

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


Aranza Teresa Fox Navarro

Código 20112757

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

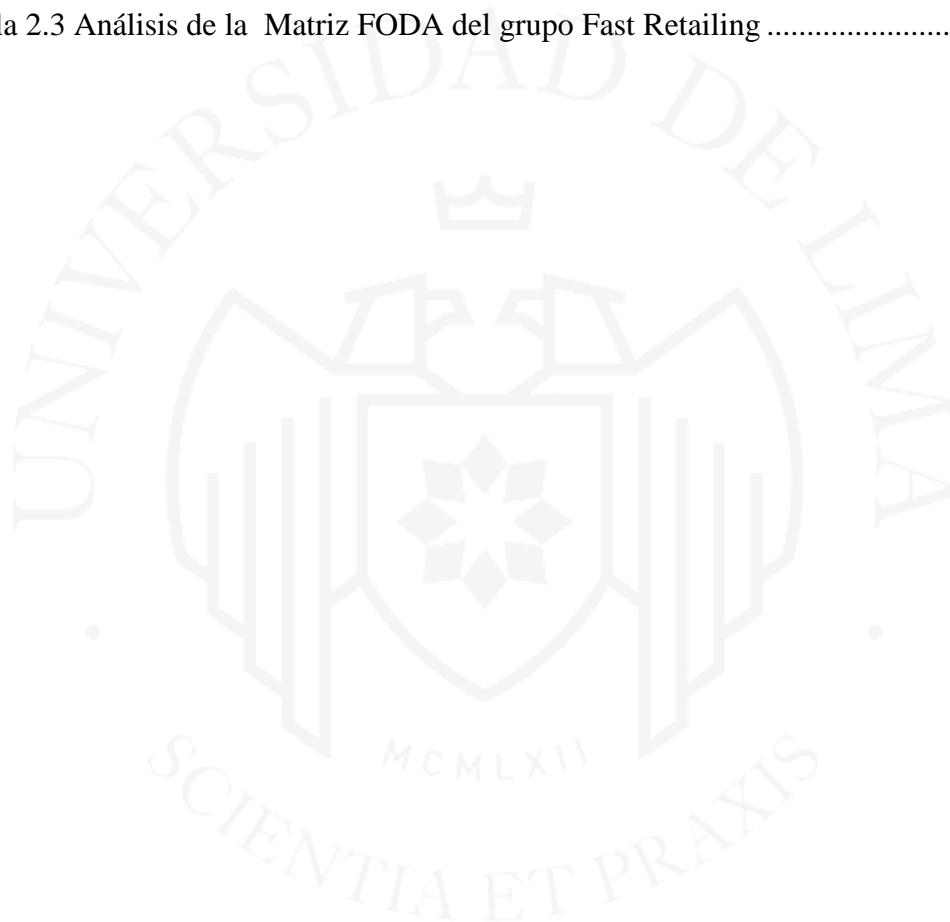
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa por UEN.....	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	8
1.2 Diagnóstico externo.....	14
1.2.1 Análisis PEST.....	14
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	18
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	20
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz	23
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	24
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	25
2.4 Matriz FODA.....	26
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	28
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	29
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	30
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	34
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.	34
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	40



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de negocio del grupo Fast Retailing.....	2
Tabla 1.2 Cadena de valor del grupo Fast Retailing.....	3
Tabla 2.1 Análisis de matriz EFI para el grupo Fast Retailing.....	23
Tabla 2.2 Análisis de matriz EFE para el grupo Fast Retailing	24
Tabla 2.3 Análisis de la Matriz FODA del grupo Fast Retailing	26



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Análisis de la matriz de las Estrategias Genéricas del grupo Fast Retailing	25
Figura 3.1 Propuesta de diseño Organizacional del grupo Fast Retailing.....	32
Figura 4.1 Mapa estratégico propuesto para el grupo Fast Retailing	34
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral propuesto para el grupo Fast Retailing	35



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Gamarra: ambulantes toman las calles del emporio comercial por de control falta de control.....	41
--	----



INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo investigar a profundidad el modelo de negocio de cada una de las empresas que forman parte del grupo “Fast Retailing”, el cual es reconocido no solo por los precios asequibles que ofrece y que se adaptan a casi todos los segmentos de mercado, sino también por la calidad en los productos que brinda.

Dentro de las marcas del grupo se analizará a Uniqlo, Theory, Princesse Tam Tam, Gu y Comptoir des cotonniers y cómo estas han ido creciendo con el pasar de los años compitiendo hoy en día en el mercado global con los principales líderes mundiales como lo son: H&M, Zara, GAP, entre otros. Así mismo, se busca analizar la inversión de la empresa en nuevos mercados y evaluar lo que los distingue frente a la competencia en base a conceptos teóricos utilizados e información recolectada de libros, artículos y fuentes confiables para así elaborar conclusiones personales en base a resultados finales producto de investigación e identificar los factores de éxito junto con estrategias cruciales para su crecimiento y reconocimiento a nivel mundial.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio.

Hill, Jones y Schilling (2015), Indican que: “Las estrategias deben trabajar juntas como un todo para que la compañía pueda ganar una ventaja competitiva” (p. 6).

Tabla 1.1

Modelo de negocio del grupo Fast Retailing

ACTIVIDADES CLAVES	ASOCIACIONES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Marketing Digital. ◦ Logística ◦ Diseño de campañas y prendas. ◦ Distribución ◦ Servicio post venta. ◦ Merchandising. ◦ Logística inversa. ◦ Sistemas de información. ◦ Publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cuentan con proveedores y fabricantes alrededor de todo el mundo. ◦ Joint Ventures. ◦ Alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Prendas con diseños exclusivos. ◦ Política de devolución ◦ Uso de revistas y redes sociales. ◦ Delivery a domicilio a nivel mundial. ◦ Disponibilidad de prendas en la página web. ◦ Diseño de prendas de moda moderna, vanguardista, casual y sport con los últimos diseños. ◦ Ropa de calidad a precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Uso de redes sociales y tecnologías de información. ◦ Publicidad en radio y revistas. ◦ Sección en la web para hacer sugerencias y recibir retroalimentación. ◦ Donación de ropa a mujeres maltratadas y a los sectores y hogares de escasos recursos. ◦ Encuestas de satisfacción. ◦ Promociones al cierre de cada temporada.
CANALES	SEGMENTO DE CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ventas Online. ◦ Periódicos. ◦ Redes sociales. ◦ Radio y televisión 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Hombres y mujeres entre 20 y 60 años. ◦ Bebés y niños. ◦ Mujeres madres. ◦ Dirigido a la clase media que buscan siempre estar a la moda. 		

(Continúa)

(Continuación)

ESTRUCTURA DE COSTOS	FORMAS DE PAGO
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Materia Prima ◦ Sueldo de los empleados ◦ Instalación de fabricación ◦ Gastos generales y Administrativos ◦ Investigación de mercado ◦ Capacitaciones al personal ◦ Viaje a lugares pobres 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Efectivo ◦ Tarjeta de crédito ◦ Al contado

Fuente: Osterwalder (2013)

Elaboración: Propia

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

Hill, Jones y Schilling (2015), definen el término de cadena de valor como: “Referencia a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (p. 89).

Tabla 1.2

Cadena de valor del grupo Fast Retailing

RECURSOS HUMANOS	I + D	SISTEMA DE INFORMACIÓN	FINANZAS Y CONTABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Selección del personal por competencias. (F) ◦ Envían al personal al extranjero para hacer donaciones (F) ◦ Personal capacitado (F) ◦ Programa FRMIC (F) ◦ Línea de carrera dentro de la compañía (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Desarrollo de nuevos productos (F) ◦ Bolsas ecológicas para reducir la emisión de CO2 (F) ◦ Constante investigación de lo último en la moda (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Página web de cada uno de sus marcas con disponibilidad de todas sus prendas (F) ◦ Códigos de ética y conducta (F) ◦ Módulo de comentarios y/o sugerencias para 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cotizaciones en la Bolsa de Tokio e Hiroshima (F) ◦ Aumento de ventas en cada país por apertura de nuevas tiendas ◦ Estados de cuenta de ventas

(Continúa)

(Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mucha competencia entre el personal por ascender de puesto (D) ◦ Rivalidad entre las empresas del grupo por tener el mejor clima laboral. (D) 		<p>clientes y empleados.</p>	<p>y costo de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Control sobre gastos administrativos e inversiones
<p>CADENA DE SUMINISTRO</p>	<p>LOGÍSTICA</p>	<p>PRODUCCIÓN</p>	<p>MARKETING Y VENTAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Proveedores de materia prima alrededor de todo el mundo a bajos costos y de buena calidad. (F) ◦ Economías de escala (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementación del modelo SPA en sus empresas (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Producción a granel con la finalidad de obtener costos más bajos (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Publicidad en redes sociales, radio y periódicos. (F) ◦ Merchandising (F)
<p>SERVICIO AL CLIENTE</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Política de devolución posterior a los tres meses de compra (F) ◦ Buzón de sugerencias y comentarios (F) 			

Fuente: Porter, M. (2006)
 Elaboración: Propia

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

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes” (p. 6).

