

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

Susana Raquel Chavez Coca

Código 20082142

Lima – Perú

Enero de 2019



**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.....	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	11
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	15
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	15
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	19
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	22
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	25
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	25
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	27
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	28
2.4 Matriz FODA	29
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	30
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	32
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN	33

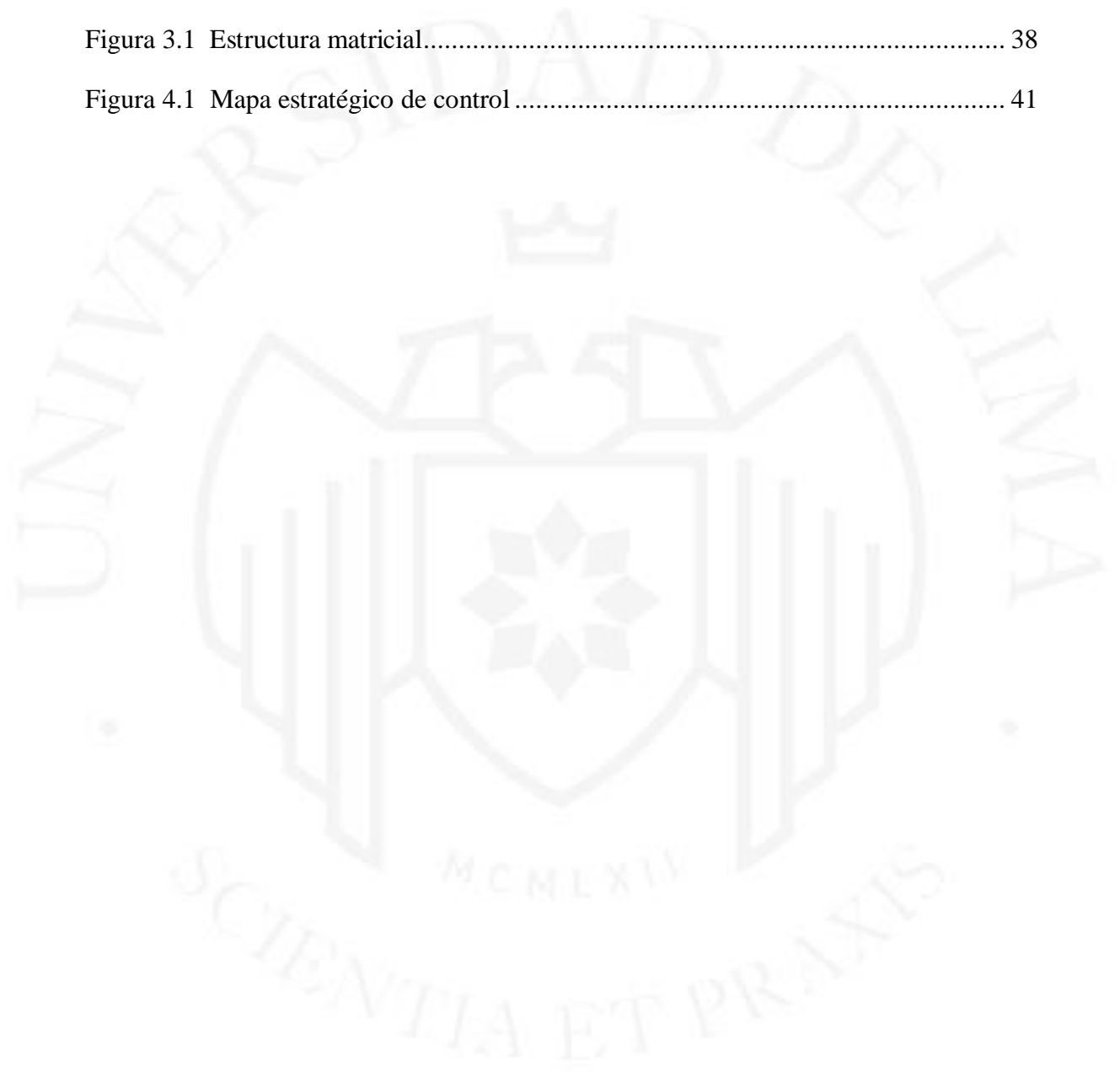
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	34
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	38
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	39
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	41
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	41
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo Canvass para Fast Retailing	3
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva de Fast Retailing	7
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva de UNIQLO	8
Tabla 1.4 Ventaja Competitiva de GU	9
Tabla 1.5 Ventaja Competitiva de Marcas Globales	10
Tabla 2.1 Matriz EFI	25
Tabla 2.2 Matriz EFE	27
Tabla 2.3 Matriz de estrategias genéricas	28
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	30
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	4
Figura 3.1 Estructura matricial.....	38
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	41



INTRODUCCIÓN

La presente sustentación tiene como finalidad proponer un plan estratégico para el ingreso al mercado peruano de la empresa Fast Retailing.

Se desarrolla un profundo análisis de la empresa, examinando su modelo de negocio y sus principales actividades y funciones que lo diferencian de sus competidores. Asimismo se determinan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Para poder formular estrategias es crucial también que se analice el entorno externo a la compañía, con este análisis se determinarán las oportunidades y amenazas ante las cuales la empresa se enfrenta y con esto poder identificar qué estrategias usar.

Luego de un diagnóstico interno y externo, la formulación de estrategias toma lugar. Adecuando las características internas de la empresa con sus factores externos se pueden generar estrategias que permitan desarrollar una ventaja competitiva superando así a sus rivales. Por supuesto, en la formulación de estrategias se toman en cuenta la visión, misión y políticas de la empresa, así como también sus objetivos.

Seguido de la formulación, se propone una estructura organizacional y algunos cambios que permitan la correcta implementación de las estrategias.

Finalmente, es importante el control de los resultados, a través de índices de gestión y de las perspectivas más importantes de la empresa se puede llevar a cabo un control estratégico de los objetivos de la compañía.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Cuando una empresa tiene una rentabilidad mayor que la rentabilidad promedio de empresas rivales que compiten por un mismo mercado, se puede decir que esta empresa tiene una ventaja competitiva. Para lograrla, una empresa debe tener un buen modelo de negocio, es decir, una noción de cómo las estrategias que se implementen deben integrarse congruentemente y así lograr una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2011).

Realizaremos un análisis detallado del modelo de negocio de Fast Retailing en el cual podamos visualizar la integración de sus estrategias.

En este caso utilizaremos el Modelo Canvass, una herramienta que nos permite diseñar un modelo de negocio de forma rápida, plasmando toda la idea en una sola hoja (Trabajar Desde Casa, 2014).

El Modelo Canvass se compone de 9 casillas. La primera es la Propuesta de valor, en la cual se describe qué problema o necesidad se resuelve. La segunda casilla es el Segmento de Mercado, donde se define a qué tipo de personas va dirigido el producto. En la tercera casilla se describen los Canales, es decir, cómo conseguimos que el producto llegue a los clientes. En la cuarta casilla tenemos las Relaciones con los clientes, donde se describe cómo conseguir nuevos clientes, mantenerlos y hacerlos crecer. Luego de esto, debemos explicar cómo hacemos para monetizar nuestro producto, lo cual se detalla en la quinta casilla de Fuentes de ingresos. La sexta casilla, Recursos clave, define qué elementos necesitamos para que el modelo de negocio funcione, esto incluye elementos financieros, intelectuales, humanos, etc. La siguiente casilla corresponde a la de Actividades Clave, donde se identifica qué actividades son necesarias para generar valor. La penúltima casilla, Asociaciones clave, describe qué proveedores son clave. Por último, tenemos la Estructura de costos, que detalla qué

costos son necesarios, qué recursos tienen costos más altos, etc (Trabajar Desde Casa, 2014).

Tabla 1.1

Modelo Canvass para Fast Retailing

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovisionamiento asiático en un 100%. - Negociaciones directas con fabricantes de materia prima de todo el mundo. - Relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas (acuerdos contractuales), principalmente en China. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de producción adquiere materias primas de alta calidad a bajo costo. - Supervisión de calidad a fábricas asociadas. -Asistencia técnica a fábricas asociadas. - Dar importancia a la venta frente a la producción a través de incentivos al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto: materias primas y materiales de altísima calidad. - Prendas de alto valor a precios asequibles. - Calidad del servicio: <ol style="list-style-type: none"> 1) limpieza en tienda y probadores. 2) excelente atención del personal de ventas. 3) Buen surtido de productos y buena ubicación de éstos. 4) rápido proceso de pago en caja. 5) Arreglos de ropa en tienda. - Buen posicionamiento de la corporación en relación con el valor social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para mantenerlos: Escuchan sus propuestas y sugerencias en su centro de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mercado masivo (UNIQLO y GU) - Personas prácticas que desean verse bien sin gastar mucho. - Personas de todo el mundo.
	<p data-bbox="517 1021 767 1055">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - RR.HH: formación de futuros líderes para desarrollar ideas innovadoras en el centro de formación FRMIC. - Materias primas de excelente calidad - Se financian a través de acciones y bancos 		<p data-bbox="1034 1021 1246 1055">Canales</p> <p data-bbox="1034 1066 1246 1099">1. Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversas tiendas en distintos países del mundo, ubicados estratégicamente. - Tienda online <p data-bbox="1034 1357 1246 1391">2. Publicidad: extensa inversión.</p>	
<p data-bbox="248 1469 879 1503">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos con costos más altos: locales de buena ubicación y extensos. - Costos: mantenimiento de locales, gastos administrativos, gastos en el FRMIC, costos de materia prima, materiales, inversión en investigación, etc. 		<p data-bbox="887 1469 1412 1503">Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor que se ofrece es la excelente calidad a un buen precio. - Los pagos se realizan en caja en las tiendas, y puede ser en efectivo o con tarjeta. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010), Takeuchi (2012) y Fast Retailing (2018)
Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Una empresa es una cadena de actividades que transforman insumos en productos que tengan valor para los clientes, de aquí se deriva el término cadena de valor. En el

