

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

Graciela Elizabeth Villanueva Quezada

Código 20111361

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

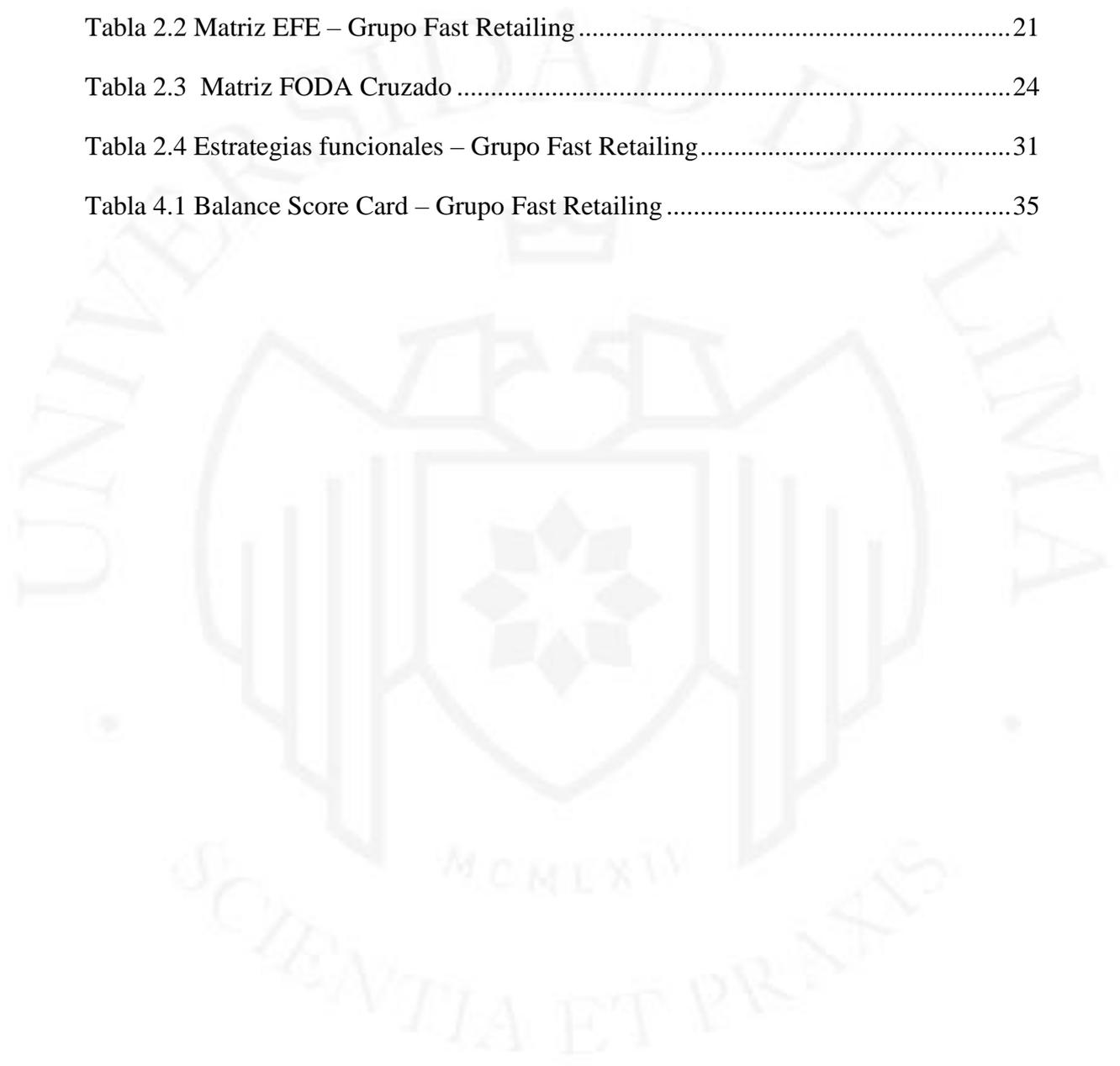
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	10
1.2 Diagnóstico Externo	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	20
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	21
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	22
2.4 Matriz FODA	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	26
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	27
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	28
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA	32

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	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 (Sustento) (Cuatro Perspectivas).	35
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS	38
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS	42

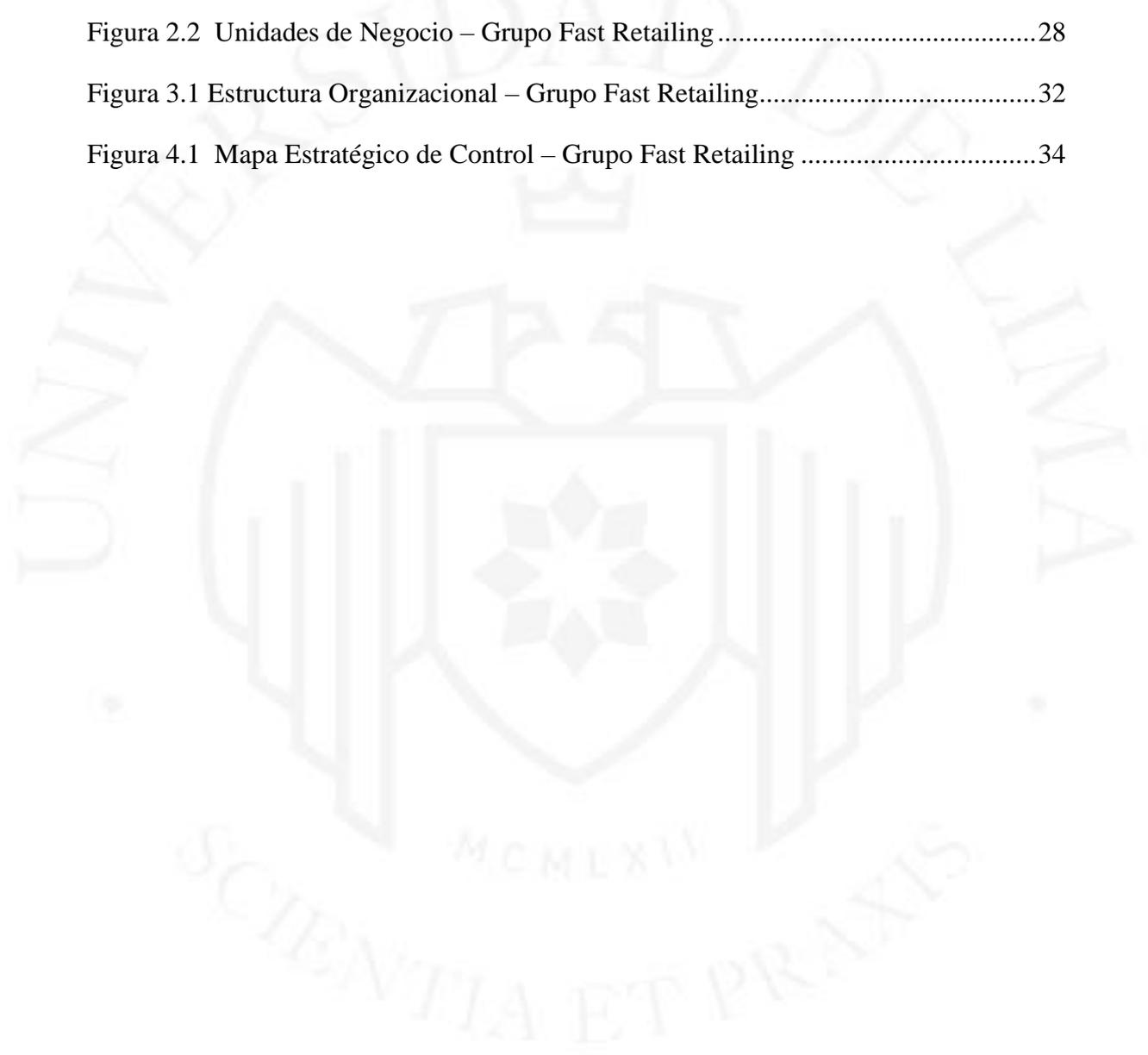
INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Evaluación futura de factores – Grupo Fast Retailing.....	13
Tabla 2.1 Matriz EFI – Grupo Fast Retailing	20
Tabla 2.2 Matriz EFE – Grupo Fast Retailing	21
Tabla 2.3 Matriz FODA Cruzado	24
Tabla 2.4 Estrategias funcionales – Grupo Fast Retailing.....	31
Tabla 4.1 Balance Score Card – Grupo Fast Retailing	35