Ventaja competitiva:

Fast Retailing y las empresas que son parte de este grupo como Princesse Tam Tam, Gu, Uniqlo, y Comptoir des cotonniers se identifican por tener diferenciación con liderazgo en costos, ya que tiene como principal objetivo la venta de productos a un bajo costo, pero preocupándose siempre por ofrecer la mejor calidad en sus productos. Así mismo, busca diferenciarse de sus competidores directos no solo expandiéndose de forma global sino también por la calidad que ofrece, variedad de diseños basados en el deseo y gusto del consumidor y la imagen que presenta continuamente hacia el mercado buscando la innovación constante en sus diseños con lo último en la moda y en el entorno social, pero a un precio asequible para el consumidor final a diferencia de las marcas más lujosas que no cuentan con precios asequibles. Por otro lado, Fast Retailing busca siempre la fidelización y el aumento de compra de sus clientes innovando y renovando constantemente sus líneas de productos.

A. Calidad Superior:

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): Calidad Superior se refiere a “Incrementar la confiabilidad de un producto de modo que trabaje consistentemente conforme a lo que pretendía su diseño y que rara vez se rompa tal conformidad” (p. 134).

Fast Retailing trabaja con telas suaves e italianas de alta calidad para mantener no solo la diferenciación en base a las demás tiendas de bajo costo con las que compite, sino también para fidelizar a sus clientes ofreciendo productos bajos en costos a precio asequible y de muy buena calidad. Cuentan con un equipo de especialistas técnicos a cargo de fiscalizar constantemente todo el proceso de producción. Desde la confección de una prenda hasta la compra del cliente final, el cual se preocupa por tener siempre el mejor control de calidad.

B. Mayor respuesta al cliente:

Cuenta con la promesa de aceptar no solo el cambio de los productos, ya sea por talla o color, sino también la devolución de las prendas adquiridas durante los 3 meses posteriores a la compra (Fast retailing, 2018).

Responde continuamente a las necesidades en base a moda de cada uno de los países en donde se encuentran ubicadas sus tiendas.

Cuenta con una opción en la página web de cada una de sus tiendas en donde los clientes pueden dar retroalimentación haciendo sugerencias en base no solo a lo último en moda como por ejemplo sugerencia de nuevos productos, sino también al servicio y trato que les dio el personal que los atendió. También cuentan con monitoreo semanal de inventario para mantener el óptimo nivel de stock en cada una de sus marcas (Fast retailing, 2018).

C. Eficiencia Superior:

Programa FRMIC, Fast Retailing Management and Innovation Center crearon este programa con la finalidad de capacitar a futuros líderes de todo tipo de edad, nivel socioeconómico y de todos los países en donde se encontraban ubicadas sus tiendas para empoderarlos y que sean capaces de liderar y dirigir el negocio de forma global (Programa M) (Fast retailing, 2018).

Compras a granel directamente a los fabricantes de la materia prima necesaria para la confección de sus prendas alrededor de todo el mundo con la finalidad de reducir costos como por ejemplo: La compra del forro polar lo adquiere en Toray Industries, los tejidos los procesa en Indonesia y la producción final se hace en China como sostiene en su página web el grupo Fast retailing (2015). Esto y la expansión de las tiendas del grupo Fast retailing son el claro ejemplo de la economía de escala, ya que, al aumentar su producción, el costo de cada producto era aún más barato. Compraban la materia prima y material a gran escala para la confección de sus productos a través de contratos a largo plazo con distintos proveedores reconocidos a nivel mundial por su buena calidad.

Cuentan con un área de investigación y desarrollo, el cual se encarga de llevar a cabo investigaciones de forma anual y continua sobre lo último en moda para así ofrecer los mejores productos y de la más alta calidad para cada uno de sus clientes. También buscan asegurarse de que los lanzamientos sean adecuados no solo con los diseños sino también con la calidad de los materiales que utilizan para la confección de estos en cada uno de los países en donde los venderán (Fast retailing, 2018). Finalmente, tienen mayor empoderamiento frente a la competencia, ya que cuentan con personal sumamente capacitado en cada una de sus áreas.

D. Innovación Superior:

Hill, Jones y Schilling (2015), en su estudio indican la importancia de tener innovación superior en una empresa: “La innovación es la fuente más importante de la ventaja competitiva porque puede generar nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, mejora la calidad (atributos) de los productos existentes o reducir los costos por fabricar los productos que los clientes desean” (p. 139).

- Cuentan con técnicas japonesas especializadas en teñido.
- Publicidad en medios de comunicación y en redes sociales.
- Compra Online en la cual se ofrece una gama más completa de productos y con mayores opciones de talla, colores y opción de compras en línea de diversas tiendas cercanas a la dirección de despacho final.
- Cuenta con un equipo de Customer Insight encargado de analizar la información sobre las tendencias de compra para así hacer mejoras en los productos, predecir la demanda y crear nuevos productos en base a tendencia y gustos del público objetivo (Fast retailing, 2018).

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

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “Las fortalezas y debilidades son la evaluación Interna de una compañía y su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explorar las fortalezas internas y contrarrestar sus debilidades” (p. 17).

A. FAST RETAILING

Fortalezas

1. Cuentan con una amplia trayectoria en el sector moda y know how para el manejo de cada una de sus marcas.
2. Distribución de las prendas por compra online.
3. Desarrollo en el modelo de autoservicio para el cliente: Implementación del modelo SPA, Specialty store retailer of private label apparel, en todas sus marcas lo que significaba tomar el control de casi todas las áreas y procesos que intervienen en la producción como lo es la planificación, la elección de los diseños que se producirán, la compra de materia prima y las operaciones a realizar en cada una de sus tiendas (Fast retailing, 2014).
4. Programa FRMIC (Fast retailing, 2014).
5. Joint ventures con compañías reconocidas a nivel mundial como por ejemplo Lotte Shopping.
6. Personal altamente capacitado proveniente de compañías líderes en el sector Retail (Fast retailing, 2018).
7. Le dan mucha importancia a la capacitación de sus empleados para que sean capaces de tomar decisiones y hacer más alcanzables las metas y objetivos de la compañía.
8. Oportunidad de crecimiento para sus empleados y libertad en la toma de decisiones (Fast retailing, 2018).
9. Cuentan con un área legal, el cual se encarga de que las políticas y normas se cumplan tratando de dar a corto plazo soluciones a los problemas que puedan presentarse.
10. La compañía promueve mucho la imparcialidad y transparencia en la toma de decisiones, ya que contrata a dos o más directores que no forman parte de la

compañía para la junta de administración, de este modo buscan evitar violación de leyes e implementar constantemente medidas preventivas para que esto no suceda. (Fast retailing, 2018).

11. Buscan promover el mejor método para cultivar la materia prima que utilizan en sus productos como por ejemplo el algodón, es por ello que capacita a los productores de algodón sobre el correcto uso del agua y pesticidas para obtener la mejor calidad.
12. Trata de no utilizar piel de animal en ninguna de sus tiendas. Así como tampoco plumas ni sabiendas de aves expuestas al desplumado público siempre apoyando a que los materiales se obtengan de procesos éticos y responsables (Fast retailing, 2015).

Debilidades

1. En algunas de sus tiendas cuentan con estilos limitados, ya que según las investigaciones que hicieron vieron que si contaban con productos limitados iban a tener más ventas y por ende más ingresos. Esto lleva consigo que exista poca diferenciación en sus productos a nivel global.
2. Poco reconocimiento de la marca a nivel global.
3. Tiene una alta dependencia de Japón para el crecimiento de sus marcas y su expansión internacional (Fast retailing, 2018).

B. UNIQLO

Fortalezas

1. Constante supervisión de los productos por supervisores de empresas asociadas.
2. Alta experiencia de su persona en el sector textil.
3. Alto porcentaje monetario asignado exclusivamente para publicidad.
4. Revendedor de marcas importantes y reconocidas.
5. Cuenta con contratos de exclusividad firmados con empresas chinas de alta calidad y reconocimiento (Fast retailing, 2017).
6. Tiene un bajo precio de venta por la alta demanda de sus clientes.
7. Confección y diseño de prendas modernas y de muy buena calidad.
8. Compra de materiales de alta calidad para la confección de sus prendas, pero a bajo costo.

9. Buscan siempre mantener al personal motivado mediante promociones laborales constantes como el reconocimiento del personal, incremento salarial y escala de puestos. (Fast retailing, 2018)
10. Hace mucho uso de medios de comunicación que hoy en día impactan de manera más rápida en los jóvenes y adultos como lo es el internet. Líder en anuncios en la web y periódicos para promocionar sus productos (Fast retailing, 2018).
11. Distintos modelos y tamaños de tiendas de acuerdo a la necesidad de cada país y cada cultura.
12. Alta eficiencia y capacitación del personal para ofrecer el mejor servicio al cliente.
13. Cuentan con un área de I + D, el cual se encarga continuamente de las investigaciones sobre lo último en moda de forma global y con un año de anticipación busca reunir a todas las áreas involucradas en el proceso para la elección de las prendas que lanzarán al mercado con la finalidad de asegurarse que sean las adecuadas desde el diseño hasta la producción (Fast retailing, 2018).
13. Fabricación de las prendas en lotes masivos con la finalidad de ahorrar costos.
14. Promociones luego del cierre de cada temporada con % de descuentos llamativos para el cliente final y a diferencia de otras tiendas que también ofrecen descuentos por cierre de temporada, buscan anunciar al cliente las características y cualidades de los productos con mayor descuento para retener y fidelizar a sus clientes (Uniqlo, 2017).
15. Se pueden hacer compras descargado la app en el teléfono móvil (Uniqlo, 2017).
16. Desarrollo de sistema post venta: El cliente tiene la opción de que durante los tres meses posteriores a la compra de algún producto se puede hacer la devolución o cambio de este, ya sea por alguna falla o porque la talla que adquirió no fue la correcta.
17. Prohíbe la obtención de piel de ovino como material para la confección de sus prendas de vestir.
18. Cuando una de sus tiendas se remodela o cierra los equipos se reutilizan en tiendas nuevas en Japón y corea del sur.
19. Todos los materiales que se utilizan, pasan primero por un control de calidad riguroso en el cual se elabora control de monitoreo, muestreo para la solidez del

tinte y pruebas para detectar que las prendas no tengan objetos que dañen al cliente como agujas u objetos punzantes (Fast Retailing, 2018).