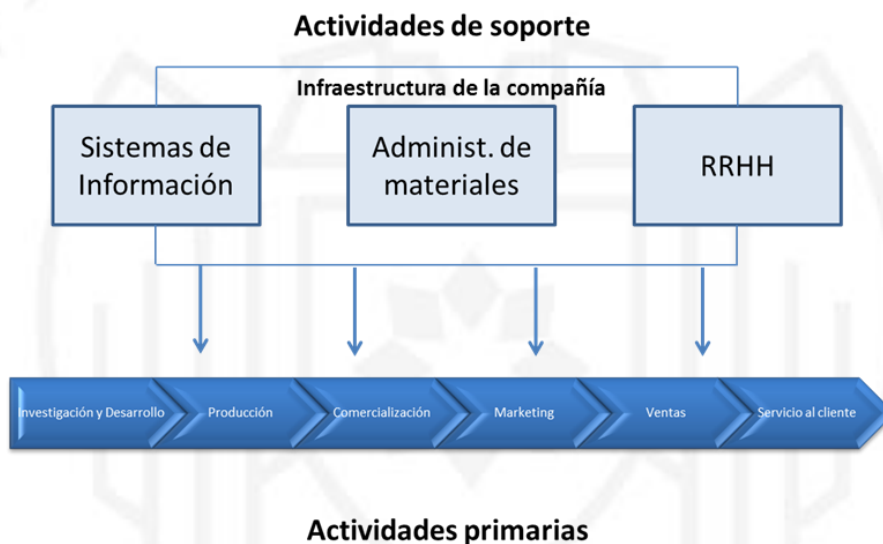
proceso de transformación de insumos intervienen diversas actividades primarias y actividades de soporte, las que agregan valor al producto (Hill y Jones, 2011).

Las actividades primarias intervienen en el diseño, creación y entrega del producto y las actividades de soporte brindan insumos que permiten que las actividades primarias se lleven a cabo (Hill y Jones, 2011).

Para analizar las funciones de UNIQLO, el pilar principal de Fast Retailing, se utilizará la Cadena de Valor como herramienta, identificando así las actividades de la empresa que generan valor para el cliente:

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Hill y Jones (2011)

Elaboración propia

Actividades primarias:

Investigación y desarrollo: La empresa tiene un centro de investigación y desarrollo que le permite generar una estructura global para el desarrollo de productos. (Takeuchi, 2012, p. 6) Estos centros investigan continuamente los nuevos materiales y las modas globales actuales (Fast Retailing, 2018, párr. 2).

Asimismo, se tiene en cuenta la opinión de los clientes para desarrollar productos, por ejemplo los clientes demandaban telas más suaves o más colores para la marca HEATTECH (Takeuchi, 2012, p. 7)

Producción: UNIQLO tiene estrechas relaciones con un número limitado de fábricas, principalmente chinas, a las cuales acuden semanalmente supervisores del Departamento de Producción. Del mismo modo, UNIQLO cuenta con el equipo Takumi para asistencia técnica experta a estas fábricas asociadas (Fast Retailing, 2018, párr. 6).

Comercialización: Desde el diseño hasta la producción, esta actividad juega un papel muy importante en la creación del producto. Aquí se deciden las líneas de productos y los volúmenes de producción para todas las temporadas. Además, el departamento de comercialización se comunica con los demás departamentos antes incluso de planificar o diseñar un producto. Vigilan los volúmenes de ventas para decidir si aumentar o disminuir la producción durante una temporada (Fast Retailing, 2018, párr. 3).

Marketing: Desde sus inicios UNIQLO promueve sus artículos los fines de semana en periódicos, esta estrategia se sigue llevando a cabo hoy en día.

Además UNIQLO realiza campañas promocionales para productos principales, anunciando sus características únicas en televisión y otros medios.

UNIQLO tiene la reputación de anunciante web líder por ganar premios internacionales de publicidad, gracias a su blog con reloj en vivo incorporado UNIQLOCK (Takeuchi, 2012).

Ventas: “Vender es diez veces más importante que producir” (Takeuchi, 2012).

Existe una orientación a la venta frente a la producción. Los actores centrales de la compañía son los encargados de las tiendas y el personal de ventas, promocionando a un nuevo empleado a encargado de tienda en 6 meses, pudiendo ascender hasta dueño de una franquicia, logrando que el trabajo en la tienda sea una actividad de por vida (Takeuchi, 2012).

Servicio al cliente: UNIQLO tiene un centro de atención al cliente, el cual recibe miles de comentarios anuales acerca de sus productos, lo que les permite perfeccionar su oferta (Takeuchi, 2012)

Actividades de soporte:

Sistemas de información: Se utiliza Big Data, que incluye comentarios sobre los productos, tendencias de compra, solicitudes enviadas al centro de clientes y realizadas en línea. Esta información se analiza para predecir la demanda y realizar mejoras en los productos (Fast Retailing, 2018, párr. 12).

Administración de materiales: UNIQLO tiene una buena administración de materiales. En primer lugar, adquieren materias primas de alta calidad a bajo costo, a través de negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo, cerciorándose así de una excelente calidad en sus prendas y crear un valor superior para el cliente (Takeuchi, 2012).

En segundo lugar, esta actividad añade valor al tener un óptimo control de inventarios en las tiendas; monitoreando ventas e inventarios semanalmente, cumpliendo con las demandas y pedidos (Fast Retailing, 2018, párr. 8).

Recursos humanos: Debido a que se da prioridad a las ventas frente a la producción, ya que es el punto de contacto con el cliente, se busca que los empleados se incentiven con una línea de carrera bastante atractiva en la que por ejemplo un nuevo empleado puede ascender a encargado de tienda en sólo 6 meses e incluso llegar a ser un dueño de una franquicia paulatinamente (Takeuchi, 2012).

En 2009 se creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) el cual formaría futuros líderes que desarrollen e implementen ideas innovadoras (Takeuchi, 2012).

Infraestructura de la empresa: Yanai considera que los 23 principios de gestión son el alma de la empresa, fueron elaborados por él gracias a sus múltiples experiencias a lo largo de la historia del negocio. Estos principios reflejan el comportamiento que toda la empresa debe adoptar, como por ejemplo: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas” o “Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio” (Takeuchi, 2012).

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

El término ventaja competitiva se puede definir como cualquier cosa que una empresa hace mejor que sus competidores. Entonces, podemos decir que si una empresa hace algo que sus rivales no pueden o tiene algo que estos desean, pero pueden tener, esto representa una ventaja competitiva (David, 2013).

Ahora, la ventaja competitiva se puede desarrollar a través de estrategias funcionales, las cuales se encargan de mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por ende, la capacidad para lograr una eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente superiores (Hill y Jones, 2011).

Fast Retailing empezó con una pequeña tienda de ropa para caballeros, con el paso de los años adoptó el modelo de negocio que hoy lo caracteriza y que lo diferencia de sus competidores.

A continuación se presenta un cuadro con las principales fuentes que le permiten a Fast Retailing desarrollar su ventaja competitiva:

Tabla 1.2
Ventaja Competitiva de Fast Retailing

Elemento de la Ventaja Competitiva	Actividad de la Cadena de Valor	Fuente
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none">• Investigación y Desarrollo• Infraestructura• Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• En cuanto a sus productos, la empresa busca estar a la vanguardia, por eso se estableció un centro de investigación y desarrollo en Nueva York, Tokio, París, etc. Aquí se investigan nuevos materiales y modas globales.• Uno de los valores de la empresa es "abrazar la innovación y los desafíos" y es parte de la filosofía corporativa del grupo FR• La creación del centro FRMIC se compromete a formar líderes que desarrollen e implementen ideas innovadoras.

(continúa)

(continuación)

Eficiencia Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción y Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción masiva, por lo que se realizan economías de escala (reducciones de costos unitarios gracias al gran volumen de producción) Los comerciantes también monitorean las ventas y deciden si aumentar o disminuir la producción.
Calidad Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía busca crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, ésta es la misión que declara el Grupo FR
Capacidad de Respuesta al Cliente Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • De la lista de "Los 23 principios de gestión" el primero es justamente "Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas" Lo que reafirma su compromiso como grupo corporativo de ser capaces de responder al cliente en sus necesidades.

Fuente: Fast Retailing (2018), Porter (2008) y Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Unidades Estratégicas de Negocios:

Dividiremos la empresa en unidades de negocio que sigan estrategias similares para efectos de una mayor comprensión de Fast Retailing en su totalidad.