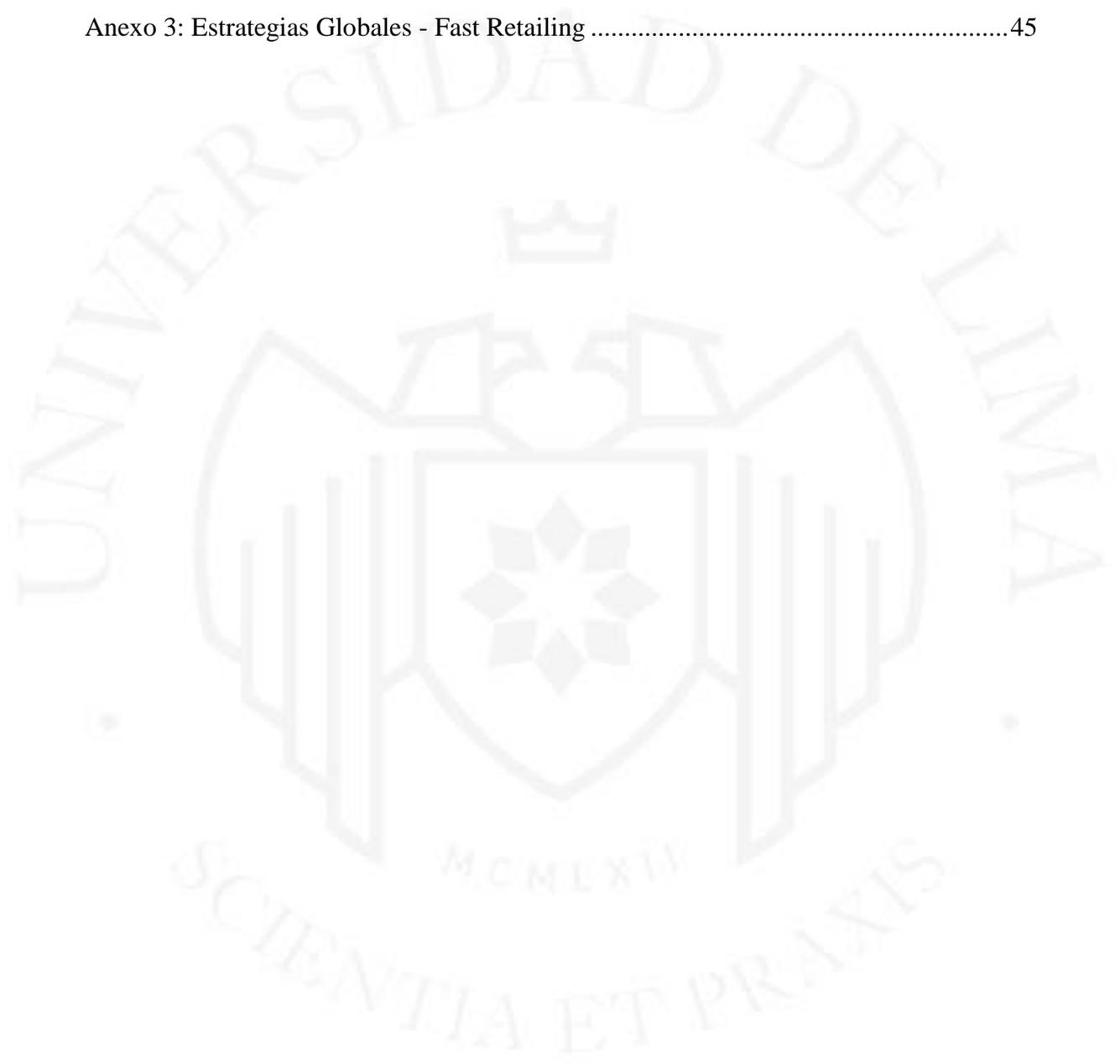
INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor – Grupo Fast Retailing.....	5
Figura 2.1 Matriz Estrategias Genéricas – Grupo Fast Retailing	23
Figura 2.2 Unidades de Negocio – Grupo Fast Retailing	28
Figura 3.1 Estructura Organizacional – Grupo Fast Retailing.....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control – Grupo Fast Retailing	34



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo Canvas	43
Anexo 2: Unidades de Negocio Iniciales- Fast Retailing	44
Anexo 3: Estrategias Globales - Fast Retailing	45



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de sustentación tiene como objetivo analizar el desarrollo y las estrategias implementadas por el Grupo Fast Retailing a lo largo de su vida empresarial.

Para este análisis, se explicará de manera breve el contexto en el que se encuentra la empresa y su evolución.

Fast Retailing inicio sus operaciones como una tienda de ropa para hombre en Ube, Yamaguchi en el año 1971; pasando a convertirse al 2018 en una compañía transnacional con más de 3,445 tiendas físicas y tiendas online. Es así que este trabajo, analizara las estrategias que permitieron posicionarse en el mercado como la 3ra empresa más importante de la industria a nivel internacional y los planes futuros de introducción en el mercado peruano para el año 2019.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

De acuerdo a lo descrito por (Hill, Jones, & Schilling, 2015) el modelo de negocio es "la forma en que los administradores piensan que se deben integrar las estrategias de su compañía en un todo congruente, permitiéndole tener ventaja competitiva y una rentabilidad y un crecimiento de utilidades superiores" (p. 06). Para determinarlo, se analizarán los 03 puntos clave: la oferta, el segmento de mercado y la competencia; adicionalmente, se utilizará el Modelo de Canvas, promovido por Alexander Osterwalder en su libro Business Model Generation, a fin de explicar de manera detallada los 09 componentes del modelo de negocio. (Ver Anexo 01)

Segmentos de mercado. - El grupo está conformado por 03 Unidades de Negocio. Cada una de estas unidades está dirigida a segmentos diferentes basados en los productos que ofrecen. Uniqlo Operations, la cual incluye Uniqlo Japón e International, tiene como público objetivo a clientes en búsqueda de prendas básicas y “para llevar como piezas”; GU, orientado a clientes potenciales de gama baja; y Global Brands, unidad que enmarca a marcas de procedencia extranjera como Theory, Comptoir Des Cotonniers (CDC) y Princesse Tam.Tam (PTT), cuyo segmento está determinado por un público objetivo más selectivo y focalizado. Sin embargo, las tres Unidades tienen como objetivo común “estar orientada a personas comunes y corrientes independientemente de su edad, género, nacionalidad o procedencia, que visten con ropa buena en cualquier momento del día” (Takeuchi, 2012, p. 7)

Propuesta de valor. - A diferencia de sus competidores tales como Inditex, H&M, GAP, Primark, Forever 21, Adidas y Nike; la empresa Fast Retailing (en adelante FR) enfoca su propuesta de valor en la creación y venta de ropa con diseños básicos, pero de alta calidad a precios accesibles, utilizando la mejor tecnología en tejidos distinguiéndose en la calidad superior y el enfoque en la atención al cliente.

FR basa su propuesta en su lema “lifewear” traducida al español en “ropa para la vida cotidiana” mediante la venta de marcas propias siguiendo el formato SPA (Specialty store retailer of private label apparel o Minorista de tienda especializada con marca propia), regido por 7 pilares (Takeuchi, 2012, pp. 7 - 8):

- Desarrollo de productos basados en los comentarios de los clientes.
- Adquisición de material en todo el mundo.
- Relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas.
- Gamas y precios de productos limitadas
- Orientación a la venta frente a la producción.
- Publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos.

Canales. - La compañía cuenta actualmente con 3 canales de venta. FR posee, a Agosto 2018 con 3,445 tiendas físicas distribuidas en 19 países alrededor del mundo tanto en formato de tienda estándar con casi 150 m², como tiendas de gran formato siendo la más grande, hasta el momento, la de Shangai cuya área alcanza los 5,000 metros cuadrados distribuidos en 12 pisos (MODAES, 2013). Adicionalmente, realiza la venta de productos online y ha optado desde el 2017, por la incursión en la venta de los productos más icónicos de la marca Uniqlo mediante dispensadores llamados “Uniqlo To Go” en los aeropuertos más transcurridos de Estados Unidos (Redbox Innovation, 2017).

Relación con los clientes. - Un punto importante a recalcar es la buena relación que ha establecido con sus clientes brindando una experiencia innovadora, determinando políticas orientadas a la satisfacción superior, por lo que siempre se encuentra en búsqueda de mejoras y el establecimiento de lazos fortificados con el cliente. Un ejemplo de ello es la búsqueda por la integración de los comentarios de los clientes para la mejora de los productos ofertados tanto en diseño como en calidad afinando así las preferencias del consumidor; además de contar con un servicio post venta único, el cual permite la devolución de las prendas incluso 03 meses después de adquiridos (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 7).

Fuentes de ingreso. - Las fuentes de ingreso principales provienen de la venta masiva de sus productos, lo cual supera los 16 billones de dólares a nivel internacional, siendo la principal generadora de ingresos, Uniqlo Japón, marca que genera alrededor del 45% de las ventas del grupo en sus 827 tiendas (Fast Retailing, 2018).

Recursos clave. - Por consiguiente, sus proveedores, sus prendas de alta calidad, sus tiendas, sus trabajadores y el capital forman parte de sus recursos claves. En el 2004 se inauguró un centro de Investigación y Desarrollo a fin de crear nuevas tecnologías en diseño brindando al cliente productos de alta calidad como por ejemplo con “lana elaborada para la NASA” (Takeuchi, 2012, p. 6) mediante la selección de los mejores proveedores a nivel mundial. Cabe recalcar que FR se sustenta con capital propio y extranjero proveniente de su participación en la Bolsa de Valores de Tokio lo cual le permite tener un fuerte poder de expansión e inversión en distintos mercados.

Actividades clave. - Dentro de las actividades clave, la innovación, la logística, la producción, el marketing y la relación con el cliente, cumplen un rol importante para mantener la ventaja competitiva. Desde el diseño de las prendas, la clasificación de los proveedores para la adquisición de materia prima, la gestión de insumos requeridos seguidos por una producción eficiente que mantenga la calidad, la gestión de productos terminados y aprovisionamiento de stocks, el marketing utilizado para el incentivo de ventas, hasta el servicio brindado en las tiendas, forman parte vital del valor agregado de la empresa.

Asociaciones clave. - Para la innovación y mejora de procesos, FR cuenta con socios estratégicos los cuales le permiten implementar y sostener su modelo de negocio. Cuenta con especialistas técnicos de control de calidad, llamados takumis, con una amplia experiencia en sector, distribuidos en las más de 80 fábricas tercerizadas básicamente en China, además de una sociedad con Toray Industries para la elaboración de tecnologías en telas, y contratos con Daifuku, empresa especializada en la automatización de almacenes (Modaes , 2018). Adquirió, además, empresas internacionales como Theory, CDC a fin de adquirir know-how operacional para expandirse a nuevos mercados y estableció Joint Ventures con Lotte Shopping y Wing Tai Retail para ganar experiencia en el campo de almacenaje y venta al por mayor y menor respectivamente (Fast Retailing, 2008).