Debilidades

1. Poca variedad de productos y precios en las tiendas como consecuencia de la reducción del precio para los clientes, ya que según la teoría de la compañía y luego de varios estudios llegaron a la conclusión que mientras menos variedad de productos ofrezcas menos beneficios tendrá la compañía.
2. Puede que, por la gran capacitación del personal y la necesidad de ascender de manera laboral, el ambiente laboral se vuelve tenso por la constante competencia entre los propios empleados.

C. GU

Fortalezas

1. Ofrece productos con precios súper bajos en comparación a la competencia.
2. Frecuentemente realiza auditorías para evaluar la calidad de los materiales que se utilizan para la fabricación de sus productos, así como también el producto final.

Debilidades

1. Solo cuenta con tiendas en Japón (Marca Nacional).
2. Pocas herramientas de tecnología para facilitar la compra.
3. Poco reconocimiento por el cliente hacia la marca por falta de publicidad.

D. THEORY (Nueva york para mujeres contemporáneas)

Fortalezas

1. Uso de materiales de alta calidad para la confección de sus prendas de vestir como por ejemplo telas italianas.
2. Muy conocida en el mercado estadounidense y con buena respuesta de los clientes.
3. Líder en moda contemporánea tanto para hombres como para mujeres.
4. Tiendas en EEUU, Japón, China y Europa con buen porcentaje de ventas.

5. Cuenta con la iniciativa de ayuda a las mujeres maltratadas por violencia doméstica dándoles ropa de esta marca recopilada mediante las donaciones de los empleados. También hacen que las empleadas mantengan constante comunicación con estas mujeres para mejorar sus habilidades de comunicación y reconstruir su autoestima mediante la moda.
6. En las fábricas en donde se tiñen las telas y se procesa la lana hacen uso de paneles solares y turbinas hidráulicas para la producción de su propia electricidad.
7. La página web de Theory es supervisada por la empresa AudioEye, la cual hace constantes monitoreos y pruebas de acceso. Trata de que no haya ningún problema de red o acceso y en caso se presentara busca solucionarlo de inmediato (Theory, 2015).

Debilidades

1. Falta de servicio post venta en la página web.
2. Poca presencia y experiencia de la marca a nivel nacional
3. Poco uso de publicidad en comparación de las demás marcas del grupo.
4. Bajo posicionamiento en el mercado europeo y América del sur.

E. COMPTOIR DES COTONNIERS (CDC)

Fortalezas

1. Trata de usar la mínima cantidad de productos químicos en el proceso formando así una alianza con la corporación Greenpeace, el programa se llama ZDHC (comptoir des cotonnier, 2018).
2. En el país de Francia apoya a una ONG donando acciones de fábrica no vendibles (comptoir des cotonnier, 2018).
3. Apoya mucho al reciclaje y es por ello que tratan de reciclar el 100% de los materiales o productos defectuosos en las tiendas o fábricas (comptoir des cotonnier, 2018).
4. No hace uso de pieles de animales ni la lana de Angora como materia prima (comptoir des cotonnier, 2018).

F. PRINCESSE TAM.TAM

Fortalezas

1. Cuentan con la opción de garantía de reembolso. Puedes devolver los productos 30 días posteriores a tu compra y solicitar una nota de crédito o en caso contrario un reembolso en caso el cliente no se encuentre satisfecho con su compra.
2. Incorporación de productos HEATTECH, los cuales se desarrollaron con un estilo femenino brindando suavidad y comodidad (princesse tam tam, 2018).
3. En la página Web encuentras consejos sobre el mantenimiento de las prendas que venden, como por ejemplo instrucciones de cuidado y limpieza.
4. Da consejos y asesoramiento gratuito de belleza a las mujeres de todas las edades con la finalidad de promover el empoderamiento de la mujer sobretodo en comunidades locales y que se encuentran en entornos desfavorecidos.
5. Confección de bolsas biodegradables, las cuales se venden en la tienda y en la web. El dinero obtenido de estas ventas se asigna a la escuela SEKOOL, la cual no solo da enseñanza a niños y jóvenes sino también a familias monoparentales con bajos ingresos (fast retailing, 2018).
6. Cuentan con la certificación Oeko-Tex para asegurar al cliente de que no hay ningún riesgo para la piel y la salud del cliente cuando hacen uso de los productos de esta tienda (comptoir des cotonnier, 2018).

G. JBRAND

Fortalezas

1. Utiliza mucho las redes sociales para promocionar sus productos, como por ejemplo Instagram.
2. Los productos se encuentran disponible en 56 países alrededor del mundo.
3. Se basa en diseñadores exclusivos para el lanzamiento de nuevos diseños en cada colección de temporada.
4. No contrata a personas menores de 16 años y además, los empleados que tienen 18 años de edad no pueden hacer ningún tipo de trabajo que se considere riesgoso. Tampoco pueden participar en el proceso productivo ni en ninguna actividad en donde se pueda poner en riesgo su vida.

5. El día de pago de cada mes publican un aviso por escrito en el que indica el monto a pagar por cada empleado según las horas trabajadas. En esta publicación se toma en cuenta el pago por horas extras trabajadas (Fast retailing, 2017).
6. Cuentan con una guía de tallas en su página web para facilitar al cliente la compra online (Jbrand, 2018).

1.2 Diagnóstico externo

Según Hill, Jones y Schilling (2015): “Incrementar la confiabilidad de un producto de modo que trabaje consistentemente conforme a lo que pretendía su diseño y que rara vez se rompa tal conformidad” (p. 134).

1.2.1 Análisis PEST

Es importante hacer un análisis PEST en todas las compañías, ya que Hill, Jones y Schilling (2015): “El macroentorno afecta la intensidad de la rivalidad en una industria. El macroentorno incluye el entorno macroeconómico, el global, el tecnológico, el social, el demográfico y el político y legal” (p. 74).

A. Factores políticos

El ministerio de comercio exterior y turismo manifiesta que el TLC de Perú con Japón está vigente desde el 1 de marzo del 2012, en donde se acordó la facilitación del comercio y entrada nacional de residentes de ambos países con el propósito de abrir un negocio en cualquiera de ambos países entre otros (MTC, 2012).

Esfuerzo del gobierno para promover tratados de libre comercio con más países y promover la inversión extranjera en el Perú (Andina, 2018, párr.3).

Poca presencia de obstáculos legislativos y leyes regulatorias para la ampliación de tiendas en países con poca población.

Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones, el cual busca promover oportunidades de negocio y trabajo formal (Gestión, 2018).

B. Factores económicos

En el Perú, el crédito comercial otorgado a empresas nacionales e internacionales de tipo financieras y públicas ha ido creciendo en lo que va de los años. Siendo en el año 2001 de 35.98 mil millones de soles. En la actualidad ha llegado a 181.98 mil millones y se proyecta que en los siguientes años seguirá creciendo (BCRP, 2018).

El MEF estima que para el 2019, el Perú tendrá un crecimiento económico de 4% aproximadamente. Así mismo, indica que el Perú se encuentra en el puesto 9 de los países más atractivos para invertir en el sector Retail (MEF, 2018).

El 1ero de Mayo del 2018 entró en vigencia el aumento del sueldo mínimo en el Perú, lo cual trae como consecuencia un mayor nivel de endeudamiento y de compras.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) se indica que “La mejora en la actividad económica y en la demanda interna ha estado apoyada por las condiciones favorables del mercado laboral en Estados Unidos: en agosto se crearon 201 mil puestos de trabajo y el desempleo se ubicó en 3,9 por ciento.” (p. 13).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) “Se estima que América Latina crecería 1,3 por ciento en 2018 y 2,1 por ciento en 2019 (tasa inferior a la proyectada en el Reporte de Inflación anterior) Cabe señalar que en el reporte de Inflación de Setiembre 2018, la región se ha visto afectada por la volatilidad en los mercados internacionales asociada a las tensiones comerciales y a las expectativas de un ajuste en la posición de política monetaria de las economías desarrolladas. Estos factores han implicado una caída en el precio de la mayoría de commodities (en particular metales básicos) y menores entradas de capitales a la región” (p. 17).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) “El crédito de consumo viene mostrando un mayor dinamismo desde el cuarto trimestre de 2017, con tasas de crecimiento superiores a 10,0 por ciento desde marzo de este año.” (p. 48).

Según La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, (SUNAT, 2018) en los primeros meses del año el número de puestos de trabajo formales a nivel nacional tuvo una evolución positiva, alcanzando una tasa de crecimiento de 4,9 por ciento en abril.”

El Banco Central de reserva del Perú (BCR, 2018) manifiesta que “El crédito al sector privado creció 8,7 por ciento interanual en agosto de 2018, en línea con la recuperación del consumo familiar y la inversión del sector privado. Para el horizonte de proyección se prevé que el crecimiento del crédito al sector privado evolucione conforme al ritmo de crecimiento de la demanda interna, esperándose una tasa de 9,0 por ciento para 2018 y 2019.” (p. 9).