A continuación se presentan cuadros con las principales fuentes que le permiten a cada UEN desarrollar su ventaja competitiva:

UEN UNIQLO

Tabla 1.3

Ventaja Competitiva de UNIQLO

Elemento de la Ventaja Competitiva	Actividad de la Cadena de Valor	Fuente
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Investigación y Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca HEATTECH es símbolo de innovación, ya que ofrece ropa interior cálida, suave y fina de la mano de Toray Industries. • Se realizó una alianza con Jil Sander, un renombrado diseñador, para crear la marca +J.

(continúa)

(continuación)

Eficiencia Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Administración de materiales • Administración de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Takumi: especialistas técnicos para brindar asistencia a fábricas asociadas. • Adquisición de materias primas de excelente calidad a bajo costo gracias a negociaciones directas con fabricantes. • Óptimo control de inventarios en tiendas, a través del monitoreo semanal de las ventas e inventarios.
Calidad Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto reconocible a nivel mundial. Se utilizan los materiales de mejor calidad del mundo. • Calidad del servicio: personal atento jovial e informado.
Capacidad de Respuesta al Cliente Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido proceso de pago en caja. • Centro de atención al cliente: Para desarrollar productos en base a comentarios de los clientes.

Fuente: Porter (2008), Takeuchi (2012) y Fast Retailing (2018)
Elaboración propia

UEN: GU

GU es una marca de ropa que ofrece un precio más bajo que el de UNIQLO, pero de excelente calidad. Se dirige a un mercado masivo de baja gama.

Tabla 1.4

Ventaja Competitiva de GU

Elemento de la Ventaja Competitiva	Actividad de la Cadena de Valor	Fuente
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • “Tienda de moda digital”: Carritos de compra inteligentes que brindan mejor servicio a los clientes, sobre recomendaciones de compra, stock disponible, etc.
Eficiencia Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • GU aplica el modelo SPA de UNIQLO, el cual es un modelo muy eficiente pues se tiene un control desde la planificación y diseño del producto hasta las operaciones en tienda.
Calidad Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de excelente calidad a precios asombrosos, superando las expectativas de los cliente

(continúa)

(continuación)

Capacidad de Respuesta al Cliente Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Si un artículo está agotado pero está disponible en línea se puede enviar a la casa del cliente. Además tienen cajas registradoras de autoservicio para realizar los pagos de manera rápida y evitar las colas.
---	--	---

Fuente: Porter (2008), Takeuchi (2012) y Fast Retailing (2018)
Elaboración propia

UEN: Marcas Globales (Theory, CDC, PTT)

Estas marcas se caracterizan porque son marcas de lujo asequibles y van a un nicho del mercado, además de tiendas propias se venden en grandes almacenes y boutiques.

Tabla 1.5

Ventaja Competitiva de Marcas Globales

Elemento de la Ventaja Competitiva	Actividad de la Cadena de Valor	Fuente
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Son líderes en moda contemporánea, sus productos siempre están a la vanguardia.
Eficiencia Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones con proveedores de materiales de alta calidad a bajo costo.
Calidad Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Las 3 son marcas de lujo. Ofrecen confort y materiales de excelente calidad.
Capacidad de Respuesta al Cliente Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus diseños se ajustan perfectamente, además de por supuesto brindar elegancia.

Fuente: Porter (2008), Takeuchi (2012) y Fast Retailing (2018)
Elaboración propia

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

Fast Retailing:

A) Fortalezas:

1) Es una de las 200 compañías de Asia más admiradas según “The Asian Wall Street Journal”, siendo la tercera compañía en Japón (Takeuchi, 2012, p. 2).

2) Es la única compañía japonesa en la lista de “The World's 50 most innovative companies” de la revista Fast Company (Takeuchi, 2012, p. 2).

3) Galardonada por el Porter Prize que reconoce a compañías y departamentos que siguen una estrategia exclusiva y cuyos beneficios superan los del sector (Takeuchi, 2012, p. 2).

4) La filosofía de FR es comercializar las necesidades del cliente más rápido que cualquier otra compañía, tomar decisiones y actuar con celeridad (Takeuchi, 2012, p. 2).

5) Los materiales utilizados son los mejores del mundo (Takeuchi, 2012, p. 6).

6) “Hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012, p. 6). Es uno de los objetivos de la compañía y es también lo que viene desarrollando a lo largo de los años.

7) Ofrecen ropa bonita, práctica, útil para la vida, siendo así ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo (Takeuchi, 2012, pp. 6-7).

8) La innovación está presente en toda la compañía, por ejemplo la marca HEATTECH ofrece ropa interior cálida, todas las marcas ofrecen diseños innovadores.

9) FR fue el primero en llegar a China, el segundo mercado más grande y de crecimiento más acelerado en el mundo (Takeuchi, 2012).

10) La industria de la moda es muy cambiante y esto lo tiene muy claro en FR, incluso es el principio #4 de la lista de los 23 principios de gestión (Takeuchi, 2012, p. 12).

11) Yanai creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), un centro para formar futuros líderes que desarrollen e implementen ideas innovadoras (Takeuchi, 2012, p. 13).

12) Concepto de gestión “Global One / Zen-in Keiei” en el que todas las empresas del grupo deben funcionar como una. (Takeuchi, 2012).

B) Debilidades:

1) Es el cuarto en globalizarse después de sus rivales Zara, H&M y Gap (Takeuchi, 2012, p. 10).

2) FR era conocida por sus cambios de cargos muy frecuentes (inestabilidad) (Takeuchi, 2012, p. 9).

3) FR es la cuarta en la clasificación de ventas de las tiendas de ropa especializadas internacionales (Takeuchi, 2012, p. 10).

4) Acuerdos contractuales con un número limitado de fábricas: A pesar de enviar supervisores o de brindar asistencia técnica experta, existe siempre el riesgo de que las fábricas puedan incumplir con los contratos de alguna manera y afectar los compromisos de pedidos de la empresa, además esto los pone ante una posición débil frente a las fábricas (Takeuchi, 2012, p. 7).

UNIQLO

A) Fortalezas:

1) La calidad es un factor diferenciador de UNIQLO con precios asequibles (Takeuchi, 2012, p. 6).

2) Desarrollo de productos en base a comentarios de los clientes (retroalimentación) (Takeuchi, 2012, p. 7).

3) Acuerdos contractuales duraderos con compañías mayormente chinas (Takeuchi, 2012, p. 7).

4) El departamento de producción manda supervisores a fábricas asociadas para inspeccionar la calidad de los productos (Takeuchi, 2012, p. 7).

5) Equipo Takumi: UNIQLO brinda asistencia técnica experta a fábricas asociadas (Takeuchi, 2012, p. 7).

6) Restricción de gama de productos con el criterio “un artículo por tsubo” y “un precio por artículo” para disminuir el precio de venta (Takeuchi, 2012, p. 8).

7) Existe una orientación a la venta frente a la producción, siendo los encargados de ventas y personal de ventas los actores principales (Takeuchi, 2012, p. 8).

8) Buena publicidad, tanto en medios de comunicación tradicionales como nuevos (Takeuchi, 2012, p. 8).

9) Existen alianzas con diseñadores de renombre para las marcas como +J (Takeuchi, 2012, p. 6).

10) Alianzas con fabricantes líderes como Toray Industries que elabora fibra sintética para la marca HEATTECH (Fast Retailing, 2018).

11) UNIQLO aplica el modelo de negocio SPA en donde controla todo el proceso, desde la planeación y diseño del producto hasta la venta de las prendas (Fast Retailing, 2018).

12) Los clientes tienen alta consideración por la marca UNIQLO en todo el mundo, teniendo así un sólido desempeño comercial (Fast Retailing, 2018).

13) Alta colaboración del diseñador (Takeuchi, 2012, p. 11).

14) Calidad del servicio: personal atento, jovial, informado, etc. (Takeuchi, 2012, p. 11).

15) Buen surtido de materiales (Takeuchi, 2012, p. 11).

16) Rápido proceso de pago en caja (Takeuchi, 2012, p. 11).

B) Debilidades:

1) No tienen fábricas asociadas cercanas a tiendas UNIQLO en Europa o Estados Unidos (Fast Retailing, 2018, párr. 7).

2) No tienen una aplicación de ventas como sus rivales en Play Store.

3) Extenso presupuesto en publicidad (Takeuchi, 2012, p. 10).

4) A pesar de que UNIQLO tiene un óptimo control de inventarios para satisfacer oportunamente las demandas de sus clientes, esto puede jugarle en contra, ya

que el cliente se confiará de que siempre encontrará las prendas que le gustaron y procrastinará su compra. Esto es lo que se emplea actualmente en la empresa en donde estoy trabajando, de esta manera se crea un sentido de urgencia de compra en el cliente.

GU:

A) Fortalezas:

- 1) Ofrece moda divertida a precios asombrosos (Fast Retailing, 2018).
- 2) Aplica el modelo SPA de UNIQLO (Takeuchi, 2012, p. 9).
- 3) Se utilizan carritos de compra inteligentes que muestran recomendaciones de compra, información sobre stock disponible, etc. (Fast Retailing, 2018).
- 4) Tiene una aplicación de compras en playstore.
- 5) Excelentes reacciones en la página de Facebook de la empresa: al público le encanta la calidad de las prendas, la cual consideran está por encima de los precios de venta.