Estructura de costes. - Todo el presente modelo busca cumplir con la propuesta de valor y a la vez mantener una estructura de costos bajos para el lograr sus metas financieras permitiéndoles mantener un margen acorde al negocio.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de valor es la herramienta mediante la cual se separarán las actividades principales y las de apoyo de la empresa en cuestión. Mediante esta herramienta se ubicarán las fortalezas y debilidades, así como las actividades donde se centra la ventaja competitiva. A continuación, se detallarán las actividades regidas por el presente esquema:

Figura 1.1

Cadena de Valor – Grupo Fast Retailing



Fuente: Porter (1987)
Elaboración propia

- a) I&D: La innovación y desarrollo es considerada una actividad principal para la empresa en análisis, debido a la importancia que se otorga al desarrollo de los diseños ofertados los cuales son definidos con por lo menos 1 año de anticipación en el centro de I&D de la ciudad de Shanghai. Además, en la presente actividad se busca la creación de nuevos materiales, como es el caso del "Heattech", material que le permite elaborar un nuevo tipo de prenda que ayuda a conservar el calor corporal; Airism, material ultra ligero; Ultra Light Down, entre otros; lo cual resulta innovador para la industria. Por otro lado, es importante destacar que en esta actividad la empresa viene estableciendo joint ventures, por ejemplo, con Toray Industries, a fin de desarrollar mejores propuestas que agreguen valor para sus clientes.
- b) Marketing: La actividad de marketing analiza las 4p's a fin de determinar el Precio, Producto, Plaza y Promoción a seguir por el grupo. Respecto al Producto, después de obtener los diseños de la primera actividad, se definen

las prendas que la empresa seleccionará para la venta, los cuales deben mantener un estilo informal y deben estar alineados con las preferencias de sus clientes dando como resultado un precio accesible conservando una estructura de costos baja a través de las compras por volumen que realiza, empleando economías de escala. En este punto, se busca adaptar sus precios dependiendo del mercado a donde será dirigido determinado producto; por ejemplo, en China se detectó que las personas tienen a destinar menos cantidad de dinero a la compra de prendas; es por ello la importancia de analizar las plazas donde será conveniente realizar la apertura de las tiendas a nivel nacional e internacional y en qué formato, analizando de manera detallada el mercado y así reducir riesgos relacionados a una baja rentabilidad o posibles pérdidas de inversión, tal como ocurrió en una etapa inicial al abrir tiendas en Londres. Si bien FR da prioridad a realizar anuncios para comunicar su propuesta de valor a través de radios y periódicos locales, con la finalidad de aumentar el número de clientes. También se ha convertido en un anunciante líder vía web, lo que se comprueba al haber ganado distintos reconocimientos internacionales gracias a ello. Adicionalmente, a fin de incrementar la publicidad de la empresa y hacer a los clientes sentir más familiarizados con la compañía, se contratan a las modelos más cotizadas del medio y se auspicia a cantantes como Pharrell Williams e incluso jugadores profesionales como el caso de Roger Federer, un caso muy conocido por su cambio de auspiciador de Nike a Uniqlo (Agencia Bloomberg, 2018)

- c) Logística de entrada: en esta actividad se gestiona la materia prima para verificar que se cuente con los principales elementos para realizar el proceso de producción de acuerdo a las especificaciones que la empresa ha determinado, las cuales se realizan mediante la selección de materiales de alta calidad a través de una exhaustiva búsqueda de proveedores los mejores proveedores del mundo, los cuales abastecen en un tiempo óptimo a FR, como su relación con el mejor proveedor de denim, Kaihara Corporations (Uniqlo, s.f.).
- d) Producción: Al contar con una logística de entrada adecuada, permite a FR continuar con la actividad de Producción en donde se supervisa que los procesos y los productos cumplan con los estándares de calidad con la

finalidad de conservar en esta actividad la ventaja competitiva de calidad superior; para ello, la empresa, a pesar de tercerizar la producción a las más de 70 fábricas en China y otras localidades, asigna especialistas expertos en la industria textil llamados takumis que puedan verificar el cumplimiento de los estándares y realicen un control de calidad (Uniqlo, s.f.).

- e) Logística de salida: La presente actividad se encarga de la gestión de los inventarios. Concluido el proceso de producción, la empresa asigna las prendas según sea conveniente para maximizar las ventas mediante el manejo de los stocks. Dentro de esta actividad contamos con un socio estratégico vital, Daifuku, una empresa encargada de llevar un control automatizado de stock, lo que le permite a FR contar un sistema de aprovisionamiento actualizado permitiéndole mantener una de las ventajas competitivas de la empresa, mantener siempre los anaqueles con productos disponibles.
- f) Ventas: La actividad de ventas se basa en la idea de un autoservicio, en donde se requiere menos atención en tienda, pero transmitiendo un ambiente que brinde satisfacción superior al cliente, lo cual forma parte de una de sus ventajas competitivas. Desde el ingreso a la bolsa de Hiroshima, Yanai estableció 3 promesas: mantener suelos limpios, evitar la escasez de productos y adoptar una política de devolución de 3 meses (Uniqlo, s.f.)
- g) Post venta: esta actividad involucra al cliente de inicio a fin. De acuerdo a lo indicado por Takeuchi, parte del proceso de mejora continua implementado en la compañía era rescatar el feedback y comentarios de los clientes acerca de los productos para así realizar las correcciones necesarias. Cabe recalcar que la experiencia de Fast Retailing, específicamente en Uniqlo, se enfocaba mucho en la satisfacción del cliente, incluso fue la primera empresa en adoptar la política de devoluciones 3 meses después de realizada la compra.
- h) Finanzas: El área de Finanzas es una actividad de apoyo dentro de la cadena de valor pues permite a la empresa buscar las mejores fuentes de financiamiento y las mejores opciones de inversión; busca además llevar el control presupuestario enfocado en la utilización con eficiencia del mismo (Fast Retailing, 2018).
- i) Recursos Humanos: Como detalla Takeuchi, se creó en el 2009 un centro de formación llamado Fast Retailing Management and Innovation Center

(FRMIC) a fin de permitir que sus trabajadores desarrollen habilidades y realicen innovaciones para la compañía. "El objetivo consistía en promocionar a un nuevo empleado a encargado de tienda en seis meses; posteriormente, a encargado de tienda estrella; de ahí, ha encargado de tienda superestrella, y, en última instancia, a dueño de una franquicia, consiguiendo que el trabajo en la tienda fuera una actividad de por vida." (Takeuchi, 2012, p. 13). Adicionalmente, en esta actividad se desarrollan proyectos relacionados con la sostenibilidad del medio ambiente y la búsqueda por la concientización e integración de la sociedad. De acuerdo a lo señalado por Takeushi, al 2010 la empresa ya contaba con 03 proyectos orientados a la "unión de la sociedad", tales como el reciclado de lana para la donación a campos refugiados, contratar personas con discapacidad y un joint entura para lograr un SPA para la venta de ropa en Bangladés. Hoy en día cuenta además con otros programas como el otorgamiento de becas para la formación de futuros líderes; así como el apoyo a mujeres víctimas de violencia doméstica, iniciativa tomada por Theory (Fast Retailing, 2018).

- j) Tecnología de información: Esta actividad le permite a la empresa desarrollar sistemas que permitan mejorar no solo la comunicación interna de la compañía sino también mantener contacto con los clientes mediante los buzones web creados para los comentarios de los clientes y la venta online, permitiendo a los consumidores tener un contacto más directo con la empresa.
- k) Auditoria: Fast Retailing cuenta además con el área de Auditoria, actividad en donde se establecen los procedimientos y las políticas a internas en la empresa con el fin de identificar las operaciones y departamentos de mejora dentro de la compañía (Fast Retailing, 2017).

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

La ventaja competitiva se puede definir como el conjunto de competencias y habilidades distintivas que posee la empresa frente a sus competidores dando como resultado una mayor rentabilidad que las empresas promedio de la industria mediante la diferenciación de productos ofertados y la reducción de la estructura de costos; además, es difícil de imitar y sobre todo, es sostenible en el tiempo (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 82). Dicha ventaja competitiva se sostiene en 4 pilares de acuerdo a lo indicado por Michael Porter: calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y mayor respuesta al cliente (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 94).

En el caso, se ha podido identificar que la empresa Fast Retailing está dividida en 03 Unidades de Negocio: Uniqlo Operations, GU y Global Brands (Ver anexo 2). Si bien cada unidad de negocio se enfoca en un público objetivo diferente, busca de manera global, mantener una ventaja competitiva basada en la calidad superior y la satisfacción superior al cliente.

El grupo FR, al igual que sus empresas competidoras, determina su eficiencia superior buscando la reducción del tiempo de producción y la utilización idónea de insumos lo cual les permite mantener una estructura baja de costos que se traducirá al cliente en precios bajos, permitiendo de esta manera mantener el modelo de negocio. Es por ello la importancia de contar con una logística de entrada y producción óptimas de acuerdo a lo señalado en la cadena de valor.

Un segundo punto a recalcar es la innovación superior puesta en marcha por la compañía; en el 2004 se inauguró el centro de I&D en la ciudad de Nueva York, posteriormente trasladado a la ciudad de Shanghai, con el propósito de incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías para la elaboración de sus prendas, como el caso de sus telas con tecnología HeatTech, y Airism; y a su vez determinar las tendencias y crear las nuevas colecciones.

A diferencia de sus competidores, FR busca la obtención de calidad superior en el sentido de excelencia y confiabilidad (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 94) pues sus productos están diseñados con los mejores materiales del mercado desarrollados en el centro de innovación y buscan la durabilidad de las prendas. La compañía incorporó el

concepto de *takumis*, un grupo de 35 expertos técnicos en control de calidad, los cuales visitan de manera semanal las diferentes fábricas afiliadas con la finalidad de lograr sostener los estándares de calidad determinados por la compañía.

Gracias a dicha excelencia en calidad e innovación, los clientes perciben la diferenciación generada por la empresa, además, debido a las múltiples marcas que conforman la compañía. Los compradores detectan el esfuerzo de esta por cubrir las necesidades de la demanda en el sector retail. Cabe recalcar que parte de la excelencia en respuesta al cliente se encuentra el tiempo de respuesta el cual ha sido perfectamente detectado por la empresa la cual puso en marcha un buzón de reclamos y sugerencias para los consumidores a fin de adaptar y mejorar sus prendas de acuerdo a las solicitudes y preferencias.