Según el artículo Perú: Country Profile (Euromonitors, 2018): En el Perú, Se prevé que el PIB real aumentará en un 4.0% en 2018, en comparación con el 2.5% en 2017. Una mejora en el consumo privado y un fuerte aumento de las exportaciones son los principales conductores También se espera que la inversión pública aumente, mientras que la inversión privada debería volver a crecer después de cuatro años débiles.

C. Factores sociales-culturales

Cada día hay más tiendas en moda que ofrecen productos de buena calidad, con mayor variedad de diseños y con lo último en tendencia a precios asequibles, lo cual hace que los consumidores con menos recursos también puedan adquirirlos.

Hoy en día los bloggers juegan un papel muy importante en la moda, ya que muchas personas que en este contexto juegan el papel de clientes y/o consumidores se dejan influenciar fácilmente por los gustos y preferencias de estas y terminan siendo para sus seguidores un ícono de la moda.

En el Perú, como en muchos países se tiene la gran expectativa de ingreso de marcas reconocidas a nivel global.

Ingreso de marcas y negocios reconocidos mundialmente se presenta como una oportunidad laboral sobre todo para los millennials.

En los últimos años el sector retail ha ido creciendo y junto con ello la oportunidad laboral no solo de los millennials sino también de las personas con alguna incapacidad física.

Los productos, las estrategias de marca, la publicidad, la materia prima para la confección de las prendas de vestir, entre otros es cada vez menos diferenciado en

algunas marcas, lo cual lleva consigo que el consumidor no tenga fidelidad por ninguna marca y que su adaptación al cambio sea cada vez más sencilla.

Fast Retailing cuenta con una ONG encargada de la donación de prendas a los más necesitados en los lugares más pobres. Las prendas que se donan son ya usadas y donadas por los clientes y personal de las tiendas. También los empleados viajan con bastante frecuencia para hacer visitas y entregar personalmente las donaciones (fast retailing, 2018).

Apoyan bastante el reciclaje, ya que muchas de las prendas que ya pasaron de colección, temporada o que son donadas y presentan alguna falla se tritura en máquinas eliminando así cualquier tipo de metal, plástico o papel que puedan tener y este compuesto es usado en las fábricas de papel como una alternativa de combustible (fast retailing, 2018).

Envía a sus empleados a los campamentos de personas refugiadas (ACNUR) con la finalidad de orientar a estas personas a ser más autosuficientes en los países en donde están residiendo (fast retailing, 2018).

La influencia en la moda tanto para hombre como para mujeres es cada vez mayor (BCRP, 2018).

Contribución monetaria para la construcción de SEKOOL, escuela dedicada a la educación de niños y familias de hijos monoparentales con bajos ingresos monetarios apoyando su salud y educación (fast retailing, 2015).

D. Factores tecnológicos

“Both fixed and mobile internet usage will continue to burgeon globally, thanks to the expansion of home broadband services, 4G LTE mobile networks and Wi-Fi hotspots.” [El uso de Internet tanto fijo como móvil continuará creciendo a nivel mundial, gracias a la expansión de los servicios de banda ancha para el hogar, las redes móviles 4G LTE y los puntos de conexión Wi-Fi]. (Internet vs store-based shopping: The global move towards Omni channel retailing, 2014, p. 6)

Sistema de informes internos en donde los empleados y directores pueden informar violaciones de incumplimiento o dar opiniones sobre acciones que no les parecen adecuadas o son antiéticas (fast retailing, 2017).

“Consumers will increasingly demand a multichannel shopping experience, with the ability to access retail brands via the internet, physical stores and mobile devices” [Los consumidores exigirán cada vez más una experiencia de compra multicanal, con la capacidad de acceder a marcas minoristas a través de Internet, tiendas físicas y dispositivos móviles] (Internet vs store-based shopping: The global move towards omni channel retailing, 2014, p. 6).

Muchas empresas están haciendo grandes inversiones económicas en E-Commerce como lo es el Perú. Avance en maquinaria, líneas y procesos de producción que reduzcan costos.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “La técnica principal empleada para analizar la competencia en el entorno de una industria es el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, las cuales son 6. Tanto más fuerte sea cada una de las fuerzas, cuanto más competitiva será la industria y menor el rendimiento que se pueda obtener de ella” (p. 73).

Rivalidad empresarial: ALTA

- ✓ La indumentaria y el calzado siguen siendo una industria competitiva y fragmentada, ya que una amplia gama de jugadores, desde nacionales a internacionales, de pequeños a grandes y de marcas privadas, compiten a diferentes precios a través de múltiples canales de distribución (Ropa y calzado, 2018, parr. 1).
- ✓ La moda es muy cambiante y eso hace que la cantidad de productos en almacenamiento sea reducida, ya que a pesar de producir a gran escala se busca que los productos tengan una alta rotación porque las tendencias y la moda cambian con mucha rapidez. Así mismo, como herramienta de impulso de venta se hacen remates en cierre de temporada y descuentos continuamente.
- ✓ La elección del cliente a la hora de hacer la compra es definida por cuatro factores:
Precio, calidad, marca y diseños.
- ✓ Los competidores más fuertes son H&M, Gap y Zara.

Amenaza de nuevos competidores: BAJA

Actualmente ya existe un sin número de empresas dedicadas a la moda, es por ello la importancia de no solo confeccionar productos de buena calidad y con lo último en moda

sino diferenciarse del resto de competidores dando importancia a dar buen servicio al cliente y a la agradable experiencia que debe tener el consumidor para así lograr fidelizarlo con la marca.

En la industria textil es pieza elemental contar con economías de escala al que se define según Hill, Jones y Schilling (2015): “Disminución de los costos unitarios atribuibles a una producción más grande.” (p. 49). Así mismo, el nombre, la calidad y sobretodo el posicionamiento de la marca juegan un papel crucial en la industria de la moda por lo que hace complicado que las nuevas marcas con reciente ingreso al mercado tengan rápida acogida y éxito. Pero que las empresas que ya son reconocidas a nivel mundial logren captar rápidamente mercados nuevos o en donde no cuenten con tiendas físicas haciendo que el consumidor aumente su lealtad de marca por los beneficios, innovación, publicidad, entre otros.

Poder de negociación de los clientes: BAJA

Los clientes son amas de casa, hombre, niñas, adultos que les gusta estar a la moda y que compran de manera individual. Puede que compren a alto o bajo volumen por muchos factores como lo son el precio, descuentos de temporada, necesidad, cambio de temporada, entre otros y esto trae consigo la elección entre productos estándares o diferenciados entonces el costo de cambio es bajo, ya que el cliente se deja llevar por los precios y la calidad para fidelizarse con la marca.

Poder de negociación de los proveedores: BAJA

Según Hill, Jones y Schilling (2015): “El poder de negociación de los proveedores se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de los insumos o costos de la industria ofreciendo productos de mala calidad o un servicio deficiente.” (p. 56).

En la industria textil existe un elevado número de proveedores diferentes alrededor del mundo en donde la capacidad de negociación es muy alta y esto trae consigo que el poder de negociación de los proveedores en el mercado de la moda sea bajo. Esta industria tiene como característica principal el diseño y la comercialización en las últimas tendencias de la moda. El proceso productivo de Fast retailing es parte del grupo y se ha caracterizado por tener integración vertical en donde el proveedor tiene un porcentaje de negociación bajo. Cabe resaltar que al no tener productos sustitutos, porque la vestimenta se podría considerar como

un producto de primera necesidad, el poder de negociación del proveedor es aún más bajo, ya que el cliente diferencia las marcas por precio, servicio y/o calidad.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

Según el Ministerio de la Producción del Perú (2015), los productos de vestimenta son considerados bienes de primera necesidad y son demandados con mucha frecuencia por el cliente. Es por ello, que actualmente en la industria de la moda encontramos bastante competencia entre empresas de este sector, pero pasa lo mismo con los productos sustitutos. En este sector las marcas compiten por tendencia, calidad y precios. Así mismo, buscan ofrecer productos con la última tendencia en moda debido a que estas tienden a cambiar rápidamente.

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades y amenazas hacen referencia al análisis FODA en donde se evalúa el entorno interno y externo. De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “Las Oportunidades y amenazas son la evaluación externa de una compañía y su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explorar las oportunidades internas y contrarrestar sus amenazas” (p. 17).

Oportunidades

Tendencia de crecimiento para la economía peruana en los próximos años logrando mayor inversión del país en nuevos negocios en el extranjero.

Incremento de gusto por lo último en la moda en Lima, capital del Perú, y en provincia.

Mayor porcentaje de venta por compra online (Internet vs store-based shopping: The global move towards omnichannel retailing, 2014, p. 6).

Incremento de ingreso por venta en los centros comerciales producto de las tiendas de ropa y calzado.

Impulso de crecimiento del mercado gracias al turismo (travel in Peru, 2018, p 2).

“La penetración de Internet en Perú aumentó rápidamente en los últimos años, alcanzando el 70% en 2018. El comercio electrónico se ha desarrollado en consecuencia. El uso creciente de teléfonos inteligentes y el desarrollo de plataformas de pago virtuales como Safetypay, pago Efectivo y mercadopago contribuyeron a esta expansión” (travel in Peru, 2018, p 1).