B) Debilidades:

- 1) Tiene muy pocas tiendas en el extranjero, solo tiene 14 (Fast Retailing, 2018).

Marcas globales:

A) Fortalezas:

- 1) PTT tiene colores vivos en lencería (Takeuchi, 2012, p. 8).
- 2) PTT aprovecha las habilidades de la industria francesa en corsetería, haciendo que las prendas sean finas y con detalles (Fast Retailing, 2018).
- 3) Theory tiene calidad suprema, con telas de alta calidad y estilo sofisticado (Fast Retailing, 2018).
- 4) Las prendas de Theory tienen diseños perfectamente ajustados al igual que las marcas PTT y CDC (Fast Retailing, 2018).
- 5) CDC tiene buena publicidad, como la de “madre y mujer” que encarnó el espíritu de la marca (Takeuchi, 2012, p. 8).

B) Debilidades:

- 1) Ninguna de las marcas tiene una aplicación de ventas.
- 2) Se realizó un seguimiento a las páginas de Facebook de las marcas PTT y CDC y se encontraron muchos comentarios negativos acerca del servicio al cliente.
- 3) Asimismo, en las páginas de Facebook los usuarios comentaban que habían fallas graves en las entregas online, sobre todo problemas con los reembolsos. Existe bastante descontento en esta red social para las marcas PTT y CDC.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Es importante analizar las fuerzas del entorno y comprender las oportunidades y amenazas que confrontan a la empresa para identificar correctamente las estrategias que se van a utilizar y superar a los rivales (Hill y Jones, 2011).

El análisis PEST es un método para identificar las fuerzas cambiantes en el macroentorno en general, es decir, el contexto político-legal, económico, social-cultural y tecnológico en el cual están insertas las empresas y las industrias (Hill y Jones, 2011).

En primer lugar se identifican las variables de cada factor externo para el sector retail y a continuación se examinará la evolución futura de los factores.

A) Factores Políticos – Legales:

1) Acuerdos de libre comercio para el sector Retail: Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial, lo cual atrae la inversión extranjera en este sector (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

Impacto a 12 meses:

Los acuerdos facilitarán el ingreso al mercado peruano para las empresas del sector retail (Oportunidad)

Impacto 3 – 5 años:

Las facilidades de ingreso al mercado peruano seguirán llamando la atención de nuevos participantes, lo cual podría afectar en cierto modo a las empresas ya establecidas y empezar a fragmentar el mercado. (Amenaza)

2) Crisis política: ésta es una imagen poco favorable para el país, pues refleja una democracia frágil y por ende una inestabilidad que lleva a la sensación de incertidumbre para la inversión (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

Impacto a 12 meses:

La débil imagen retrasaría decisiones de inversión (Amenaza)

Impacto 1 – 3 años:

Se espera que haya una mayor estabilidad política, para encaminar las decisiones de inversión. (Oportunidad)

Impacto 3 – 5 años:

En 3 años aproximadamente habrá un cambio de mando presidencial, por lo cual la incertidumbre podría aumentar ligeramente. (Amenaza)

B) Factores Económicos:

1) Crecimiento económico sostenido durante 2 décadas: Perú está en el puesto 9 de la lista de los 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector Retail, de hecho, encabeza esta lista a nivel regional (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

Impacto a 12 meses:

En este escenario aún hay mucha participación de mercado por capturar, lo cual es muy atractivo para invertir. (Oportunidad)

Impacto 1 – 3 años:

Se espera que el consumo en el sector Retail siga creciendo. (Oportunidad).

Impacto 3 – 5 años:

El consumo en el canal moderno puede empezar a tomar una participación mayoritaria, lo cual es bueno aunque la competitividad aumentará. (Oportunidad).

2) Tendencia creciente al uso de tarjetas de crédito y débito (Crecimiento del retail en el Perú, 2018). Incluso, éste ya es el medio de pago más usado entre los jóvenes de 18 a 30 años (Redacción Gestión, 2018).

Impacto a 12 meses:

Se espera que más clientes adquieran el uso de tarjetas de crédito o débito como medio de pago. (Oportunidad).

Impacto 3 – 5 años:

Es posible que para entonces el medio de pago preferido por casi la totalidad de clientes sea el de tarjetas de crédito y débito, y que los jóvenes clientes ahora tengan mayor poder adquisitivo que hace 3 o 5 años. (Oportunidad).

3) Menor consumo interno: Debido a obras paralizadas por casos de corrupción, el sector construcción está sin trabajo, es una gran cantidad de trabajadores formales que disminuirán su consumo (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

Impacto 1 – 3 años:

Es posible que los efectos de obras paralizadas continúen afectando el consumo interno. (Amenaza).

Impacto 3 – 5 años:

Se espera que para entonces el gobierno ya haya implementado más obras públicas para dar trabajo al sector construcción y estabilizar el consumo. (Oportunidad).

C) Factores Sociales – Culturales:

1) Los consumidores peruanos están acostumbrados al canal tradicional, cuya ventaja es la cercanía que tienen a casas y edificios, además tienen variedad de productos, pero sólo aceptan efectivo, lo cual es una limitación dado el incremento en el uso de tarjetas de crédito y débito. Sin embargo el canal moderno está ganando más participación en el Perú (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

Impacto 1 – 3 años:

Todavía puede haber preferencias por el canal tradicional en el Perú, ya que esta costumbre está muy arraigada entre los consumidores. (Amenaza).

Impacto 3 – 5 años:

Es posible que el consumidor opte más por el canal moderno, debido a que más centros comerciales se inaugurarán y las costumbres se irán moldeando. (Oportunidad).

D) Factores Tecnológicos:

1) Uso de dispositivos bluetooth para cobrar en cualquier punto de la tienda (Redacción EC, 2018).

Impacto 1 – 3 años:

La implementación del uso de dispositivos bluetooth será incremental y poco a poco los clientes la adoptarán. (Oportunidad).

Impacto 3 – 5 años:

De la mano con el incremento del uso de tarjetas de crédito y débito como medio de pago, el uso de estos dispositivos bluetooth se reforzará y será ya parte del proceso de compra. (Oportunidad).

2) Tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia): Utilizada para probarse ropa de forma virtual y hacer sugerencias de compra (Redacción EC, 2018).

Impacto 1 – 3 años:

En los primeros años tal vez sea difícil adoptarla ya que el cliente podría preferir probársela físicamente, pero tiene mucho potencial. (Amenaza)

Impacto 3 – 5 años:

Esta tecnología tomará mayor protagonismo, ya que el cliente se adaptará a su uso. (Oportunidad).

3) Internet retailing: éste es el futuro del sector retail, considerando que grandes operadores mundiales del E-Commerce están incursionando de manera global, y por

supuesto también en Perú (Crecimiento del retail en el Perú, 2018). Sin embargo, el 70 y 80% de las ventas por internet pertenecen a productos como electrodomésticos y tecnológicos, la ropa sigue aún en segundo plano (Salas, 2018).

Impacto 1 – 3 años:

En los primeros años es posible que el cliente peruano aún prefiera comprar su ropa físicamente, para lo cual las empresas en la industria de la moda rápida deben demostrar en las tiendas físicas que son confiables y de calidad superior, y así ir preparando el terreno para las ventas por internet. (Oportunidad).

Impacto 3 – 5 años:

Se espera que el cliente ya confíe en las marcas, y que para entonces haga sus pedidos por internet con mayor confianza, aunque tal vez aún haya muchos consumidores que prefieran realizar sus compras físicamente. (Oportunidad).

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

En primer lugar, una industria se puede definir como un grupo de empresas que ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes, productos que son sustitutos cercanos entre sí (Hill y Jones, 2011).

Una vez definida la industria en la que la empresa compite, se pueden analizar las fuerzas competitivas en el entorno de esta industria para poder identificar las oportunidades y amenazas (Hill y Jones, 2011).

Para el análisis de las fuerzas competitivas en el microentorno de Fast Retailing se utilizará el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria. La primera fuerza competitiva es el riesgo de ingreso de competidores potenciales, estos son empresas que aún no compiten en la industria, pero que podrían hacerlo si así desean, dependerá de qué tan fuertes sean las diversas barreras de entrada. La segunda fuerza es la rivalidad entre empresas establecidas, lo cual se refiere a la lucha de las empresas de una industria para ganar la participación de mercado de las otras. La tercera fuerza competitiva es el poder de negociación de los compradores, el cual se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria o de aumentar los

costos de las empresas al demandarles mayor calidad y servicio. La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores, en el cual estos tienen la capacidad de aumentar los costos de los insumos que requiere una industria. La quinta y última fuerza competitiva es la amenaza de productos sustitutos; dichos productos vienen de distintos negocios o industrias, pero satisfacen las mismas necesidades de los clientes (Hill y Jones, 2011).