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

A continuación, se determinarán los factores más destacados de la empresa que le permiten mantener su ventaja competitiva, así como los factores que generan una deficiencia y retrasan el logro de los objetivos:

Fortalezas:

- Calidad superior: FR se encarga de conseguir los mejores proveedores de materiales para la elaboración de sus productos “como cachemira de Mongolia interior, lana elaborada para la NASA en Estados Unidos, lana de merino de Italia, ganso de primera calidad de Polonia y tela vaquera teñida en Japón”.
- Centro de Investigación y Desarrollo: permitiéndole obtener un mejoramiento en diseños y creación de nuevas tecnologías en prendas para la obtención de un valor agregado.
- Economías de escala: mediante la adquisición de materiales “a bajo coste realizando compras a granel” (Takeuchi, 2012, p. 7) lo cual permite realizar producción de lotes grandes que generen una reducción de costos.

- Excelencia en control de calidad: Derivada de la labor realizada por el equipo de Takumis, los cuales realizan una supervisión semanal en las diferentes fábricas asociadas.
- Aprovechamiento de stocks constante: teniendo como política el “evitar la “escasez de existencias de artículos anunciados” y estableciendo una asociación clave con Daifuku, empresa líder en automatización logística.
- Líder en publicidad: FR se posicionó como tal tras ganar 3 premios de publicidad de manera consecutiva por Uniqlock”. Además, promociona sus marcas a nivel internacional contratando a personajes destacados en cada país y auspiciando a grandes deportistas como el caso de Roger Federer (Fast Retailing, 2018).
- Fast Retailing Management and Innovation Center: “Centro de formación para futuros líderes” lo cual le permite mantener una actualización de ideas y desarrollos administrativos.
- Elaboración de prendas básicas: lo que le permite a Uniqlo prevalecer ante la competencia pues son prendas indispensables en todos los segmentos de mercado.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Parte de la esencia de la compañía consiste en “anteponer las necesidades de la sociedad ante las de la compañía” (Takeuchi, 2012, p. 11) por lo que crea programas que agreguen un valor social a la compañía.
- Feedback de consumidores: Mediante el Centro de Atención al cliente, Uniqlo “recibe aproximadamente 70,000 comentarios de clientes anualmente” (Fast Retailing, 2011) permitiéndole elaborar productos hechos a la medida del cliente
- Amplia cantidad de tiendas a nivel grupal: lo que le permite tener un mayor posicionamiento y presencia como marca y una mayor generación de ingresos.
- Diferentes mercados objetivos: Mediante su amplio portafolio de marcas lo que le permite llegar a más mercados permitiéndole cubrir un gran porcentaje de participación en el sector textil.

Debilidad:

- Tercerización de producción: Fast Retailing no cuenta con fábricas propias, sino que establece contratos con compañías asiáticas para la elaboración de sus prendas, motivo por el cual la capacidad de producción de nuevas colecciones esta en relación con la capacidad de los outsourcing.
- Los lotes grandes generan rebajas a fin de agotar stock
- Plan de sucesión no establecido: De acuerdo a lo señalado por Yanai, la compañía aún no cuenta con un sucesor para la designación del negocio lo cual podría generar incertidumbre entre los trabajadores (Takeuchi, 2012, p. 13).
- Dependencia del mercado japonés: Los ingresos generados por el grupo se centran en Uniqlo Japón; al 2017 generó el 47% de los ingresos.
- Estructura organizacional débil: de acuerdo a lo señalado por Takeuchi, la empresa es conocida por sus “frecuentes cambios de cargos” lo que genera una mala imagen interna para la empresa por parte de los trabajadores.
- Marcas poco rentables: Sin bien permiten un mayor alcance de mercados alternos, las marcas pertenecientes a la UEN Global Brands tienen un porcentaje inferior de ingresos respecto al grupo.
- Expansión en mercado latinoamericano: En comparación con sus competidores, Fast Retailing no ha ingresado hasta la fecha al mercado latinoamericano, generando un desfase en la expansión del grupo y no aprovechamiento de rentabilidad (Rankia, 2018).
- ROIC bajo frente a competidores: De acuerdo a lo señalado por Takeuchi, la empresa cuenta con la menor tasa de rentabilidad del capital invertido debido a los tipos impositivos que afronta la empresa

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.1

Evaluación futura de factores – Grupo Fast Retailing

	EVOLUCION FUTURA			
	2018	Impacto	1 a 3 años	Impacto
Político – Legal				
Tratados de Libre Comercio (TLC) suscrito entre Perú y Japón desde el 2011	Permitirá la importación de mercadería de manera más fluida reduciendo gastos de aranceles	O	Podría permitir la exportación de material prima como el algodón pima	O
Inestabilidad Política y Corrupción en el Perú debido al cambio de gobierno y el Poder Judicial	Desalienta la inversión extranjera debido a la incertidumbre política y la poca confianza en el sistema Judicial (El Peruano, 2018)	A	Genera una desaceleración en el desarrollo económico y conlleva a la informalidad	A
Económico				
Variación en tipo de cambio respecto Sol-Dólar	En la etapa de inversión permitirá, gracias al alto valor de Banco Compra, obtener una fuente de inversión óptima.	O	Debido a la tendencia por la subida del dólar, podría generar menor rendimiento como UEN comparado en moneda dólar (Banco Vende)	A
Variación al alza sobre las tasas de interés	Podría generar a FR una deficiencia en la adquisición de financiamiento local (Gestion , 2018)	A	De acuerdo a la proyección de las tasas, estas mantendrán su tendencia al alza	A
Incremento del poder adquisitivo de la clase media creciente	Según la tendencia, permitiría que las personas puedan destinar un mayor porcentaje en necesidades de autoestima o reconocimiento (Gestion, 2018)	O	En adelante, la demanda será mayor permitiendo a la empresa poder lograr las metas de venta requeridas	O
Variación positiva proyectada en el PBI del Perú (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)	De acuerdo a las proyecciones de PBI el incremento podría generar beneficios para el ofertante	O	A mediano plazo, se estima que la variación positiva pero en menor proporción que el 2018	O
Aumento de ventas del sector retail (Gestion, 2018)	Se incrementó a Mayo18 en 9.7% más que el año pasado en el Peru, posicionándose como noveno lugar en Latinoamérica	O	Mantiene una tendencia de incremento y viene acompañada con la apertura de nuevos centros comerciales	O

Continúa

Continuación

Sociocultural				
Edad promedio de la sociedad	De acuerdo a los estudios realizados, la edad promedio oscila los 25 y 54 años, dando mayor tamaño de mercado (Central Intelligence Agency, 2017)	O	De seguir el mismo muestreo, la empresa tiene grandes posibilidades de acaparar mayor SOW y combatir a sus competidores pues su ropa está enfocada en esos clientes	O
Incremento de la clase media del país (Peru.com, 2018).	En los últimos 10 años, la clase media se incrementó en un 26% permitiendo un mayor consumo	O	Esta tendencia es constante, permitiendo que los ofertantes puedan posicionarse en el mercado sin mucha rivalidad	O
Tendencia a la compra online	El e-commerce se ha incrementado en un 16% en el presente año superando los PEN 3.6MM (Gestion, 2018)	O	Las expectativas son crecientes por lo que permitiría a FR aumentar ventas por un canal poco explorado para la empresa	O
Molde del cuerpo latinoamericano diferente al cuerpo asiático o europeo	El cuerpo de la población latinoamericana se destaca por las líneas curvilíneas por lo que se tendría que adaptar a nuevos moldes	A	De adquirir mayor conocimiento en este mercado, le permitirá a Fast Retailing implementar estrategias de expansión en países Latinoamericanos	O
Tecnológico				
Automatización de operaciones	Los avances tecnológicos permitirán a la empresa adoptar dichos beneficios permitiendo el ahorro en mano de obra	O	Existen además procesos completos de automatización que de implementarse reducirían de manera considerable los gastos fijos de la empresa	O
Uso de redes sociales	La penetración de internet en el Perú es de 48%, tasa importante que se traduce en una constante comunicación por vía web	O	Sera importante mantener una excelente política publicitaria para incentivar las compras	O
Uso de tecnología en tiendas	En el Perú existen pocas tiendas que cuenten con una experiencia tecnológica para sus clientes	O	Con los avances tecnológicos, de ingresar ya con tecnologías en tienda le permitirá a FR diferenciarse	O

Continúa

Continuación

Ecológico				
Fenómeno del niño	La estimación de la aparición del fenómeno del Niño es latente, lo que pondría un freno en la economía peruana	A	Debido a la ubicación geográfica del Perú, las constantes amenazas de este fenómeno pondría en jaque a empresas retail	A
Tendencia al cuidado del medio ambiente	La preocupación por el medio ambiente es cada vez más creciente por lo que se deberá contar con estrategias de sostenibilidad a fin de llegar a ser una empresa diferenciada	O	Las nuevas tecnologías en reciclaje permitirán contar con telas de hilos reciclados, punto importante para las empresas desarrolladoras de I+D	O
Actividad sísmica permanente	El Perú se encuentra ubicado en el cinturón del Pacífico el cual es causante de movimientos sísmicos constantes	A	Este fenómeno podría generar a la larga una aversión a la compra de terrenos para el almacenaje de productos de empresas importadoras.	A

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Para el presente análisis se utilizarán las 05 variables de las Fuerzas de Porter: Riesgo de ingreso de competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre las compañías establecidas de la industria; a fin de determinar el nivel de complejidad de la sector Retail en la industria Fast Fashion (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 47).

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Se emplearán 4 factores que permitirán calcular el nivel de riesgo se afronta en el ingreso a la industria

- a) Economías de escala: Para el ingreso de nuevos competidores en la Industria Fast Fashion será indispensable que las nuevas empresas competidoras cuenten con una alta estrategia de liderazgo en costos basados en la producción por volumen y la adquisición de materia prima al por mayor a fin de mantenerse en competencia contra las marcas líderes en el mercado cuya estrategia es generar un menor costo unitario el cual se traducirá al cliente en precios accesibles.

- b) Identificación de la marca: Dentro de Sector Retail, se ha detectado que cada marca cuenta con un factor diferenciador; por ejemplo, H&M está relacionada con precios bajos, mientras que Zara está relacionado con moda por lo que será vital para las empresas nuevas contar con un elemento diferenciador el cual permita obtener la preferencia del mercado peruano.
- c) Requisitos de capital: Debido a la escala de la industria, será indispensable, para las nuevas competidoras, el contar con un alto poder de inversión a razón del nivel de producción necesario y los gastos en marketing para lograr ser una marca reconocida en el mercado.
- d) Costos para el cliente al cambiar: Para la Industria Fast Fashion, el cambio de los clientes es bajo pues no genera ningún costo adicional de “tiempo, energía y dinero del cliente” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 50). Por el contrario, mientras mayores competidores existan en el mercado con una propuesta de valor similar, los clientes podrán realizar comparaciones y decidir una compra potencial.