Expectativa por ingreso de marcas reconocidas mundialmente.

Incremento en oportunidades de trabajo por el ingreso de empresas internacionales.

Aceptación de modelo basado en descuentos y calidad.

Importancia para el cliente en el uso de E-commerce, lo cual representa una ventaja sobre la competencia (E-commerce en el Perú: desafíos y tendencias para el 2018, 2018).

La empresa Fast Retailing estima un crecimiento de 6% incluidas las ventas en línea para el año 2019 (Ver Anexo 1).

Según el diario Gestión (Gestión, 2017): “El Perú tiene condiciones climáticas apropiadas para el cultivo de algodón. Se ha logrado el reconocimiento del algodón nativo peruano como patrimonio genético y étnico cultural que puede manejarse para evitar cruzamientos indeseables con las fibras comerciales” (Gestión: A propósito del sector textil confecciones, 2017, párr. 3).

Amenazas

En la actualidad, el Perú está pasando por una fuerte crisis política.

Mucha competencia en el mercado peruano.

Cada vez más exigencia de los consumidores en base a la calidad y precios asequibles.

Crisis política preocupante en el Perú dado que este año se ha tenido dos presidentes y alto porcentaje de contrabando producto de entidades gubernamentales (El comercio: Crisis política en el Perú, 2018).

Clientes fidelizados por tarjetas de marcas reconocidas en el Perú como lo son Tarjeta OH, Tarjeta Ripley y Tarjeta Saga Falabella, ya que te dan beneficios y descuentos adicionales.

Elevado porcentaje de vendedores informales a nivel local, como por ejemplo los ambulantes en Gamarra, en los mercados, entre otros (Ver anexo 2).

La mayoría de los productos vendidos a través de las compañías del grupo se fabrican en China, otros países asiáticos y Turquía. Por esta razón, si hay un cambio político, económico, de seguridad o legal dramático en los países donde producimos, o una huelga del personal de la fábrica o trabajadores del muelle, o un terremoto, inundación u otro desastre natural importante, esto podría tener un impacto en el suministro de nuestros productos. Además, si

hay un fuerte aumento en los precios del algodón, la cachemira, el plumón u otras materias primas, esto podría tener un impacto negativo en nuestras ganancias (Fast retailing, 2018).

Acuerdos de divisas a plazo para igualar la exposición al tipo de cambio de productos importados y estabilizar nuestros costos de compra. Si el yen continúa debilitándose aún más frente al dólar en el futuro, esto podría tener un impacto negativo en las ganancias en UNIQLO Japón, que es el negocio principal del Grupo (Fast retailing, 2018).



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz

Las oportunidades y amenazas hacen referencia al análisis FODA en donde se evalúa el entorno interno y externo. De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “Las Oportunidades y amenazas son la evaluación externa de una compañía y su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explorar las oportunidades internas y contrarrestar sus amenazas” (p. 17).

Tabla 2.1

Análisis de matriz EFI para el grupo Fast Retailing

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Know How	0.16	4	0.64
2. Programa FRMIC	0.12	3	0.36
3. Joint Ventures	0.08	3	0.24
4. Personal altamente capacitado	0.12	4	0.48
5. Reconocimiento por la alta calidad de los productos	0.10	4	0.4
6. Uso de los medios de comunicación	0.10	4	0.4
Debilidades			
1. Poco conocimiento del mercado latinoamericano	0.08	1	0.08
2. Poco reconocimiento de la marca globalmente.	0.08	2	0.16
3. Ambiente laboral tenso por competencia	0.08	2	0.16
4. Alta competencia en el mercado textil	0.08	2	0.16
Total	1		3.08

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia.

Se llega a la conclusión de que la empresa cuenta con un buen puntaje total alcanzando con un 3.08 de puntuación. Sus empleados cuentan con mucho know how, lo cual ha logrado el reconocimiento de la calidad por el consumidor y la preferencia de marca frente a sus competidores. Así mismo, aprovecha mucho las redes sociales y los medios de comunicación para hacer lanzamientos y generar conciencia en el consumidor frente a la preferencia de marca.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

De acuerdo con Fred R. David y Forest R. David “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfico, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitiva.” (p. 77).

Tabla 2.2

Análisis de matriz EFE para el grupo Fast Retailing

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Importancia de E-COMMERCE como canal para la venta.	0.15	4	0.6
2. Incremento en compras online.	0.08	4	0.32
3. Apertura de centros comerciales en el Perú	0.08	3	0.24
4. TLC entre Perú, Japón y EEUU.	0.08	2	0.16
5. Crecimiento del sector retail en el Perú.	0.11	3	0.33
6. Incremento de oportunidad laboral.	0.11	3	0.33
Amenazas			
1. Alto porcentaje de competencia en el mercado textil.	0.12	2	0.24
2. Crisis política	0.10	2	0.2
3. Fidelización de clientes por tarjetas.	0.09	2	0.18
4. Vendedores informales	0.08	2	0.16
Total			2.76

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración: Propia.

Podemos concluir que hay muchas posibilidades de crecimiento para la empresa Fast retailing a nivel global gracias a la capacidad de respuesta que tiene frente a las oportunidades y amenazas que presenta, ya que se obtiene un 2.76 de puntaje total lo cual quiere decir que está en una escala media con posibilidad de crecimiento. Se le dio un puntaje más alto a la inversión en E-commerce seguido de la oportunidad de inversión en el Perú por el fuerte crecimiento que viene teniendo la población peruana y el incremento de promover las oportunidades laborales.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Figura 2.1

Análisis de la matriz de las Estrategias Genéricas del grupo Fast Retailing

MERCADO MASIVO	
LIDER EN COSTOS	DIFERENCIACION
LIDERAZGO EN COSTOS CON DIFERENCIACIÓN	
Economías de escala	Calidad de los productos
Mantiene precios bajos gracias al gran tamaño de pedidos	Calidad de servicios
Materia prima de calidad	Servicio Post Venta
Proveedores globales	Reconocimiento de Marca en China, Japón y EEUU.
Modelo SPA	I+D y Comercialización
Mejora continua	Personal altamente capacitado
Incentivos por objetivos cuantitativos alcanzados.	

Fuente: Porter, M. (2006)

Elaboración: Propia

2.4 Matriz FODA

De acuerdo con Fred R. David y Forest R. David “El análisis FODA hace referencia a la comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (por sus iniciales en inglés, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)” (p. 77).

Tabla 2.3

Análisis de la Matriz FODA del grupo Fast Retailing

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Know How 2. Compra Online 3. Modelo SPA 4. Joint Ventures 5. Programa FRMIC 6. Personal capacitado 7. Alta poder de financiación 8. Economía de escala 9. Servicio Post Venta 10. Uso de medios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento del mercado latinoamericano 2. Poco conocimiento de la marca a nivel mundial 3. Mucha competencia 4. Diferentes gustos por culturas
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la economía peruana. 2. TLC con Japón. 3. Mayor porcentaje de turismo 4. Uso de E-commerce 5. Apertura de centros comerciales 6. Avances tecnológicos 	<p>Hacer más publicidad en redes sociales para hacer conocida la marca a nivel mundial (F10 y O5). Potenciar la página web para diferenciarse de las demás páginas web (F2 y O6). Expansión a nuevos mercados en donde el porcentaje de compra es alto (F7, O2 y O5). Inversión en maquinaria para agilizar el proceso de producción y reducir costos (F7 y O6) Crear alianzas estratégicas con proveedores reconocidos (F4, O2)</p>	<p>Hacer viajes frecuentes para conocer más el mercado latinoamericano y las diferentes culturas (D4, O3). Ampliar su gama de productos (D3,D1 y O1) Ofrecer precios competitivos de mercado (D2, O1 y O5)</p>
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de competencia 2. Crisis política 3. Vendedores informales 4. Fidelización de clientes por beneficios. 	<p>Diferenciación en base a calidad, diseño y precio a nivel mundial para disminuir venta informal (F1 y A3) Creación de nuevas UEN que vayan de acuerdo a los requerimientos del cliente (F9 y A4) Destacar entre la competencia preocupándose más por dar un buen servicio al cliente y que se diferencie del resto (F9,A3 y A4) Ofrecer productos a precios más bajos que la competencia como mercado de entrada (F3,A4,A2) Aprovechar su reconocimiento en los países en donde cuenta con tiendas y aplicarlo a los nuevos países en donde quiere ingresar (F9,A3 y A4)</p>	<p>Contar con proveedores confiables para no ser víctimas de la crisis por la que está pasando el país en donde hay mucha corrupción (D2,O2) Inversión en campañas y brindar beneficios atractivos para el cliente con la finalidad de fidelizarlo con la marca (D3 y A4)</p>

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración: Propia

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas

Visión: Creemos que podemos convertir el poder de la ropa en una fuerza para el bien. Al diseñar, fabricar y vender buena ropa, podemos hacer del mundo un lugar mejor. Buena ropa significa ropa sencilla, de alta calidad y hecha para durar. Es la ropa que enriquece la vida de las personas que la usan al brindarles comodidad, protección y placer. Se produce de manera armoniosa con la naturaleza, sin una carga excesiva para el medio ambiente. Las personas de diversos orígenes confeccionan buena ropa y trabajan con energía y entusiasmo, en condiciones en las que se respeta su salud, seguridad y derechos humanos. Y extenderemos este mismo espíritu a nuestros clientes y a todos nuestros grupos de interés, trabajando con ellos para aspirar a una mejor sociedad en donde todos prosperamos. Esta es nuestra promesa: Trabajar siempre por una sociedad mejor y más sostenible (Fast retailing, 2014).