A continuación, se analizan las fuerzas competitivas de Fast Retailing según el Modelo de las 5 fuerzas de Porter:

1) Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Barreras de entrada:

a) Economías de escala: Las empresas de la industria de Fast Fashion realizan economías de escala ya que su producción es masiva, además consiguen materia prima de excelente calidad a bajo costo. (Oportunidad)

b) Lealtad a la marca: Existen denodados esfuerzos publicitarios en muchas de las empresas de esta industria para hacer publicidad a sus marcas, además de enfatizar la calidad y diseño de las prendas a precios asequibles, lo cual genera una lealtad por parte de los clientes hacia las empresas ya consolidadas. (Oportunidad)

c) Ventajas absolutas de costos: Hay acuerdos con fábricas exclusivas así como también un buen manejo de materiales y control de insumos. (Oportunidad)

Cabe mencionar que las empresas en este sector tienen un expertise en el manejo del modelo de negocio SPA de muchos años. (Oportunidad)

d) Regulación gubernamental: Existe esfuerzos para una integración comercial y acuerdos de libre comercio para el sector Retail (Amenaza)

e) Acceso a canales de distribución: Todas las empresas en esta industria tienen tiendas propias, lo cual les permite tener un control total en su canal de distribución. (Oportunidad)

Conclusión: Las barreras de entrada son altas para esta industria, por lo que las empresas ya establecidas pueden aprovechar la oportunidad para obtener mayores rendimientos.

Por lo tanto, el riesgo de ingreso de los competidores potenciales es bajo.

2) Rivalidad entre las empresas establecidas:

a) Estructura competitiva de la industria: La presencia de economías de escala, las altas barreras de ingreso y la presencia de pocas empresas en la industria hacen que la estructura competitiva sea consolidada.

Debido a la constante búsqueda de mejora de calidad y diseños a precios asequibles, las empresas se ven forzadas a estar en constante innovación acerca de materiales y moda, el que se queda atrás, pierde. (Amenaza)

No se observan acuerdos tácitos entre las empresas en cuanto a los precios de venta. (Amenaza)

b) Demanda de la industria: El sector retail ha venido tomando protagonismo en el Perú en estos últimos años, es posible que este sector continúe en crecimiento (Crecimiento del retail en el Perú, 2018). (Oportunidad)

c) Costo de cambio del cliente: El cliente no tiene ningún tipo de compromiso con alguna empresa en especial, si una empresa le ofrece más calidad y moda a menos precio entonces el costo de cambio es casi nulo. (Amenaza)

d) Barreras de salida:

Los acuerdos con fabricantes y proveedores pueden hacer difícil la salida de una empresa, además de las numerosas tiendas que poseen. (Amenaza)

Conclusión: La rivalidad entre las empresas establecidas es alta.

3) Poder de negociación de los compradores: Las expectativas del consumidor están cambiando debido a que ahora pueden utilizar la tecnología para estar más informados acerca de las ofertas que ofrecen diversos mercados, pueden comparar precios, calidad y tomar mejores decisiones de compra. (Amenaza)

Conclusión: El poder de negociación de los compradores es alto.

4) Poder de negociación de los proveedores:

Las empresas de esta industria dependen de sus proveedores para producir prendas de alto valor. En el caso de UNIQLO, se invierte capital humano en asistencias técnicas a las fábricas asociadas. Éstas conocen de cerca los requerimientos de UNIQLO por lo que un costo de cambio de proveedor es alto. (Amenaza)

Sin embargo, existen acuerdos contractuales duraderos con los proveedores, por los cuales se rige la negociación.

Conclusión: El poder de negociación de proveedores es moderadamente alto.

5) Productos sustitutos:

El canal tradicional en el Perú es aún muy fuerte, en el caso de la ropa el principal sustituto en el Perú serían los comerciantes de Gamarra, los cuales ofrecen ropa de buena calidad a buenos precios, desde prendas básicas e informales hasta prendas para cualquier ocasión (trabajo, compromisos, fiestas, deportes, etc.). Miles de personas acuden a estas tiendas, organizadas en galerías. Cabe resaltar la gran acogida que tiene Gamarra desde hace varias décadas. (Amenaza)

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es alta.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

1) Acuerdos de libre comercio para el sector Retail: Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial, lo cual atrae la inversión extranjera en este sector (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

2) Crecimiento económico sostenido durante 2 décadas: Perú está en el puesto 9 de la lista de los 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector Retail, de hecho, encabeza esta lista a nivel regional (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

3) Tendencia creciente al uso de tarjetas de crédito y débito (Crecimiento del retail en el Perú, 2018). Incluso, éste ya es el medio de pago más usado entre los jóvenes de 18 a 30 años (Redacción Gestión, 2018).

4) Uso de dispositivos bluetooth para cobrar en cualquier punto de la tienda. (Redacción EC, 2018).

5) Tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia): Utilizada para probarse ropa de forma virtual y hacer sugerencias de compra (Redacción EC, 2018).

6) Internet retailing: éste es el futuro del sector retail, considerando que grandes operadores mundiales del E-Commerce están incursionando de manera global, y por supuesto también en Perú (Crecimiento del retail en el Perú, 2018). Sin embargo, el 70 y 80% de las ventas por internet pertenecen a productos como electrodomésticos y tecnológicos, la ropa sigue aún en segundo plano (Salas, 2018).

7) El riesgo de ingreso de los competidores potenciales es bajo, ya que las barreras de entrada son altas.

Amenazas:

1) Crisis política: ésta es una imagen poco favorable para el país, pues refleja una democracia frágil y por ende una inestabilidad que lleva a la sensación de incertidumbre para la inversión.

2) Menor consumo interno: Debido a obras paralizadas por casos de corrupción, el sector construcción está sin trabajo, es una gran cantidad de trabajadores formales que disminuirán su consumo (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

3) Los consumidores peruanos están acostumbrados al canal tradicional, cuya ventaja es la cercanía que tienen a casas y edificios, además tienen variedad de productos, pero sólo aceptan efectivo, lo cual es una limitación dado el incremento en el uso de tarjetas de crédito y débito. Sin embargo el canal moderno está ganando más participación en el Perú (Crecimiento del retail en el Perú, 2018).

4) La rivalidad en la industria entre las empresas establecidas es alta.

5) El poder de negociación de los consumidores es alto: Los consumidores tienen altas expectativas y hoy en día pueden comparar calidades, precios y diseños a través de internet para tomar decisiones de compra. No existe nada que les impida cambiar de una marca a otra.

6) Poder de negociación del proveedor es moderadamente alto: el costo de cambio de un proveedor a otro es alto, además los proveedores conocen el modus operandi de sus clientes empresariales.

7) Amenaza de sustitutos: Los comerciantes de Gamarra tienen un fuerte arraigo y preferencia entre los clientes, quienes saben que éstos ofrecen calidad a buen precio desde hace varias décadas.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa y también es la base para determinar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2013).

A través de la matriz EFI podremos analizar las fortalezas y debilidades de Fast Retailing y, en especial, de su pilar principal UNIQLO. Valoraremos sus fortalezas y debilidades más relevantes para poder determinar la posición interna de la compañía con lo que hará frente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
1) La filosofía de FR es comercializar las necesidades del cliente más rápido que cualquier otra compañía, tomar decisiones y actuar con celeridad.	0.06	4	0.24
2) Los materiales utilizados son los mejores del mundo.	0.08	4	0.32
3) FR fue el primero en llegar a China, el segundo mercado más grande y de crecimiento más acelerado en el mundo.	0.05	4	0.20
4) Yanai creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), un centro para formar futuros líderes que desarrollen e implementen ideas innovadoras.	0.05	3	0.15
5) La calidad es un factor diferenciador de UNIQLO con precios asequibles, además de la calidad del servicio: personal atento, jovial, informado, rápido proceso de pago en caja.	0.07	4	0.28
6) Desarrollo de productos en base a comentarios de los clientes (retroalimentación).	0.06	3	0.18
7) Acuerdos contractuales duraderos con fábricas mayormente chinas.	0.05	4	0.20
8) El departamento de producción manda supervisores a fábricas asociadas para inspeccionar la calidad de los productos.	0.03	4	0.12

(continúa)

(continuación)

9) Buena publicidad, tanto en medios de comunicación tradicionales como nuevos.	0.03	4	0.12
10) Existen alianzas con diseñadores de renombre para las marcas como +J.	0.04	3	0.12
11) UNIQLO aplica el modelo de negocio SPA en donde controla todo el proceso, desde la planeación y diseño del producto hasta la venta de las prendas.	0.05	4	0.20
12) Los clientes tienen alta consideración por la marca UNIQLO en todo el mundo, teniendo así un sólido desempeño comercial.	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
1) Es el cuarto en globalizarse después de sus rivales Zara, H&M y Gap (pag 10)	0.04	2	0.08
2) FR era conocida por sus cambios de cargos muy frecuentes (inestabilidad).	0.03	1	0.03
3) FR es la cuarta en la clasificación de ventas de las tiendas de ropa especializadas internacionales.	0.03	1	0.03
4) Acuerdos contractuales con un número limitado de fábricas: posición débil de UNIQLO frente a las fábricas.	0.04	1	0.04
5) No tienen fábricas asociadas cercanas a tiendas UNIQLO en Europa o Estados Unidos.	0.05	2	0.10
6) No tienen una app de ventas como sus rivales, solo GU la tiene.	0.11	1	0.11
7) Extenso presupuesto en publicidad.	0.04	1	0.04
8) No crear un valor de escasez para generar más demanda y lograr que el cliente no procrastine su compra.	0.06	1	0.06
	1.00		2.74

Fuente: David (2013), Takeuchi (2012) y Fast Retailing Co., Ltd. (2018).
Elaboración propia

Conclusión: Al tener un valor ponderado total mayor que 2.50, se puede decir que la empresa cuenta con una posición interna sólida, esto debido a que tiene varias fortalezas relevantes para lograr una ventaja competitiva en la industria en la que Fast Retailing compete y además tiene una buena puntuación en los factores de éxito más importantes, sin embargo, aún hay puntos de mejora, como por ejemplo la carencia de una aplicación de ventas, la cual es un factor de éxito muy importante en esta industria.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que permite que se evalúe y sintetice las oportunidades y amenazas clave que afectan a la empresa y a la industria donde ésta opera (David, 2013).

