuestro talento.</p> <p>5. Esta encuesta nos permite medir el clima dentro de la empresa y saber si los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa y empoderados para realizar el mejor trabajo posible.</p> <p>6 y 7. Nos permite darnos una idea de la motivación de las personas dentro de la empresa y si se sienten contentos realizando su trabajo, a más nro de tardanzas o inasistencias se entiende que hay menor motivación.</p>
--	---	---

Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002).

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Tras haber realizado el estudio de este caso, podemos llegar a varias conclusiones que ayudaran a poder tomar una decisión más informada y cumplir con el proposito de esta investigación: determinar si es conveniente que la empresa Fast Retailing apunte a una expansión en el mercado latinoamericano y específicamente en el peruano.
- Lo primero es que en el mercado latinoamericano existe una competencia intensa dentro del sector en el que compete Fast Retailing ya que existen varios competidores que supieron ver la oportunidad de manera anticipada, lo que ha hecho que el ingreso de una nueva sea más complicado.
- Por otro lado, la propuesta de valor de Uniqlo, es diferenciada al resto de su competencia, ya que ofrece productos de calidad con costos de economía de escala, con diseños simples que pueden lograr ganarse la aceptación rápida de los consumidores locales y participar de manera exitosa dentro de esta competencia comercial.
- Otro punto a tomar en cuenta es que la empresa Fast Retailing apuesta por la innovación dentro de la calidad de sus productos lo que de alguna manea resguarda la ventaja competitiva que tiene ya que de esta manera garantizan que sus productos seguirán teniendo una calidad superior con los nuevos desarrollos de materiales que pudieran generar.
- Finalmente podemos decir que la empresa Fast Retailing tiene muchos atributos que le permiten ser un competidor fuerte en el rubro, sin embargo es necesario que acelere su velocidad de crecimiento en mercados nuevos, como el latinoamericano y ecommerce ya que hasta el momento ha sido el ultimo en ambos y esto le ha dado una fuerte ventaja a sus competidores.

RECOMENDACIONES

- Habiendo analizado los hallazgos de esta investigación, se ha podido levantar algunas recomendaciones que tienen como propósito incrementar el éxito de la empresa Fast Retailing.
- La primera recomendación sería que la empresa se plantee como objetivo principal el incrementar el alcance a nivel territorial para lograr una gran participación de mercado en una industria que posee unos cuantos competidores que se encuentran muy bien posicionados.
- Asimismo, considero que es importante que, para que estas expansiones tengan el impacto deseado, se mantenga la misma filosofía y cultura que se maneja de manera estandarizada a nivel global en toda la compañía. Para lograr este punto, será necesario contar con el personal idóneo por lo que la vara en la selección del talento debería ser bastante elevada, así como un plan de capacitación y desarrollo completo.
- Adicionalmente, se recomienda que la expansión también sea por medio de canales digitales ya que de esta manera se puede asegurar lograr un mejor alcance y puede servir como termómetro para validar en qué mercados es conveniente realizar la expansión física.
- Por último, una recomendación final sería que el grupo considere los resultados obtenidos en el primer año en Perú como una especie de piloto para testear y medir el comportamiento de los consumidores latinoamericanos, de modo que dependiendo de los resultados, se pueda replicar el plan de expansión en mercados y países vecinos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arata, J. A. (Octubre de 2018). Estrategias más utilizadas por las empresas . *Curso de actualización profesional 2018-2 - Carrera de Administración* . Lima: [Material del aula].
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Fast Retailing. (Octubre de 2018). *FAST RETAILING CO., LTD.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral* (Décimoprimera ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos* (Décimoprimera ed.). México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard* (3a. rev. ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Décimo primera ed.). México: Pearson.
- Matriz BCG. (Octubre de 2018). *Matriz BCG.* Recuperado de <http://www.matrizbcg.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Duodécima ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2004). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson.

Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:<https://www.harvard.edu/>