Misión: Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa. Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad (Fast retailing, 2014).

Principios:

- ✓ Hacer todo lo posible por nuestros clientes.
- ✓ Persigue la excelencia y aspira al mayor nivel posible de logros.
- ✓ Lograr resultados sólidos mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- ✓ Conducir negocios de una manera muy real basada en el mercado actual, productos y hechos.
- ✓ Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad.

Políticas:

- ✓ **Políticas de venta:** El precio del producto indicado en la etiqueta es el que se debe pagar por el producto. La moneda actualmente es en dólares, pero entraría al Perú al tipo de cambio en nuevos soles, moneda peruana.

- ✓ **Política de ética:** Cumplimiento de las normas detalladas en el manual interno de trabajo por el personal incluido los accionistas, socios, empleados y proveedores con la finalidad de garantizar un clima laboral agradable y un buen servicio al cliente.
- ✓ **Política de contratación:** Todas las personas postulantes a un puesto de trabajo deben pasar por un grupo de pruebas incluidas pruebas psicológicas, médicas y una entrevista en un periodo no mayor a dos semanas.
- ✓ **Políticas de despido:** El empleado puede ser automáticamente desvinculado de la empresa si es que cometiera una falta grave como, por ejemplo: violencia, hurto o conductas desleales. Así mismo, si la empresa se encontrara en pérdida económica y no tuviera la solvencia monetaria que se necesita para cubrir todos los sueldos del personal (francés, 2006, p.63).
- ✓ **Políticas de devoluciones:** El cliente tiene la opción de devolución por lo que ha adquirido posterior a los tres meses realizada la compra, ya sea por talla, color o porque el producto se encuentra defectuoso (Fast retailing, 2018).

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Alcanzables:

- ✓ Fidelizar al cliente brindando un servicio agradable y de forma integral.
- ✓ Desarrollo digital para ampliar alcance de la compañía, aumentar el reconocimiento y presencia de la marca
- ✓ Incrementar presencia con E-COMMERCE fomentando el servicio al cliente y la calidad de los productos.
- ✓ Abrir nuevas tiendas a nivel internacional de gran formato y en ubicaciones estratégicas para aumentar el conocimiento de la marca.
- ✓ Posicionamiento de la marca como parte del segmento líder en el mercado textil.
- ✓ Capacitar al personal continuamente en todas las áreas de la empresa para ofrecer el mejor servicio desde la fabricación hasta el servicio postventa. Con la finalidad de fidelizar al cliente con la marca.
- ✓ Crear alianzas con proveedores reconocidos para dar valor agregado a todos los productos y servicios que se ofrecen.
- ✓ Convertirse en una marca reconocida a nivel mundial.

- ✓ Creación de puestos de trabajo con oportunidad para millenials y personas discapacitadas.
- ✓ Liderar el mercado textil frente a los productores informales.

Medibles:

- ✓ Mantener un ratio por debajo del 10% de rotación del personal con incentivos monetarios y no monetarios.
- ✓ Reducción en un 30% de los costos de producción a través de procesos y maquinaria de última tecnología.
- ✓ Crecimiento del valor de la marca en un 25% para el año 2021 con mayor penetración de la marca en el mercado peruano con el pasar de los años.
- ✓ Aumento en un 30% de las ventas producto de compra online con publicidad en la página web incentivando la compra online, junto con promociones y publicidad llamativa.
- ✓ Crecer al menos un 50% en sus ganancias netas sin incurrir en despidos de personal.
- ✓ Aumentar en un 20% como mínimo el ROI de la empresa para obtener mayor rentabilidad, luego de la inversión de nuevos países y mercados.
 - ✓ Reducir las quejas por envío de pedidos en un 80% desde el comienzo de apertura de tienda incluyendo una opción de post venta mediante correos y llamadas telefónicas con rápida respuesta al cliente. Personal capacitado que solo se dedique a dar servicio post venta y solucionar posibles problemas, quejas o reclamos.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

- **Categoría home:** Artículos y productos para la decoración de los diferentes ambientes del hogar. Como por ejemplo sábanas, cubrecamas, almohadas, jabones, vajillas, productos para el tocadador, entre otros. Ofreciendo productos para todo tipo de gustos, ya sea modernos, clásicos, vintage o rústicos.

-**Categoría accesorios:** Accesorios para combinar con la vestimenta como joyería, bolsos y maquillaje. Se podría aprovechar el bajo costo de estos productos en china, para la venta en el Perú.

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

Estrategia global

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015): “Dado que muchas industrias están adquiriendo una dimensión global, los competidores presentes y los potenciales no están solo en el mercado nacional de una compañía sino también de los mercados nacionales de otros países” (p.249).

Es importante que Fast retailing se globalice y así mejorar sus ventajas competitivas con la finalidad de fidelizar al cliente con la marca ofreciendo productos que satisfagan la demanda en los distintos países. Así mismo, cuenta con una alta presión por diferenciarse e incrementando su rentabilidad. Con todo lo mencionado anteriormente se llega a la conclusión que Fast Retailing debe hacer uso de la estrategia transnacional.

Estrategia corporativa

La estrategia recomendada para esta empresa a nivel corporativo es mediante la integración horizontal, ya que se centra en la maximización de la rentabilidad compitiendo en una sola industria que en este caso es la industria textil. Por otro lado, se recomienda como estrategia innovar en nuevos productos, pero que estén dentro de la línea imagen por el cliente como por ejemplo lo son las joyas, carteras y accesorios. De acuerdo a Hill, Jones y Schilling (2015): cuando una empresa no invierte en otro sector, se mantiene más concentrada en lo que ya conoce y hace mejor y no entrar a negocios que no conoce y en donde no tendrá las competencias que se necesitan para liderar el sector o por lo menos lograr competir con éxito (p. 289).

Estrategia de negocio

Para la toma de decisión sobre las estrategias de negocio a realizar se debe tomar en cuenta a que segmentos de cliente le venderá sus productos la empresa en base a sus necesidades y deseos y como poder satisfacerlos para fidelizarlos con la marca (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Fast retailing no solo se identifica por ofrecer precios cómodos y asequibles adaptándose a cada segmento de mercado, sino también optimizar su cartera de clientes gracias a su diferenciación, es decir dar un valor agregado que la competencia o los posibles competidores no puedan igualar con facilidad como por ejemplo por el diseño, la calidad, las características del producto y el servicio post venta.

Estrategia funcional

Estrategia de marketing: Inversión en E-commerce y publicidad en medios de comunicación para hacer más conocida la marca. Lograr captar al consumidor conociendo primero las preferencias y gustos en cada país y cultura.

Estrategia de producción: Invertir en maquinaria moderna para agilizar el proceso productivo y hacer uso más eficiente de las instalaciones para incrementar en un % idóneo la productividad y abaratar costos.

Continuar liderando en costos gracias a economías de escala con el objetivo de crecer en utilidades y rentabilidad.

Estrategia de Recursos Humanos: Inversión en mano de obra capacitada que cuente con mucho know how de la industria textil y que tenga ideas que vayan de la mano a los objetivos de la empresa, así mismo buscar el crecimiento del personal de forma remunerativa y ofrecer una línea de carrera atractiva para el personal.

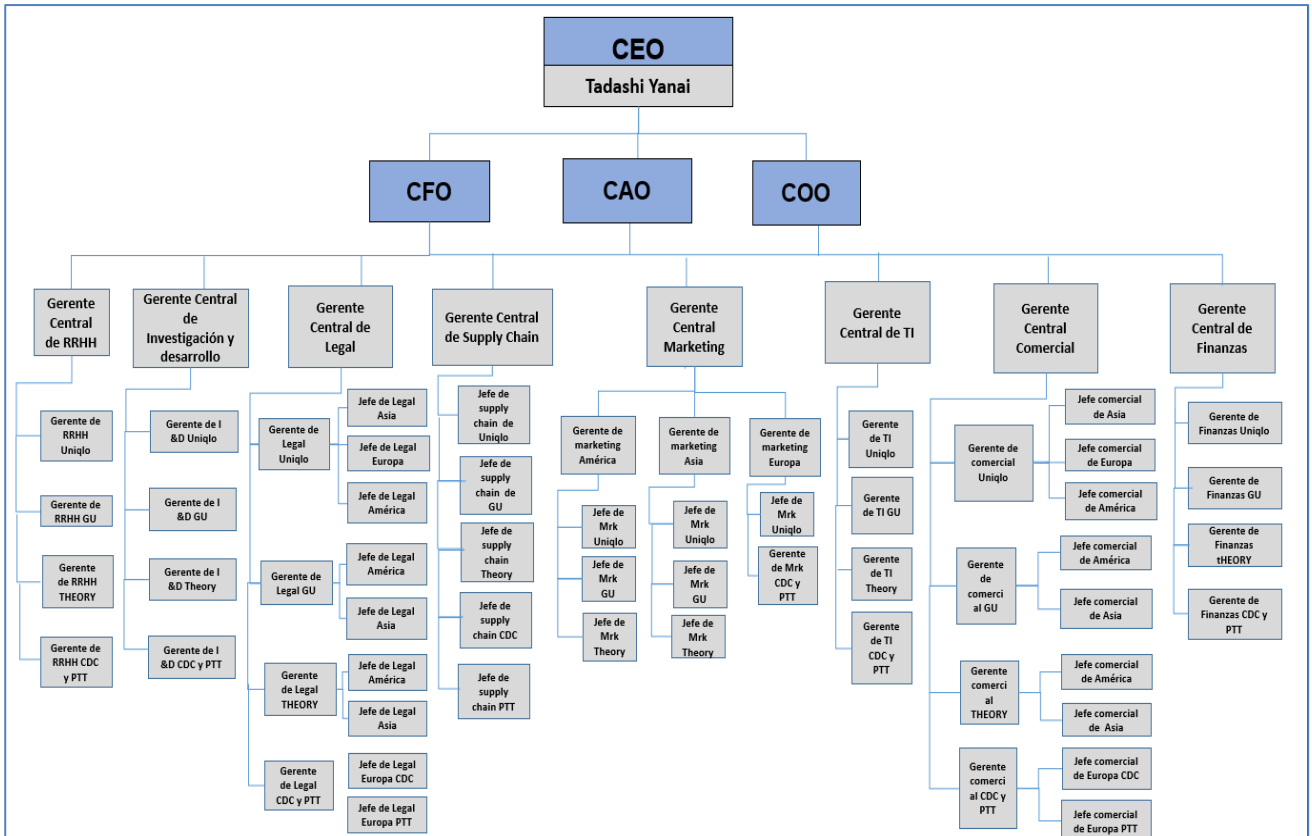
Capacitar frecuentemente al personal e incorporar una política de incentivos para que así el personal se sienta motivado e identificado con la marca.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Propuesta de diseño Organizacional del grupo Fast Retailing