Mediante el análisis de esta primera variable, se puede deducir que la amenaza de ingreso de competidores potenciales es baja pues implica altos requisitos de inversión para lograr introducirse en una industria altamente competente.

Poder de Negociación de los compradores:

De acuerdo a lo señalado por Hill et al (p 55), el presente factor hace referencia a “la capacidad para negociar que las compañías de la industria bajen los precios que cobran”. Es por esta razón que el poder de negociación es bajo debido a la alta cantidad de demanda en el mercado. La fuerza unitaria por comprador es mínima dentro del sector, lo que permite a las empresas ofertantes de la industria manejar sus precios de acuerdo a su preferencia.

Productos sustitutos:

Dentro de la industria podemos considerar que un producto sustituto de las prendas nuevas introducidas por la industria Fast Fashion podrían considerarse las prendas de segunda mano de marcas exclusivas. Además de considerar que dentro de la industria existen tiendas especializadas y tiendas por departamento, siendo las segundas un posible sustituto.

Poder de Negociación de los proveedores:

Esta variable determina la Hill et al (p. 65) “capacidad de los proveedores para incrementar de alguna manera los precios de los insumos o costos”, por lo tanto, se deduce que el poder es bajo debido a que existen numerosos proveedores de insumos necesarios para la producción, lo cual permite un nivel alto de cambio en caso de que uno de los proveedores decida realizar una variación en los precios.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

Para el análisis de esta variable, se utilizarán 03 factores

- a) Estructura de la industria: La industria Fast Fashion está determinada en el Perú como una industria consolidada. Existen actualmente en el mercado 3 empresas líderes con el mismo formato: Inditex, H&M y Forever 21, los cuales dominan el sector representando el mayor porcentaje de ventas del sector.
- b) Crecimiento de la demanda: De acuerdo a lo indicado en el análisis PEST, el incremento del sector emergente hace atractivo el mercado; sin embargo, disminuye la rivalidad entre las empresas por captar SOW pues existen mayor demanda a repartirse entre los competidores actuales.
- c) Barreras de salida: Dentro de esta variable, se debe tener en consideración los altos precios de los activos especializados que cuentan las empresas de la industria, eso conlleva una mayor pérdida en caso de retirarse, además de las indemnizaciones por despido de los trabajadores. Cabe recalcar que todas las empresas participantes en la industria se dedican únicamente a la industria Fast Fashion por lo que una salida del mercado implicaría el quiebre total de los grupos. Otro punto importante es el valor emocional de la empresa para los dueños, los cuales evitan a toda costa que la empresa caiga en default y así mantener su reputación en alto.

Todas estas variables conllevan a la conclusión de que la rivalidad entre las empresas competidoras es media en la industria Fast Fashion por lo que deberá analizarse el ingreso de Fast Retailing de manera detallada a fin de poder brindar un elemento diferenciador en el sector.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

A continuación, se detallarán las oportunidades y las amenazas generadas en el sector de acuerdo a los factores influyentes en la industria y la actualidad nacional.

Oportunidades:

- TLC entre Perú y Japón establecido en el 2011 el cual permitirá una reducción significativa en gastos arancelarios para Fast Retailing beneficiando así la importación de mercadería al Perú manteniendo los niveles de precios accesibles; y la posibilidad de exportar materia prima de alta calidad como el algodón pima.
- La variación en el tipo de cambio permitirá a Fast Retailing contar con un mayor porcentaje de inversión respecto a la moneda Sol, y de esta manera contar con un mejor presupuesto en el mercado.
- Incremento en el poder adquisitivo de la clase media peruana asegurara las oportunidades de venta en el sector pues demuestra que existe un número mayor de personas que han mejorado su economía
- Influencia de la moda en los hábitos de consumo en los peruanos permitirá a FR la posibilidad de posicionar su marca en el mercado mediante la diferenciación por calidad superior frente a sus competidores.
- Poco empleo de tecnología en los puntos de venta no existente aun en Perú permitiéndole a Fast Retailing presentar una propuesta innovadora en la experiencia de compra de los clientes. Por ejemplo el sistema utilizado en Uniqlo, “Umood” para asignar la camiseta perfecta al cliente de acuerdo a su estado de animo (Comercios Innovadores de Bilbao, 2015)
- Utilización de las redes sociales en el Perú se ha incrementado en un % lo cual permitirá a FR tener la posibilidad de publicitar de manera óptima la empresa y sus productos a fin de incentivar las ventas

Amenazas:

- La inestabilidad política por el cambio de gobierno y la corrupción existente en el Perú desalienta la inversión extranjera generando así la posible desaceleración en el desarrollo de la economía peruana e incentivo de la informalidad.

- Variación incremental de las tasas de interés generan el desaliento de la inversión pues conlleva a un mayor gasto financiero por parte de las empresas a endeudarse con la moneda local.
- Las redes sociales no solo son una oportunidad para la empresa sino también puede llegar a ser una Amenaza pues debido al uso masivo de las redes, los clientes pueden hacer públicas las deficiencias de la empresa y generar mala imagen a la compañía en cuestión.
- Poco conocimiento sobre el molde del cuerpo latinoamericano podría poner en desventaja a la empresa por la poca experiencia en un mercado de medidas curvilíneas
- La actividad sísmica como El Fenómeno del niño son factores influyentes que ponen pausa a la economía del país pues paraliza las actividades pesqueras y del agro generando una desconfianza empresarial. Cabe recalcar que el Perú se encuentra ubicado en el cinturón del Pacífico, motivo por el cual la actividad sísmica es constante e impredecible pudiendo generar daños en infraestructura la cual detendría el país en la fase de la reconstrucción.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI – Grupo Fast Retailing

Matriz EFI					
		Factor Interno Clave	Valor	Calific.	V.Pond
Fortalezas		Calidad superior de los productos ofertados frente a la competencia. Además de excelencia en control de calidad derivado del grupo de Takumis	0.09	4	0.36
		Centro de Investigación y Desarrollo para la creación de diseños y nueva tecnología en prendas. y FRMIC para el desarrollo de nuevos líderes	0.08	4	0.32
		Economías de escala debido a la compra al por mayor y la producción de lotes que generan un menor costo unitario	0.06	3	0.18
		Aprovisionamiento de stocks constante gracias a su política de “evitar escasez de productos ofertados	0.05	3	0.15
		Líder en publicidad web y auspiciador de personajes destacados a nivel internacional	0.08	4	0.32
		Elaboración de prendas básicas indispensables en todos los armarios	0.05	3	0.15
		Promueve de manera constante programas de labor social diferenciándolo de la competencia	0.05	3	0.15
		Excelencia en atención al cliente y servicio post venta. Único en aceptar devoluciones después de 3 meses de realizada la compra	0.08	4	0.32
Debilidades		Tercerización de producción a fabricas asiáticas en su mayoría	0.06	2	0.12
		Plan de sucesión no establecido en la empresa creando incertidumbre en futuro de la compañía.	0.06	2	0.12
		Concentración de ingresos en el mercado japonés el cual representa el 47% de las ventas	0.07	1	0.07
		Estructura organizacional débil sujeta a constantes cambios en los puestos clave	0.06	1	0.06
		Marcas poco rentables dentro del grupo el cual le genera una pérdida de energía y recursos.	0.05	2	0.10
		No cuenta con experiencia en el mercado latinoamericano por lo que se encuentra en desfase frente a sus competidores	0.07	2	0.14
		El sobre stock de artículos fuerza a incluir remates de las colecciones no vendidas	0.04	2	0.08
		ROIC menor frente a la competencia debido a las tasas impositivas	0.05	2	0.10
			1.00		2.74

Fuente: Takeuchi (2012), David (2013)

Elaboración propia

Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se analizaron las fortalezas y debilidades del grupo que serán necesarias para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades en el mercado peruano y de esta manera formular las estrategias que la empresa deberá implementar para establecerse en el mercado peruano.

El puntaje obtenido en dicha evaluación resulto en 2.74, cifra por encima del promedio ponderado de 2.50, lo que demuestra que Fast Retailing cuenta con una posición interna sólida y cuyas estrategias administrativas reflejan una efectividad en su aplicación permitiendo la eficiencia en sus áreas funcionales.

Dentro de los factores más importantes destacan la calidad de sus productos y la inversión en tecnología que la empresa ha destinado a fin de destacar su adaptabilidad a las necesidades de todos los segmentos de consumo sin descuidar los costos de producción, lo que le ha permitido mantener precios accesibles e incluso sobresalir ante la competencia, reforzándose con publicidad y auspicios estratégicos locales lo que les permitirá una mayor apertura en el mercado latinoamericano.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE – Grupo Fast Retailing

Matriz EFE				
Factor Externo Clave		Valor	Calific.	V.Pond.
Oportunidades	TLC entre Perú y Japón establecido en el 2011	0.12	4	0.48
	Variación en el tipo de cambio respecto Sol-Dólar	0.07	4	0.28
	Incremento del poder adquisitivo de la clase media peruana	0.11	4	0.44
	Influencia de la moda en los hábitos de consumo.	0.09	3	0.27
	Poco empleo de tecnología en los puntos de venta. A diferencia de lo utilizado por FR en otros países	0.08	3	0.24
	Utilización de redes sociales como medio de publicidad y contacto con el cliente	0.09	4	0.36

Continúa

Continuación

Amenazas	Inestabilidad política y Corrupción en el Perú	0.12	2	0.24
	Variación incremental de las tasas de interés.	0.08	3	0.24
	Poca experiencia en el molde corporal latinoamericano respecto a las tallas	0.10	2	0.20
	Utilización de redes sociales como medio de difusión de ineficiencias	0.07	3	0.21
	Actividad sísmica y fenómeno del Niño latentes	0.07	3	0.21
		1.00		3.17

Fuente: Takeuchi (2012), David (2013)
Elaboración propia

Respecto a la Matriz de Factores Externos, se analizaron las oportunidades y amenazas para identificar la capacidad de respuesta de la empresa frente al entorno del ingreso al mercado peruano.