A través de la matriz EFE conoceremos las oportunidades y amenazas del entorno para ver si la empresa está preparada para enfrentarlas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1) Acuerdos de libre comercio para el sector Retail en Perú.	0.10	4	0.40
2) Crecimiento económico sostenido durante 2 décadas en el Perú.	0.10	4	0.40
3) Tendencia creciente al uso de tarjetas de crédito y débito.	0.08	4	0.32
4) Uso de dispositivos bluetooth para cobrar en cualquier punto de la tienda.	0.05	4	0.20
5) Tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia): Utilizada para probarse ropa de forma virtual y hacer sugerencias de compra.	0.02	3	0.06
6) Internet retailing: éste es el futuro del sector retail.	0.10	2	0.20
7) El riesgo de ingreso de los competidores potenciales es bajo, ya que las barreras de entrada son altas.	0.05	4	0.20
AMENAZAS			
1) Crisis política: ésta es una imagen poco favorable para el país, pues refleja una democracia frágil y por ende una inestabilidad.	0.03	3	0.09
2) Menor consumo interno: Debido a obras paralizadas por casos de corrupción.	0.05	2	0.10
3) Los consumidores peruanos están acostumbrados al canal tradicional.	0.12	4	0.48
4) La rivalidad en la industria entre las empresas establecidas es alta.	0.11	4	0.44
5) El poder de negociación de los consumidores es alto.	0.10	3	0.30
6) Poder de negociación del proveedor es moderadamente alto.	0.02	3	0.06
7) Amenaza de sustitutos: Los comerciantes de Gamarra tienen un fuerte arraigo y preferencia entre los clientes.	0.07	3	0.21
	1.00		3.46

Fuente: David (2013), Takeuchi (2012); El Comercio (2018) y Crecimiento del retail en el Perú (2018).
Elaboración propia

Conclusión: Debido a que el valor ponderado total es mayor a 2.50, se puede decir que la organización está respondiendo muy bien a las oportunidades y amenazas en su industria. Esto es debido a que las estrategias que está aplicando actualmente la empresa saben aprovechar bien las oportunidades y evitan las amenazas. No obstante, aún hay puntos por mejorar, como por ejemplo el internet retailing, ya que éste es el futuro del sector retail.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Para crear un modelo de negocio exitoso, una empresa debe formular e implementar estrategias de negocios que funcionen en conjunto para crear una ventaja competitiva sobre sus competidores. Primero, se debe definir el negocio, lo cual implica decisiones sobre 1) qué necesidades de los clientes se debe satisfacer: 2) a qué grupos de clientes se debe satisfacer, y 3) cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes, es decir establecer las competencias distintivas. Definiendo estos factores, se puede formular e implementar qué estrategia de negocios genérica se utilizará. Una estrategia de negocios genérica da una forma específica de posición y ventaja competitiva a una empresa frente a sus competidores. Se le denomina estrategia genérica porque cualquier empresa puede adoptarla, independientemente de su rubro, de si se dedica a la manufactura o a los servicios o si es sin fines de lucro (Hill y Jones, 2011).

Para determinar la estrategia genérica que utiliza la compañía nos centraremos una vez más en el pilar principal de Fast Retailing: UNIQLO, analizando los factores que determinarán la estrategia.

Tabla 2.3

Matriz de estrategias genéricas

Factores	
Diferenciación del Producto	Alta: La empresa busca diferenciarse tanto con calidad como con diseños que aumenten su valor percibido.
Segmentación del Mercado	Masivo, consumo masivo de precio bajo

(continúa)

(continuación)

Competencias distintivas	<p>Innovación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sólida investigación y desarrollo.- Búsqueda constante de ideas innovadoras (FRMIC) <p>Eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none">- Economías de escala- Negociaciones con proveedores de materiales de calidad a bajo costo- Enfoque en reducir los costos <p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none">- UNIQLO se diferencia por la calidad de sus prendas, por la calidad del servicio: personal jovial, informado, rápida atención en cajas. <p>Capacidad de respuesta al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Centro de atención al cliente: retroalimentación para crear mejores productos.- Filosofía de comercializar las necesidades del cliente más rápido que cualquier otra compañía.
---------------------------------	---

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

La estrategia genérica utilizada por UNIQLO es **Diferenciación + Liderazgo en costos.**

UNIQLO tiene una alta diferenciación de producto, pues el valor percibido del cliente es alto, gracias a su calidad, innovación y buena capacidad de respuesta al cliente. A su vez, UNIQLO es líder en costos, debido a las economías de escala y el enfoque en reducir sus costos, permitiéndole así ofrecer prendas a precios asequibles a sus clientes.

2.4 Matriz FODA

Podemos generar estrategias factibles a partir de una adecuación entre los recursos y habilidades internas de una empresa y las oportunidades y riesgos de sus factores externos.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de adecuación muy importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO, que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO, en donde se busca superar las debilidades

internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA, buscan utilizar las fortalezas de la empresa para hacer frente a las amenazas externas, para evitar o reducir su impacto y las estrategias DA son defensivas, buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas (David, 2013).

Para este análisis utilizaremos las fortalezas y debilidades que se listaron en el punto 2.1 para la matriz EFI, así como también las oportunidades y amenazas que se utilizaron en el punto 2.2 en la matriz EFE, ya que son las más relevantes para generar estrategias para la organización.

A continuación, se desarrolla la matriz FODA:

Tabla 2.4
Matriz FODA

<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el know-how publicitario para promocionarse en el canal de venta online e incrementar participación. (F9, O6) 2. Implementación de los dispositivos bluetooth para diferenciarse aún más en el proceso de pago rápido. (F5, O4) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los acuerdos de libre comercio en Perú e ingresar a este mercado, para estar a la par con sus rivales, quienes ya ingresaron hace algunos años.(D1, O1) 2. Desarrollar apps de compra, ya que éstas están estrechamente relacionadas con medios de pago con tarjetas. (D6, O3)
<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer más alianzas con diseñadores famosos para atraer y retener a los clientes. (F10, A5) 2. Enfatizar la diferenciación de UNIQLO en la calidad del producto y del servicio (personal atento y jovial) para combatir los sustitutos y atraer a los clientes asiduos al canal tradicional, sobre todo porque en el canal tradicional lo que resalta es la atención personalizada a los clientes. (F5, A3, A7) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar proveedores en Europa y Estados Unidos de modo que aumenten el número de proveedores, así como tenerlos más cerca a las tiendas en esas regiones. (D5, A6) 2. Lanzar aplicaciones en play store para vender prendas y así alcanzar a la competencia. (D6, A4)

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión de Fast Retailing:

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Takeuchi, 2012, p. 23).

Ser la principal compañía de moda informal del mundo por su calidad, innovación, contribuyendo a cambiar y a mejorar la sociedad y el mundo.

Misión:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela” (Takeuchi, 2012, p. 23).

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012, p. 23).

Como empresa, su compromiso es satisfacer las necesidades del cliente alineado también a beneficiar a la sociedad.

Políticas:

“Los 23 principios de gestión” desarrollados por Yanai son el alma de la empresa, representan su criterio y espíritu, además detallan perfectamente lo que toda la organización debe tener en mente y siempre presente durante sus labores cotidianas, cualquiera sea el área (Takeuchi, 2012, pp. 12-13).

A continuación detallaremos algunos de los principios más destacados de esta lista:

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas: Es el primer principio de gestión, el cliente es la razón principal por la cual la empresa desarrolla todos sus esfuerzos (Takeuchi, 2012, p. 29).

2. Poner en marcha buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora: el segundo principio es también importante, ya que si una empresa se centra en su propio beneficio y no contribuye a una mejora en la sociedad, es muy posible que fracase (Takeuchi, 2012, p. 29).

3. Asegurarse de que todos y cada uno de los empleados sean autosuficientes y autorreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo en una organización flexible: una política muy importante para cualquier área, ya que un empleado debe ser capaz de plantear soluciones de forma independiente, sin descuidar el trabajo en equipo y el respeto (Takeuchi, 2012, p. 29).

4. Mostrar rapidez, motivación y capacidad para innovar y ejecutar: La industria de la moda rápida, como lo dice su propio nombre, requiere agilidad y a la vez ideas

innovadoras que no permitan quedarse atrás en la competencia ya que esta industria es muy voluble (Takeuchi, 2012, p. 29).