Fuente: Elaboración propia

El organigrama propuesto busca controlar los procesos de una manera más óptima, es importante recalcar que cada marca del grupo Fast retailing se maneja como órgano independiente, es por ello la importancia de tener un gerente de cada área, pero que vele no por el grupo en conjunto sino por cada empresa del grupo y que luego cada uno de estos gerentes le reporten al gerente central de cada área para que así este pueda presentar las propuestas de mejora en las reuniones generales frente al CEO y los demás órganos de primera líneas. Así mismo, es importante resaltar que cada continente cuenta con varios

países y sería imposible que un solo gerente se de abasto para ver todo el negocio en los diferentes formatos de tienda y en cada uno de los países en donde se han desarrollado, es por ello que aparte de tener un gerente por marca también está dividido por continentes. En algunas áreas en donde se puede abaratar costos como por ejemplo el área de investigación y desarrollo no es necesario que tenga un gerente por cada continente, pero si por marca ya que cada marca busca transmitir diferentes conceptos frente al cliente.

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

- ✓ Contratación de personal que cuente con know how del mercado textil.
- ✓ Evaluación de proceso de producción para centralizar y agilizar procesos
- ✓ Mejora continua basándose en los requerimientos, gustos y preferencias de los diferentes tipos de clientes.
- ✓ Mantener una estructura organizacional en base a continentes y empresas.
- ✓ Centralizar los procesos de producción de todas las empresas en el mismo continente en donde se encuentran ubicadas. Por ejemplo, que se provea de una misma fábrica a todos los países de Europa y así sucesivamente.
- ✓ Más inversión en tecnología para ventas y maquinarias.

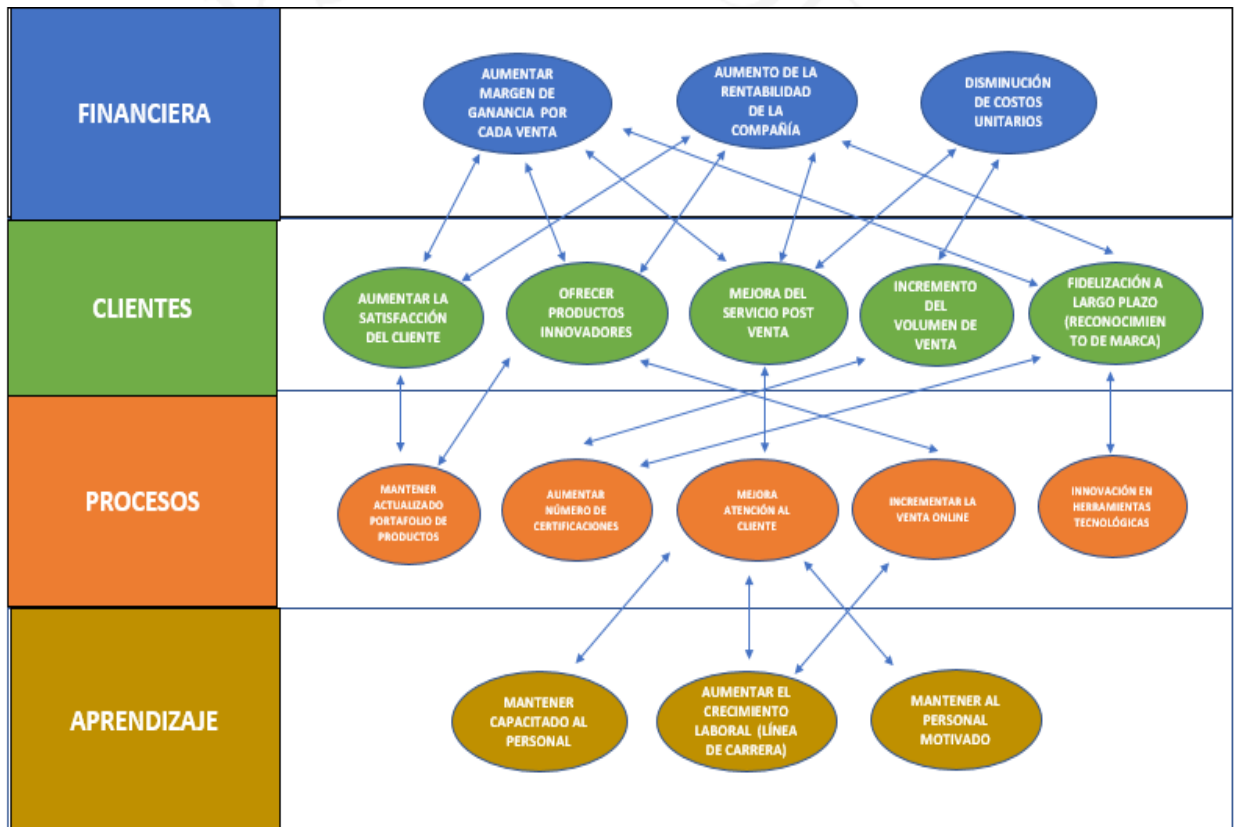
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.

De acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004), El mapa estratégico busca visualizar de qué forma se vinculan los activos intangibles de una compañía junto con los procesos para crear un valor agregado. La clave para crear una estrategia que le de valor a la compañía es encontrando los objetivos de estas cuatro perspectivas (p. 15).

Figura 4.1

Mapa estratégico propuesto para el grupo Fast Retailing



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)

Elaboración: Propia

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

Según Robert S. Kaplan (2004) y David P. Norton “El cuadro de mando integral conserva métricas financieras como las medidas de resultado finales para el éxito de la compañía, pero complementan estas con métricas desde tres perspectivas adicionales: cliente, financiero, aprendizaje y procesos” (p. 4).

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral propuesto para el grupo Fast Retailing

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERA	Reducir los costos unitarios	Flujo de caja mensual
	Maximizar la rentabilidad	ROE
	Aumentar el margen de ganancia por cada venta	Utilidad bruta-Costos de venta unitaria y gastos
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	% de clientes fijos
	Ofrecer más productos innovadores a precios competitivos	Precio menor a sus dos competidores potenciales
	Mejorar el servicio post venta	Número de quejas mensuales/Número de quejas absueltas
	Incrementar el volumen de venta	% incremento de ventas frente al mes anterior
	Mejorar el reconocimiento de marca	Encuestas semestrales de satisfacción
PROCESOS	Mantener actualizado el portafolio de productos	% de productos nuevos cada 9 meses
	Aumentar el número de certificaciones	Número de certificaciones anuales obtenidas
	Incrementar la venta online	% de ventas por compra online vs % de ventas con compra en tiendas
	Aumentar la producción por inversión en tecnología	Número de productos por maquinaria obtenida por hora
	Mejorar la atención al cliente final	Tiempo aproximado de espera por los clientes en la caja de pago
APRENDIZAJE	Mantener capacitado al personal	Capacidades disponibles/capacidades requeridas
	Aumentar el crecimiento de línea de carrera de los empleados	Número de empleados ascendidos al año
	Mantener al personal motivado	% de ausentismo mensual

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004)

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- Luego de un amplio estudio sobre cada una de las empresas del grupo Fast Fashion se puede llegar a la conclusión de que esta empresa cuenta con un alto Know How sobre la industria textil y no por gusto es hoy en día una de las empresas con mayor reconocimiento pasando las cifras de venta de la empresa GAP. Así mismo, se llega a la conclusión de que cuentan con un gran potencial de crecimiento en américa latina y en otros países con diferentes formatos de mercado como por ejemplo tiendas por departamento, tiendas en mall y hasta inclusive su apertura en regiones y países de todo tipo de segmento sociocultural.
- Uniqlo es la empresa que más ventas tiene y que busca seguir creciendo enfrentándose a las grandes empresas que hoy en día cuenta con un gran reconocimiento. Así mismo cuenta con recursos financieros, herramientas tecnológicas y personal altamente capacitado lo cual hace que esta empresa pueda inclusive llegar a ser una de las empresas más grandes y reconocidas en el mundo de la moda textil. La alianza con proveedores reconocidos mundialmente hace que abaraten sus costos y que tengan economías de escala, lo cual ayuda a ofrecer precios competitivos y también que ofrezcan la mejor calidad en sus productos. Otro punto crucial en la diversificación de la marca y la pronta respuesta a las necesidades de los clientes, tanto es así que hasta tienen consejos en la página web sobre como debes cuidar tu vestimenta para que la conserves por más tiempo y un buzón de sugerencias y reclamos para hacer más rápido y eficiente el servicio post venta. Hoy en día hay mucho interés e inversión en la moda y el universo de compradores por la vía online, hombre y mujeres, tienen cada vez más frecuencia de compra.
- Los beneficios que una empresa ofrece tanto a sus empleados como a sus clientes es una pieza crucial para la fidelización a largo plazo y la preferencia de marca para con la competencia.