Dicho análisis tuvo como resultado un puntaje de 3.17, el que permite concluir que la empresa podría aprovechar las oportunidades del sector para posicionarse como una empresa consolidada y reflejando una ventaja competitiva fortificada en comparación con sus competidores.

Dentro de los factores más destacados precisamos que el poco desarrollo digital es un factor clave que permitirá a la empresa la diferenciación debido a la experiencia tecnológica manejada e implementada en otros países.

Es preciso señalar que respecto al consumo de retail en el país no se ha visto afectado a pesar de la inestabilidad política por la que atraviesa pudiendo ser incluso un punto a favor contra competidores cuyo foco de inversión se limita a dichos issues.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.

A continuación, se precisará mediante la matriz de estrategias genéricas, la posición optada por Fast Retailing para su generación de ventaja competitiva.

Figura 2.1

Matriz Estrategias Genéricas – Grupo Fast Retailing



Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015)
 Elaboración propia

Analizado el caso, se puede identificar que el tanto Uniqlo como GU, emplean una estrategia de Liderazgo en costos y Diferenciación. Esto quiere decir que la empresa busca de manera constante, minimizar los costos de fabricación y distribución mediante la eficiencia de sus operaciones, la cual se evidencia en sus gestiones de planificación, y en la eficacia de su logística la cual se centra en la búsqueda de compras a granel a fin de constituir economías de escala las cuales le permitirán competir en una industria de precios bajos logrando obtener el margen deseado gracias a la participación de mercado ganada. Un claro ejemplo de la búsqueda de costos bajos en la empresa son los contratos estipulados con fábricas chinas, las más económicas del mercado, las que se encargan en su totalidad de la producción del grupo.

Sin embargo, la empresa no solo se enfoca en liderazgo en costos sino también busca la diferenciación de sus productos frente a sus competidores, si bien la empresa principal, Uniqlo, se centra en la venta de prendas básicas, busca también brindarle al

cliente un producto de alta calidad empleando los mejores materiales del mundo e incentivando la innovación en tecnología de tejidos. La práctica empleada por la empresa para mantener su diferenciación es la creación de un grupo de especialistas en control de calidad, lo que le permiten mantener esta característica de manera sostenible en el tiempo.

En cuanto a las Global Brands, es preciso destacar que se encuentra enfocadas en una estrategia de segmentación pues van a un público más específico. Theory, es una marca destinada a un segmento de lujo, exigente de calidad suprema; CDC, es una marca que ofrece moda elegante e informal únicamente a mujeres; PTT, ofrece lencería y trajes de baño para mujer.

Si bien ambas estrategias empleadas difieren en cuando a los costos incurridos, Fast Retailing ha podido encontrar el equilibrio entre ambos permitiéndole así, ser la tercera empresa mejor posicionada en la Industria Fast Fashion pudiendo demostrar el valor agregado a sus compradores.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA Cruzado

FODA Cruzado	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. TLC entre Perú y Japón establecido en el 2011 2. Variación en el tipo de cambio respecto Sol-Dólar 3. Incremento del poder adquisitivo de la clase media peruana 4. Influencia de la moda en los hábitos de consumo. 5. Poco empleo de tecnología en los puntos de venta. A diferencia de lo utilizado por FR en otros países 6. Utilización de redes sociales como medio de publicidad y contacto con el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política y Corrupción en el Perú 2. Variación incremental de las tasas de interés. 3. Poca experiencia en el molde corporal latinoamericano respecto a las tallas 4. Utilización de redes sociales como medio de difusión de ineficiencia 5. Actividad sísmica y fenómeno del Niño latentes

Continúa

Continuación

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad superior de los productos ofertados frente a la competencia. Además de excelencia en control de calidad derivado del grupo de Takumis 2. Cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo para la creación de diseños y nueva tecnología en prendas. y FRMIC para el desarrollo de nuevos líderes 3. Economías de escala debido a la compra al por mayor y la producción de lotes que generan un menor costo unitario 4. Aprovisionamiento de stocks constante gracias a su política de “evitar escasez de productos ofertados 5. Líder en publicidad web y auspiciador de personajes destacados a nivel internacional 6. Elaboración de prendas básicas indispensables en todos los armarios 7. Promueve de manera constante programas de labor social diferenciándolo de la competencia 8. Excelencia en atención al cliente y servicio post venta. Único en aceptar devoluciones después de 3 meses de realizada la compra 	<p>O1F1. Est. Desarrollo de mercado: FR puede ingresar al mercado peruano publicitando la alta calidad de sus productos</p> <p>O3F2. Est. Desarrollo de producto: la empresa podrá diseñar productos nuevos elaborados con algodón pima, los cuales tienen un precio más elevado en el mercado, pero se destacan por la alta calidad</p>	<p>A2F6. Est. Inversión: FR puede utilizar su economía de escala a fin de realizar prendas a precios accesibles permitiendo a su vez evitar la disminución de las ventas manteniendo su capital de trabajo constante evitando así la necesidad de financiamiento local.</p> <p>A3F8. Est. De enfoque: si bien el cliente latinoamericano tiene una contextura de cuerpo diferente, la política de devolución de la empresa permitirá que los compradores se sientan más confiados en hacer compras</p>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tercerización de producción a fabricas asiáticas en su mayoría 2. Plan de sucesión no establecido en la empresa creando incertidumbre en futuro de la compañía. 3. Enfoque de ingresos en el mercado japonés el cual representa el 47% de las ventas 4. Estructura organizacional débil sujeta a constantes cambios en los puestos clave 	<p>O1D1. Outsourcing: a fin de diversificar la producción en China, se podría proponer la producción en el Perú para todo el continente americano</p> <p>O3D5. Desarrollo de mercado: debido a que las empresas de lujo se encuentran en declive se podría intentar introducir las en el mercado peruano que se encuentra en crecimiento</p>	<p>O1D1. Outsourcing para la producción y almacenaje aprovechando la coyuntura poco favorable incentivando el desarrollo y la inversión para ser vista como una empresa comprometida con el Perú</p>

Continúa

Continuación

<p>5. Marcas poco rentables dentro del grupo el cual le genera una pérdida de energía y recursos.</p> <p>6. No cuenta con experiencia en el mercado latinoamericano por lo que se encuentra en desfase frente a sus competidores</p> <p>7. El sobre stock de artículos fuerza a incluir remates de las colecciones no vendidas</p> <p>8. ROIC menor frente a la competencia debido a las tasas impositivas</p>		
--	--	--

Fuente: Takeuchi (2012), David (2013)
Elaboración propia

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

De acuerdo a lo señalado por Hill et al (p. 12), para la elaboración de una adecuada administración estratégica, se debe definir, en primer lugar, la declaración de la misión, la cual está constituida por 04 componentes: la misión, la visión, los valores y las metas principales.

Siguiendo este lineamiento, la misión se define como la razón de ser de la compañía. Para Fast Retailing, la misión está sustentada en 2 pilares (Takeuchi, 2012, p. 23):

- “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 poder ponérsela”.
- “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”.

El planteamiento de su misión se enfoca en la calidad superior brindada por la empresa hacia sus clientes orientándose no solo en los productos ofertados sino también en la atención al cliente y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de vestimenta. Esta misión está basada en brindarle al cliente una experiencia innovadora y vanguardista

que además demuestra el compromiso de la empresa hacia la sostenibilidad ambiental y el mejoramiento de la sociedad.

En cuanto a la visión, Fast Retailing señala que el deseo de la compañía para el futuro es Ser la empresa líder en fabricación y distribución de moda, diseñando, haciendo y vendiendo buena ropa, de alta calidad y hecha para durar; producida de forma armoniosa, trabajando por una sociedad mejor y más sostenida.

Desde su enfoque, se puede percibir el compromiso de la compañía hacia la sociedad buscando, además, la excelencia en producción y enfocando sus objetivos a fin de convertirse en la empresa número uno, superando así a sus competidores directos: la compañía española Inditex y la sueca, H&M.

Dentro de las políticas adoptadas por la empresa, basados en la misión, Fast Retailing destaca dentro de sus principios, sus ventajas competitivas marcando así las bases para el actuar de la compañía estableciendo a su vez las pautas empresariales del grupo empresarial. De manera resumida, Fast Retailing centra sus políticas en 06 puntos:

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

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

De acuerdo al futuro ingreso de la empresa en el Perú al 2019, se establecieron 5 objetivos SMART iniciales a fin de medir el rendimiento de la compañía.

- Incrementar las ventas de la empresa al 2021 en un 20% respecto al 2019
- Inaugurar 3 tiendas adicionales en Lima y 2 en provincia al 2022
- Lograr un share market del 18% al finalizar el segundo año de funcionamiento

- Incentivar las ventas online al 2022 logrando un 10% de las ventas generales
- Lograr un ROIC de 1.20 al 2022 tras 3 años de operatividad

Estos objetivos son trazados a mediano plazo a fin de concluir luego de 3 años si la empresa debe continuar sus operaciones en Perú o buscar nuevos horizontes de inversión.

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

La compañía Fast Retailing cuenta al momento con 3 unidades de negocio, las cuales son Uniqlo Operations, dentro de la cual se encuentra Uniqlo Japón e Uniqlo International; GU y Global Brands.

Para una mejor administración, se propone eliminar la UEN Uniqlo Operations y dividirla en Uniqlo Japón y Uniqlo International; quedando dentro de Uniqlo International una división por continentes para poder identificar de manera más rápida y eficiente la rentabilidad geográfica, quedando Uniqlo International de la siguiente manera:

- Uniqlo Asia y Oceanía (excluyendo Japón)
- Uniqlo África
- Uniqlo America
- Uniqlo Europa

Figura 2.2

Unidades de Negocio – Grupo Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

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

En el siguiente punto, se definirán las estrategias que la compañía ha implementado a fin de lograr competir de manera efectiva.