5. Erradicar toda discriminación en el lugar de trabajo, por motivo de raza, nacionalidad, edad o género: Debido a la globalización de la empresa, es lógico que el ambiente laboral debe ser afable para todas las culturas, edades y géneros, pero además sería bueno adicionarle a esa premisa la no discriminación por discapacidad, ya que se contratan personas con habilidades especiales en todas las tiendas (Takeuchi, 2012, p. 29).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Objetivo a largo plazo:

- Aumentar los beneficios generados por el aumento de ventas, mediante el logro de al menos un 60% de ventas totales generadas sobre las ventas estimadas, así como también un margen neto de 40%
- Incrementar el valor de las acciones de la empresa en un 10%

Objetivo a mediano plazo:

- Mejorar la calidad de las prendas y el servicio de atención al cliente, logrando un 90% en el nivel de satisfacción de los clientes para 2019 a través de productos de alto valor percibido, verificando también que haya un menor número de reclamos de los clientes en relación al total de ventas efectuadas.
- Crear ropa con un alto valor a un precio asequible, de manera que se vea reflejado en el incremento de nuevos clientes en al menos un 40%.
- Contribuir al desarrollo y mejora de la sociedad beneficiando al menos 2 regiones

Objetivos a corto plazo:

- Optimizar las operaciones de tienda atendiendo 40 clientes por hora, por caja, así como también, atender al menos el 90% de los reclamos.
- Efectuar una mayor investigación y desarrollo sobre nuevos materiales y modas, destinando un 40% más de lo que se invierte actualmente en investigación.
- Mejorar la eficiencia a nivel de producción y administración de materiales, logrando resolver al menos un 90% de los problemas técnicos en las fábricas asociadas. Del mismo modo, lograr 10% más en descuentos negociados con los fabricantes de materias primas. Además,

tener al menos un 95% de pedidos despachados a tiempo, en el lugar indicado.

- Desarrollar programas de valor social, logrando implementar al menos 90% de los programas planteados.
- Aumentar el rendimiento de todos los miembros del grupo, con la mentalidad de un directivo, haciendo una evaluación del desempeño en donde se consiga que al menos el 90% de los miembros tenga un buen rendimiento.
- Fortalecer y aplicar los 23 principios de gestión teniendo al menos 3 charlas motivacionales al mes sobre estos principios.
- Propiciar un buen clima laboral en donde haya motivación y satisfacción, midiéndolo a través de encuestas que muestren una satisfacción de al menos el 90% del personal.

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

Actualmente las UEN de Fast Retailing se han dividido en 3: UNIQLO, GU y marcas globales (Theory, CDC, PTT) esto debido a que el mercado al que se dirige cada uno está plenamente identificado.

Ingresar al mercado peruano le puede traer muchos beneficios a la empresa, se estaría expandiendo a un mercado nuevo y prometedor en donde hay una gran oportunidad de ganar participación de mercado. Sin embargo, considerando que Perú sería el primer mercado latinoamericano al que ingresa la empresa y debido también a la globalización especial que ya está presentando UNIQLO, se propone que la UEN “UNIQLO” se divida en 2: UEN UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional, para efectos de un mejor control y estrategias para el público al que se dirige, sin que esto signifique que el modelo de negocio deba cambiar.

De esta manera, la UEN UNIQLO Internacional podrá atender de una manera más detallada las circunstancias que se presenten en el mercado peruano, ya que este tal vez no se comporte de la misma manera en la que lo hacen los mercados en los que la empresa ya opera. Así, esfuerzos y recursos de la UEN UNIQLO Japón seguirán concentrándose en este mercado y la UEN UNIQLO Internacional actuará como corresponde en los otros mercados.

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales

A) Propuesta de estrategias globales:

Fast Retailing utiliza actualmente la estrategia de “Estandarización Global” pues la presión por reducir costos es alta y la presión para tener capacidad de respuesta local es baja.

La presión por mantener economías de escala y tener una estructura de costos baja se presenta a nivel mundial en esta industria, es por esto que la presión por reducir costos es alta.

Además, los gustos y estilos cada vez son más globales y las tendencias de moda se propagan por internet (Takeuchi, 2012, p. 9) haciendo que la oferta del producto sea estandarizada a nivel mundial, por lo cual se concluye que la presión para tener capacidad de respuesta local es baja.

Si Fast Retailing ingresa al mercado peruano, es recomendable que continúe con la estrategia de estandarización global, ya que el Perú no es ajeno a las modas internacionales y la presión por reducir costos es fuerte.

En cuanto al modo de ingreso al Perú, se recomienda que en un inicio lo haga a través de joint-ventures para tener mayor conocimiento sobre el mercado peruano, tal y como lo ha hecho antes con Theory por ejemplo. Posteriormente, instalar subsidiarias en propiedad total para tener un control estricto sobre las operaciones, sobre todo las de tienda.

B) Propuesta de estrategias corporativas:

- Integración vertical hacia atrás: se sugiere que Fast Retailing empiece a fabricar solo algunos de sus productos para no tener que depender completamente de sus fábricas asociadas. Al haber trabajado estrechamente con las fábricas asociadas, enviando supervisores y asistencia técnica, hay una oportunidad de realizar esta estrategia.

- Alianzas estratégicas: Fast Retailing ya tiene asociaciones estrechas con fábricas asiáticas, es recomendable que también haga alianzas con proveedores más cercanos a sus tiendas en Europa y Estados Unidos.
- Desarrollo de productos: En la industria de la moda rápida el que no innova puede fracasar. Fast Retailing debe continuar desarrollando productos como lo ha venido haciendo; productos de calidad para su público actual, prendas que continúen demostrando los denodados esfuerzos de Fast Retailing por ofrecer ropa cómoda, a la vanguardia y en tendencia.

C) Propuesta de estrategias negocios:

Como se mencionó antes en este informe, la estrategia genérica de negocios que tiene actualmente UNIQLO es la de Diferenciación + Liderazgo en costos.

Se propone que esta estrategia continúe adoptándose si se desea ingresar al mercado peruano, puesto que la empresa no sólo necesita diferenciarse a través de la calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, sino que también tiene bastante presión por ser eficiente y reducir sus costos. Ergo, la propuesta de estrategia genérica para Fast Retailing es Diferenciación + Liderazgo en costos.

Dentro de las estrategias de negocios tenemos las estrategias de inversión. Basándonos en el ciclo de vida del producto y en la posición competitiva de la empresa, analizaremos:

1) El sector retail en el Perú se encuentra en la etapa de crecimiento, según Crecimiento del retail en el Perú (2018) el sector no sólo seguirá creciendo, sino que también se ha convertido en uno de los sectores económicos de importancia.

2) Fast Retailing se encuentra en una posición competitiva fuerte, frente a sus rivales aún le sigue los pasos, pero gracias al crecimiento de UNIQLO, el grupo Fast Retailing ha tenido ganancias significativas en la primera mitad del año 2018 (Fast Retailing, 2018)

Por consiguiente las estrategias de inversión que debe seguir Fast Retailing serían estrategias de crecimiento (expansión). Entre estas la estrategia de Desarrollo de

Mercado es la más indicada, ingresando al mercado peruano con los productos actuales de UNIQLO.

D) Propuesta de estrategias funcionales:

1) Lograr una eficiencia superior:

- Investigación y desarrollo: no solo centrar la investigación en materiales y modas, sino también en algunos procesos de fabricación para ayudar a las fábricas asociadas y ser más eficientes.
- Infraestructura y eficiencia: una buena infraestructura fomentaría el objetivo de toda la organización para alcanzar eficiencia en todas y cada una de sus áreas.

2) Lograr una calidad superior:

- Infraestructura: Toda la organización debe estar comprometida con la calidad, y todos los miembros deben ser capaces de detectar defectos y comunicarlos oportunamente.
- Investigación y desarrollo: Actualmente en Fast Retailing se vienen investigando nuevos materiales que permiten que las prendas se sientan más cómodas y atractivas, lo cual hace única la calidad de la ropa ofrecida. Es esencial que la compañía siga desarrollando esta estrategia con el fin de poder continuar comunicando a sus clientes que sus prendas están hechas con los mejores materiales del mundo.

3) Lograr una innovación superior:

- Estrecha relación entre investigación y desarrollo y producción para evaluar capacidades de manufactura de las fábricas asociadas o para que no se rediseñen productos que dan costos adicionales.
- Buena relación entre investigación y desarrollo y los sistemas de información: El Big Data utilizado que incluye los comentarios y sugerencias de los clientes sobre las prendas que encuentran en las tiendas debe ser lo primero a tomar en cuenta por investigación y desarrollo para el desarrollo de productos.

4) Lograr una capacidad de respuesta a los clientes:

- Recursos humanos: se pueden desarrollar capacitaciones para que los trabajadores piensen como si fueran el dueño del negocio.
- Investigación y desarrollo: En la actualidad, se investigan constantemente tendencias y modas globales actuales, es importante que se continúe desarrollando esta estrategia, ya que es lo que realmente el cliente espera encontrar en las tiendas de Fast Retailing.