RECOMENDACIONES

- Considero importante que el grupo incursione en nuevas unidades estratégicas como por ejemplo el negocio de joyería y accesorios o el sector hogar aprovechando el reconocimiento que tienen los clientes por la marca.
- Se debe invertir más en investigación y desarrollo sobre las próximas tendencias de moda en los diferentes países y así abrir los distintos formatos de tiendas que los caracterizan.
- Aprovechar las redes sociales para así crear alternativas de publicidad haciendo uso de E-commerce para generar impacto en los jóvenes y así poder elevar las ventas tomando siempre en cuenta los distintos gustos de cada cliente y junto con ello brindar un portafolio variado entre lo convencional, lo moderno, lo convencional, entre otros.
- Seguir capacitando a su personal de manera consiente y ofrecer incentivos no solo salariales sin también posibilidades de crecimiento laboral, para así dar el mejor servicio al cliente y la mejor calidad en trato contando así con personal líder y capaz de tomar decisiones que van de la mano con los objetivos organizacionales de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco central de reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima: Autor.
- Barcelona és moda. (2014). *UNIQLO-Acercarse al cliente*. Recuperado de <http://www.barcelonaesmoda.com/>
- Cámara de comercio de Lima. (2018). *Boletín mensual de importaciones*. Lima: Autor.
- Ebsco. (2017). *Fast Retailing Co., Ltd.* Recuperado de <http://www.ebscohost.com/>
- Employees (25 de abril del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/employee/>
- Euromonitor. (2014). *Internet VS Store-based Shopping: The global Move towards Omnichannel Retailing*. Recuperado de <http://www.portaleuromonitor.com/>
- Euromonitor. (2017). *Fast retailing CO LTD in apparel and footwear (World)*. Recuperado de <http://www.portaleuromonitor.com/>
- Euromonitor. (2018). *Peru: Country Profile*. Recuperado de <http://www.portaleuromonitor.com/>
- Euromonitor. (2018). *Travel in Peru*. Recuperado de <http://www.portaleuromonitor.com/>
- Fast Retailing and Daifuku Conclude Strategic Global Partnership - Partnership Agreement Signed to Develop Comprehensive Logistics Services over the Longer Term. (9 de octubre del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/news/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México S.A: Pearson.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica* (11.a ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton D. (2004). *El cuadro de mando integral* (11.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- La princesa Tam.Tam. (2018). Recuperado de <https://www.princessetamtam.com/fr/la-marque-p23.html>

- Ministerio de economía y finanzas. (2018). *En el 2019 Perú liderará crecimiento económico en la región*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5848>
- Ministerio de la producción del Perú. (2016). *Boletín de comercio interno: grandes almacenes e hipermercados minoristas*. Lima: Autor.
- Ministerio de la producción. (2018). *PRODUCE: Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/3200 millones*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/17649-produce-ventas-del-sector-retail-crecieron-9-7-en-mayo-y-superaron-los-s-3200-millones>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013) *Generación de Modelos de Negocio*, Barcelona: Deusto Planeta.
- Porter, M. (2006) *Estrategias y ventaja competitiva*. España: Deusto.
- Products (25 de octubre del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Uniqlo Business (2 de octubre del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/employee/>
- UNIQLO sales data (Japan) (2 de octubre del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/monthly/>
- Unlocking the power of clothing (25 de abril del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/statement.html/>



ANEXOS

Anexo 1: Gamarra: ambulantes toman las calles del emporio comercial por de control falta de control

26/10/2018

Gamarra: Continúa la informalidad por falta de control en las calles de Gamarra | Foto 1 de 11 | El Comercio | Lima | El Comercio Perú

El Comercio

LIMA

Gamarra: ambulantes toman las calles del emporio comercial por falta de control

Según la Municipalidad de La Victoria, tienen déficit de personal de seguridad tras el retiro de agentes con antecedentes contratados en la gestión anterior



1 / 11

A pocos días de la intervención de la actual gestión municipal, Jirón Huánuco una de las calles más importantes de Gamarra, aún se encuentra saturada de ambulantes, incluso en las pistas. (Alessandro Currarino / El Comercio)

Claudia Sovero Delgado
28.08.2018 / 09:59 am

Solo dos semanas después del operativo de la **Municipalidad de La Victoria** para retirar a los comerciantes informales de las pistas y veredas de **Gamarra**, las calles del emporio comercial siguen tomadas por la informalidad:

Según pudo comprobar este Diario, a partir de las 6 de la tarde, hora que los agentes de serenazgo terminan su jornada, los comerciantes informales aprovechan para ingresar.

Empresarios de Gamarra denunciaron que hasta hace unos años, el arco que daba paso a una de la zona más concurridas, ubicada entre Hipólito Unanue y el Jirón Huánuco, estaba cercada con rejas que impedían el paso de carga pesada no autorizada o de ambulantes; sin embargo, estos fueron retirados..

“Desde que entró la última gestión, se sacaron las rejas y ahora todos pasan generando caos y desorden” comenta, Diógenes Alva, presidente de empresarios de Gamarra.

En tanto, la comuna manifestó que no cuentan con suficiente personal debido a que se retiraron agentes con

para contratar.

A inicio de agosto, la Policía Nacional capturó a la organización criminal 'Los intocables ediles', que, según la acusación fiscal, estaría liderada por Elías Cuba, alcalde suspendido de La Victoria.

El Comercio

Recibe nuestro Newsletter diariamente registrándote con tu email y mantente informado con las noticias más relevantes del día.

Suscríbete

Acepto los [Términos y condiciones](#) y [Políticas de privacidad](#)

El Comercio

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO - TRABAJA PARA GRUPO EL COMERCIO - LIBRO DE RECLAMACIONES - OFICINAS CONCESIONARIAS

Jr. Santa Rosa #300 Lima 1 Perú

DIRECTOR GENERAL:

Francisco Miró Quesada Cantuarias

DIRECTOR PERIODÍSTICO:

Juan José Garrido Koehlin

RED EL COMERCIO

- PERU21.PE • PERU.COM • GESTION.PE • DEPOR.COM • TROME.PE • APTITUS.COM • NEOAUTO.COM
- URBANIA.PE • PUBLIMETRO.PE • LAPRENSA.PE • GEC.PE • CLUB EL COMERCIO • PERURED.PE • SEPP.PE
- CLASIFICADOS.PE • PAGOEFECTIVO.PE • AVANSYS.EDU.PE • MASEDUCACION.COM • LUMINGO
- COMERCIO XPRESS

SUSCRIPCIONES:

suscriptores@comercio.com.pe

PUBLICIDAD:

fonoavisos@comercio.com.pe

CLUB EL COMERCIO:

clubelcomercio@comercio.com.pe

© Empresa Editora El Comercio - Copyright © Elcomercio.pe - Grupo El Comercio - Todos los derechos reservados.



Miembro de Grupo de Diarios América

Ir a portada

**Monthly Sales Bulletin : UNIQLO JAPAN Operations for the Year to August 2019
(September 1, 2018 - August 31, 2019)**

	Sep '18	Oct '18	Nov '18	Dec '18	Jan '19	Feb '19	% Change Over Previous Year						Year to Aug '19		
							Six months to Feb '19	Mar '19	Apr '19	May '19	Jun '19	Jul '19		Six months to Aug '19	
Same Stores + Online Sales (Same Stores 759)	Net Sales	106.0						106.0							106.0
	Customer Numbers	103.4						103.4							103.4
	Average Purchase	102.5						102.5							102.5
Own Stores + Online Sales (Own Stores 784)	Net Sales	105.4						105.4							105.4
	Customer Numbers	103.0						103.0							103.0
	Average Purchase	102.3						102.3							102.3

Data target: UNIQLO Japan directly-run stores (excluding franchise stores)
Same stores: Directly-run stores that have been in operation for the full business term

Sales Comment for the month of September 2018

Store Openings and Closures

Openings: 3 UNIQLO stores
Closures: 2 UNIQLO stores

Sales Comment

August 2018 same-store sales including online sales increased by 6.0% year on year while total sales including online sales increased by 5.4%. Same-store sales increased year on year in September thanks to a strong launch of Fall ranges after the weather turned cooler from mid-month onwards.

Other Information

We opened our first store in the Netherlands, the UNIQLO Kalverstraat Store in Amsterdam, on September 28, 2018. Sixteen stores were damaged in the powerful Hokkaido Eastern Iburi earthquake that struck on September 6, and had to temporarily close for business. One of those stores was closed for a period of over one week and was therefore excluded from the directly-run store total used in the month's retail sales data calculation.