Estrategias globales:

Para la Estrategia en el ambiente global, la empresa ha adoptado la Estandarización global enfocándose en la reducción de costos derivada de las economías de escala aplicada en la compañía para la producción de sus prendas basados en una de sus ventajas competitivas de liderazgo en costos debido a las presiones de la Industria Fast Fashion en la cual la presión por mantener costos bajos es clave para mantenerse en competencia. (Ver Anexo 3)

El modo de ingreso con el que Fast Retailing debería introducirse al Perú es en el formato de Subsidiaria en propiedad total, de esta manera la empresa poseerá el control total de la dirección de las operaciones permitiendo la realización de economías de escala aprovechando las sinergias de investigación, desarrollo y comercialización, además de la integración de experiencia técnica y la sostenibilidad de su modelo SPA de negocio permitiéndole así una mayor y más rápida penetración en el mercado y ágil posicionamiento estratégico, teniendo en cuenta las diferencias culturales de la región. Cabe indicar que, en este formato, Fast Retailing también asumirá los riesgos totales de inversión; sin embargo, tendrá la potestad de reinvertir de manera total o parcial las utilidades generadas en la misma u otras subsidiarias a nivel global.

Estrategias de inversión a nivel negocio:

De acuerdo a las estrategias de inversión a nivel de negocios, basadas en el ciclo de vida de la industria creciente de Fast Fashion en el Perú, podemos determinar que Fast Retailing podrá introducir estrategias de expansión a fin de incrementar su nivel competitivo en busca de la maximización de la rentabilidad empresarial.

Estrategias corporativas:

Respecto a las estrategias corporativas, ha venido desarrollando a lo largo de su vida empresarial distintas estrategias. A continuación, detallaremos las más importantes

- Integración vertical. - Fast Retailing inició como una empresa mayorista de marcas internacionales hasta que adoptó un modelo SPA, el cual implicó que la compañía realice una integración vertical hacia atrás a fin de producir sus propias prendas. Adicionalmente estableció una integración vertical hacia adelante con el manejo total de la distribución en sus tiendas a nivel global lo cual le permite sostener la política de abastecimiento establecida por la compañía
- Desarrollo de mercado. - Una vez posicionado en el mercado japonés, la empresa se expandió a nivel internacional en busca de nuevos mercados y de esta manera evitar la concentración de rentabilidad en un solo país.
- Desarrollo de producto. - Para mantener la innovación en la empresa, desarrollo nuevas tecnologías en telas brindando un valor agregado al lanzar al mercado las prendas Heattech, las cuales no habían sido desarrolladas aún en la industria Fast Fashion, lo cual permitió a FR posicionarse como una marca líder en el sector.
- Diversificación relacionada. - la compañía se encuentra en la etapa de creación de 02 nuevas empresas enfocadas en la industria tecnología pero que servirán de apoyo a las empresas actuales del grupo, estas empresas son Wearex, destinada a la implementación de tecnología digital, y On Hand, especialista en distribución y almacenaje.
- Integración horizontal. - Durante su etapa de desarrollo, Fast Retailing adquirió diversas marcas internacionales del mismo sector tales como PTT, CDC y Theory, la cual a su vez se fusionó con empresas existentes en el grupo como el caso de Cabin, One Zone y View Company.
- Outsourcing estratégico. - De acuerdo a los socios estratégicos señalados en el modelo de negocio, la empresa realiza la tercerización de la producción con fábricas ubicadas en china las cuales están encargadas en la totalidad de la elaboración de las prendas.

Estrategias funcionales:

Basándonos en la cadena de valor, se proponen las siguientes estrategias funcionales tanto para las actividades principales como las de apoyo.

Tabla 2.4

Estrategias funcionales – Grupo Fast Retailing

Actividades	Estrategia 1	Estrategia 2
Investigación y Desarrollo	Diseñar nuevas prendas adecuando las exigencias del mercado peruano	Crear productos con recursos peruanos logrando una identificación de marca
Marketing	Realizar análisis de mercado cada 2 años para detectar las preferencias del mercado	Publicitar de manera constante la marca en medios de comunicación peruano
Logística de entrada	Establecer un sistema de aprovisionamiento interno para la canalización de pedidos	Contar con una red de almacenaje a nivel local para las provisión de prendas
Producción	Mantener los estándares de calidad, cumpliendo con las adaptación local	Reducir de manera significativa las mermas de tela no utilizados en la fabricación de prendas
Logística de salida	Planificar el stock de productos para el aprovisionamiento de las tiendas	Empaquetar de manera óptima las prendas para evitar pérdidas por productos en mal estado
Ventas	Aprovechar las tecnologías para incentivar la interacción en tiendas brindando una experiencia innovadora	Establecer programas de fidelización como descuentos especiales de cumpleaños a fin de incentivar las ventas
Post venta	Establecer políticas claras de devoluciones	Contar con atención al cliente los 7 días de la semana
Finanzas	Establecer formas de financiamiento local destinado al capital de trabajo de la empresa monitoreando las tasa de interés	Analizar la rentabilidad de la empresa y redistribuir el capital de la compañía estableciendo políticas de presupuesto
Recursos Humanos	Establecer un clima laboral propicio y un plan de remuneraciones acorde al mercado	Capacitar de manera mensual a los trabajadores en conocimientos de moda y asesoría personal
Tecnología de información	Contratar sistemas de ERP para las necesidades locales de administración logística	Contar con un back up internacional de soporte en casos de deficiencia local
Auditoria	Entender y aplicar el marco regulatorio	Identificar las oportunidades de mejora en la cadena de valor de la empresa

Fuente: Takeuchi (2012)

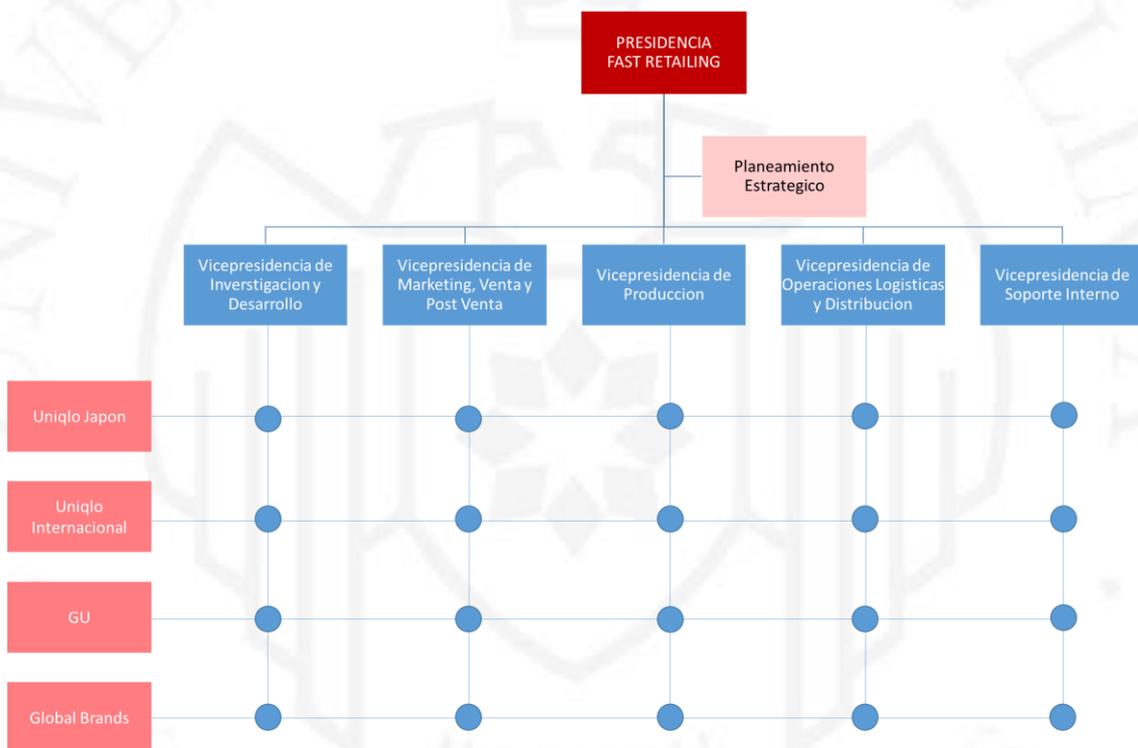
Elaboración propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Estructura Organizacional – Grupo Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

De acuerdo a lo señalado en el caso, y en la propuesta realizada en el punto 2.7, se optó por una estructura organizacional matricial debido a que se considera que la empresa se organiza tanto a nivel funcional como a nivel de unidades de negocio.

La importancia de este formato radica en ofrecer al grupo, un control más exhaustivo y una mayor comunicación interna pues los miembros de cada unidad,

deberán cumplir no solo con los objetivos funcionales sino, además, cumplir con las metas impuestas por las Unidades de Negocio, creando una sinergia en toda la compañía y enriqueciendo sus habilidades.

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

En cuanto a la Estrategia del Ambiente Global, la compañía Fast Retailing debería adoptar una estrategia Transnacional, ya que las empresas, si bien se dedican a la venta de prendas básicas que pueden ser utilizadas a nivel global y tienen una presión alta por la reducción de costos; se adaptan a las necesidades locales de acuerdo a las características geográficas en donde se encuentran ubicadas.

Se debe recordar que la empresa cuenta con una casilla mediante la cual los clientes plasman las mejoras en los productos basadas en las necesidades locales. Se podría, además, evidenciar dicha estrategia en los climas globales y la adaptación a los moldes corporales; por ejemplo, no será rentable introducir prendas de abrigo en Perú pues si bien cuentan con una temporada de invierno, la temperatura promedio no necesariamente implicaría la compra de una casaca para la nieve como probablemente si lo requerirían en países de extremo frío como Chile. El segundo punto a recalcar son las características corporales en Latinoamérica las cuales destacan por tener más curvaturas y alturas más pequeñas en comparación con países europeos cuya altura promedio rodea el 1.80mtrs.