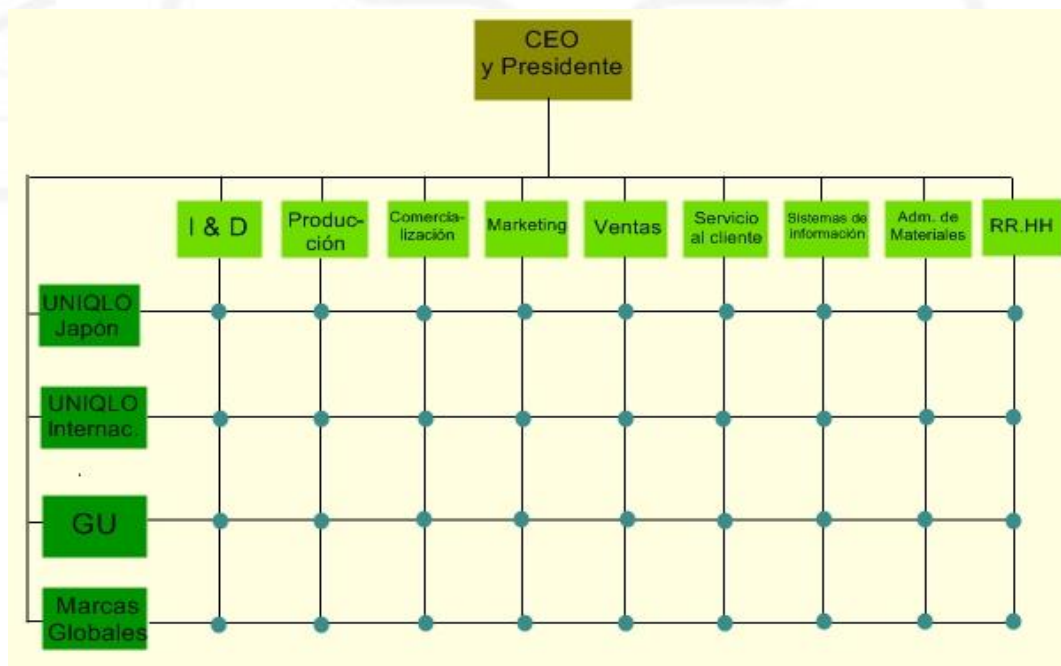


CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Se propone una estructura matricial para la empresa Fast Retailing, pues le permitirá no solo reducir sus costos al compartir información entre sus funciones y divisiones principales sino que también compartirán información para una mejor capacidad de respuesta al cliente, innovación y por supuesto calidad.

Figura 3.1
Estructura matricial



Fuente: Hill y Jones (2011)

Elaboración propia

En esta estructura matricial se puede apreciar las unidades estratégicas de negocio planteadas en el eje vertical, en las cuales se divide la empresa, desarrollándose en cada una de éstas diversas estrategias en común para el público al cual se dirige. En el eje horizontal se ubican las principales funciones de la empresa, aquellas que generan valor para el cliente.

De este modo, cada función de la empresa puede estar en perfecta coordinación con cada unidad estratégica de negocios, logrando agregar un valor diferenciado en cada UEN. A su vez, la experiencia y conocimiento adquiridos por cada función podrían transferirse entre las UEN, consiguiendo por ejemplo en Perú una reducción en los costos que genera el intercambio de esta información, además de una mayor capacidad de respuesta al cliente.

Una estructura matricial le permitirá a Fast Retailing desarrollar una sólida cultura organizacional en Perú, al haber una mejor transmisión de valores, normas y sobre todo de los 23 principios de gestión que Yanai desea que toda la corporación adopte.

Con todo esto, podemos concluir que al ingresar al mercado del Perú la mejor propuesta es este rediseño organizacional para optimizar recursos y gestionar eficazmente las funciones principales.

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

1) Investigación y desarrollo: Alinear la función con todas las demás de la empresa, de manera que haya una sinergia en el desarrollo de procesos, productos, etc. y una retroalimentación constante.

2) Sistemas de información: reunir, evaluar e integrar información recogida del Big Data para toda la organización, de manera que todas las funciones estén alineadas con esta información.

3) Recursos humanos: todos los miembros de la empresa deben adoptar el criterio del dueño de negocio.

4) Cultura: si bien los valores de la empresa están plasmados en los 23 principios de gestión de Yanai, se debe supervisar también el ambiente en el que los trabajadores se desenvuelven. Por ejemplo, supervisar la manera en la que los trabajadores se comunican, si existe o no un lenguaje de respeto entre los individuos a todo nivel, ya que éste sería un reflejo de la cultura organizacional.

5) Motivación: si hablamos del ingreso al Perú, se podría recomendar que la empresa motive a sus trabajadores a través de actividades de integración entre sus colaboradores, organizando fiestas culturales peruanas, realizando talleres de danzas folklóricas, entre otros, ya que el peruano es muy social y gusta de compartir con otros en este tipo de eventos y actividades. Esto ayudará al trabajador a sentir que pertenece a un grupo social, teniendo como resultado un mejor ambiente laboral y por ende un mayor rendimiento.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

A continuación, se desarrolla un cuadro de mando integral. Los índices de gestión permitirán un control detallado de los objetivos.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Objetivo	Indicador	Meta	Peso
F1: Aumentar los beneficios generados por el aumento de ventas.	Ventas generadas / ventas proyectadas.	60%	50%
	Utilidad neta / Ventas.	40%	50%
F2: Incrementar el valor de las acciones.	Total de patrimonio neto / número de acciones.	10%	100%
C1: Mejorar la calidad de las prendas y servicio de atención al cliente.	Nivel de satisfacción del cliente (encuestas en el centro de atención al cliente).	90%	60%
	# Reclamos efectuados / Total de ventas.	5%	40%
C2: Crear ropa con un alto valor a un precio asequible.	% de nuevos clientes.	40%	100%
C3: Contribuir al desarrollo y mejora de la sociedad.	Número de regiones beneficiadas.	2	100%
P1: Optimizar operaciones de tienda.	Reclamos atendidos / reclamos totales.	90%	50%
	# de clientes atendidos por hora por caja.	40	50%
P2: Mayor investigación y desarrollo sobre nuevos materiales y modas.	Crecimiento de inversión en investigación.	40%	100%
P3: Mejorar eficiencia a nivel de producción y administración de materiales.	Problemas resueltos totales / Problemas técnicos en fábricas asociadas.	90%	30%
	Descuentos negociados con fabricantes de materias primas.	10%	40%
	% de pedidos despachados a tiempo en el lugar indicado.	95%	30%
P4: Desarrollar programas de valor social.	Programas implementados / Programas planteados.	90%	100%
A1: Aumentar rendimiento de todos los miembros del grupo con la mentalidad de un directivo.	Evaluación del desempeño conseguido / esperado	90%	100%
A2: Fortalecer y aplicar los 23 principios de gestión.	# charlas motivacionales sobre los 23 principios (mensual)	3	100%
A3: Propiciar buen clima laboral, motivación y satisfacción.	Satisfacción del personal (encuestas)	90%	100%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Para concluir con esta sustentación, Fast Retailing tiene una sólida participación a nivel mundial, cuya posición interna le ayuda a enfrentar las variables de su entorno.
- Las estrategias que ha venido implementando le han permitido llegar hasta donde está, es por eso que muchas de ellas pueden continuar siendo implementadas para expandirse y convertirse en el líder de la industria de la moda rápida a nivel mundial.
- La orientación a la venta frente a la producción es muy importante en esta industria, no sólo porque es más importante vender que producir, sino porque el que no vende, no puede producir, y el que no sabe cuánto vende no podrá decidir cuánto deberá producir en una determinada temporada. Fast Retailing tiene especial atención sobre este punto.
- Otro punto importante en esta industria es ofrecer calidad en las prendas a un buen precio. No basta con ofrecer telas de buena calidad, sino también diseños innovadores. Fast Retailing no solo consigue buenos materiales a bajos precios debido a sus negociaciones directas con fabricantes, sino que también investiga continuamente nuevos materiales y modas globales actuales. Aunado a esto, la opinión de los clientes también se toma en cuenta para el desarrollo de nuevos productos. Concluimos que el desarrollo de una prenda es una decisión que no se toma a la ligera.

RECOMENDACIONES

- Gracias a las oportunidades que brinda el mercado peruano se recomienda que la empresa Fast Retailing ingrese al mercado peruano, sobre todo en el mediano plazo (1-3 años) tiempo en el que se espera una mejor estabilidad política y una solución ante la disminución en el consumo interno por causa del desempleo en el sector construcción.
- La empresa tiene las armas suficientes para ganar una importante participación de mercado en el Perú. En un inicio puede ingresar a través de joint-ventures, dado que ya tiene experiencia ingresando a los mercados del mundo a través de esta modalidad.
- Posteriormente, se recomienda establecer subsidiarias en propiedad total y continuar su expansión hacia los mercados peruanos en provincia.
- De ingresar al mercado peruano, se recomienda que continúe con la estrategia de estandarización global que ya aplica en la actualidad, pues el Perú no es ajeno a las modas internacionales y la presión por reducir costos es fuerte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Crecimiento del retail en el Perú. (2018). Ad News, (63), 16-17. Recuperado de https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad_news_63_marzo
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14.a ed.). México: Pearson.
- Fast Retailing Co., Ltd. (2018). FAST RETAILING CO., LTD. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (9.a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. (2.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria.
- Redacción EC (1 de marzo del 2018). Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>
- Redacción Gestión. (2 de agosto del 2018). El medio de pago más usado por los jóvenes es la tarjeta de débito. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/medio-pago-usado-jovenes-tarjeta-debito-240406>
- Salas, L. ((23 de abril del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>

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

Trabajar Desde Casa. (2 de octubre del 2014). *Modelo Canvas / Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo / Ejemplo práctico* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>