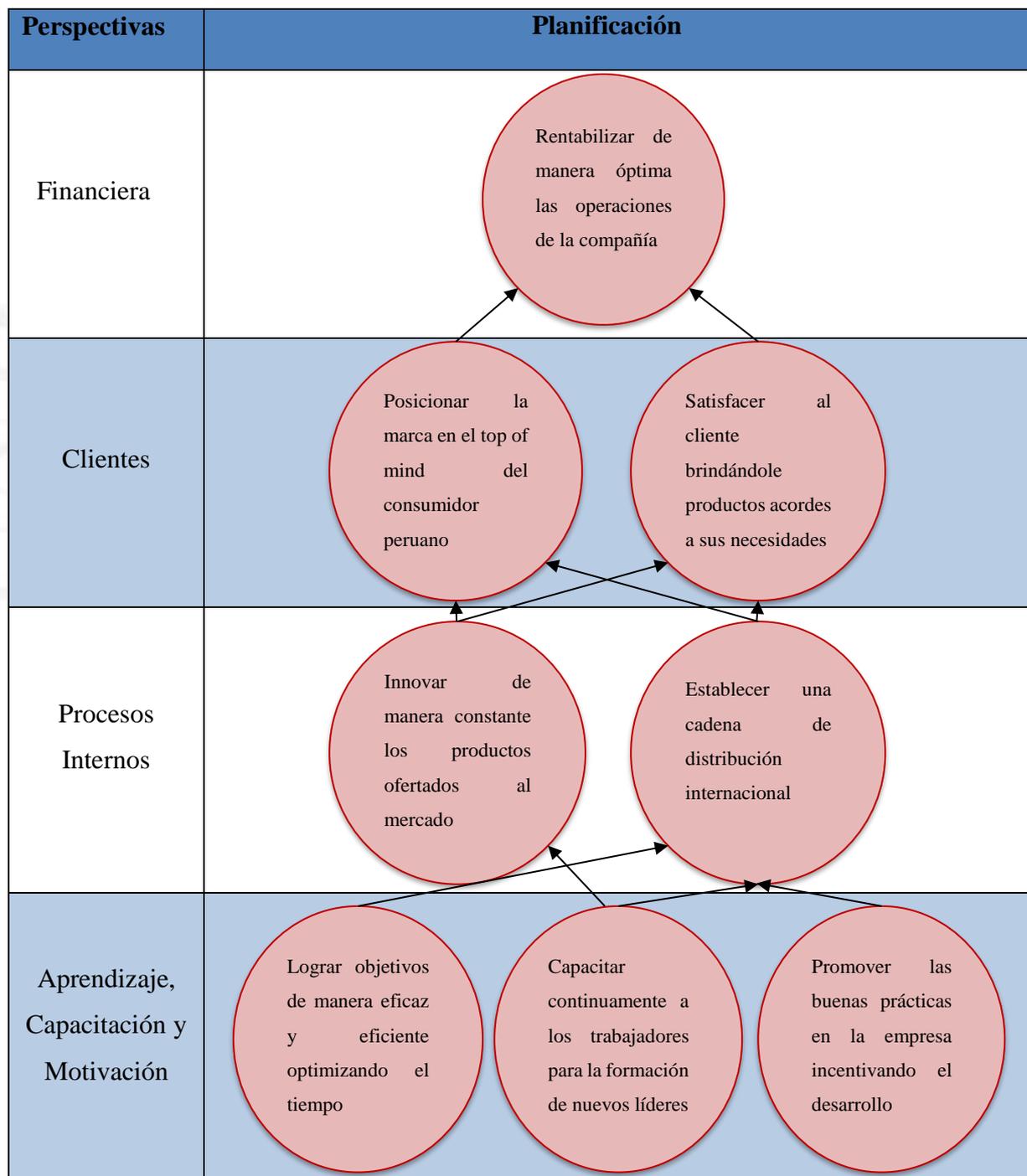
Una vez establecida en el mercado y habiendo generado las utilidades necesarias, se propone implementar una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de mercados, pudiendo ingresar en las provincias más destacadas del Perú.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control – Grupo Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012), Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Balance Score Card – Grupo Fast Retailing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Financiera	Rentabilizar de manera óptima las operaciones de la compañía	ROIC	Superar 1.20%	50%
		Incremento de ventas	20%	50%
Clientes	Posicionar la marca en el top of mind del consumidor peruano	SOW (share of wallet)	+ 3%	100%
	Satisfacer al cliente brindándole productos acorde a sus necesidades	Encuestas de satisfacción	>85%	40%
		Customer Effort Score	>95%	60%
Procesos internos	Innovar de manera constante los productos ofertados al mercado	Productos con tecnología nueva	>1 al año	100%
	Establecer una cadena de distribución internacional	Tiempo de aprovisionamiento	<2 días	100%
Aprendizaje, Capacitación y Motivación	Lograr objetivos de manera eficaz y eficiente optimizando el tiempo	Cumplimiento de objetivos anuales	>95%	100%
	Capacitar continuamente a los trabajadores para la formación de nuevos líderes	Hora de capacitación anual	>35 horas	45%
		Ascensos internos anuales por tienda	2	55%
	Promover las buenas prácticas en la empresa incentivando el desarrollo	Participación en programas de Responsabilidad Social	15% por tienda	50%
		Tasa de ausentismo anual	<20%	50%

Fuente: Takeuchi (2012), Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

Habiéndose analizado la compañía Fast Retailing, es preciso concluir que la empresa se encuentra en perfectas condiciones para hacer su ingreso a Perú y cuenta con las herramientas idóneas que le permitirán abrirse paso en un mercado competitivo.

Cuenta con ventajas competitivas perfectamente sustentadas las cuales podrían permitirle ser un potente rival en la industria Fast Fashion: si bien es cierto, tendría que mejorar su adaptación a lo local en cuanto a preferencias culturales, las economías de escala realizadas por la empresa le permitirán obtener precios asequibles al cliente final manteniendo su estrategia principal.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo sustentado en el trabajo, un punto importante por desarrollar para destacar de la competencia sería la implementación de e-commerce en sus puntos de venta para agilizar la compra y hacer más amigable y dinámica la operativa y el cliente pueda valorar dicha experiencia; por lo que se recomienda el inicio de sus actividades en Lima para establecer la marca y reforzar la relación con el mercado peruano mediante el auspicio a personajes nacionales y posterior a ello ampliación de sus tiendas a nivel nacional.



REFERENCIAS

- Agencia Bloomberg. (5 de Julio de 2018). *Gestion*. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/caso-federer-uniqlo-apuesta-us-300-millones-leyenda-tenis-237551>
- Central Intelligence Agency. (2017). *Central Intelligence Agency*. Recuperado de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Comercios Innovadores de Bilbao. (23 de Octubre de 2015). *Comercios Innovadores de Bilbao*. Recuperado de Comercios Innovadores de Bilbao: <http://cibilbao.com/2015/10/23/uniqlo-mide-el-estado-de-animo-de-sus-clientes-en-la-tienda-y-ofrece-camisetas-personalizadas/>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON
- El Peruano. (23 de Julio de 2018). *El Peruano*. Recuperado de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-corrupcion-afecta-a-inversiones-68451.aspx>
- Fast Retailing. (10 de Abril de 2008). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/0804101830.html>
- Fast Retailing. (17 de Febrero de 2011). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/tactics.html>
- Fast Retailing. (18 de Diciembre de 2017). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/internalcontrol/>
- Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1810111800.html>
- Fast Retailing. (12 de Octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/dividend.html>
- Fast Retailing. (25 de Abril de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/community/other_activities.html

- Fast Retailing. (12 de Julio de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1807022108.html>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral (3ª ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gestion . (17 de Octubre de 2018). *Gestion*. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/mundo/eeuu/fed-ve-probable-continuen-alzas-graduales-tasas-interes-247396>
- Gestion. (11 de Junio de 2018). *Gestion*. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- Gestion. (7 de Agosto de 2018). *Gestion*. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816>
- Gestion. (29 de Mayo de 2018). *Gestion*. Recuperado de Gestion: <https://gestion.pe/tecnologia/ventas-internet-peru-preparado-seguir-tendencia-mundial-234682>
- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administracion Estrategica: un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- Ministerio de Economia y Finanzas. (2017). *Ministerio de Economia y Finanzas*. Recuperado de Ministerio de Economia y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>
- Modaes . (09 de Octubre de 2018). *Modaes Latinoamerica*. Recuperado de Modaes Latinoamerica: <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- MODAES. (10 de Abril de 2013). *Modaes.es*. Recuperado de Modaes.es: <https://www.modaes.es/empresa/uniqlo-elige-shanghai-para-abrir-su-mayor-tienda-del-mundo.html>
- Peru.com. (26 de Agosto de 2018). *Peru.com*. Recuperado de Peru.com: <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/clase-media-peru-crecio-266-ultimos-10-anos-noticia-575485>

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: C.E.C.S.A.

Rankia. (13 de Abril de 2018). *Rankia Espana*. Recuperado de Rankia Espana: <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>

Redbox Innovation. (07 de Septiembre de 2017). *Redbox*. Recuperado de Redbox: <http://www.redboxinnovation.com/inspire/2017/09/07/uniqlo-explora-nuevos-canales-de-venta/>

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

Uniqlo. (s.f.). *Uniqlo*. Recuperado de Uniqlo: <http://www.uniqlo.com/sg/corp/production/>

Uniqlo. (s.f.). *Uniqlo*. Recuperado de Uniqlo: <http://www.uniqlo.com/sg/corp/model/>

BIBLIOGRAFÍA

Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administracion Estrategica: un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

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

Saloner, G., Shepard, A, Podolny, J (2005). *Administracion Estratégica*. México: Limusa - Wiley



ANEXOS

Anexo 1: Modelo Canvas

<p>Asociaciones Clave </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes? ¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?</p> <p>Motivaciones para la asociación Optimización y economía Reducción de riesgos e Incertidumbres Adquisiciones de recursos concretos y actividades</p>	<p>Actividades clave </p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de Ingresos?</p> <p>Categorías Producción Venta Soporte</p> <p>Recursos clave </p> <p>Recursos clave para nuestra propuesta de valor Para nuestros canales ¿Relaciones con los clientes?</p> <p>Tipos de recursos Humanos Físicos Intelectuales Económicos</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada segmento? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?</p> <p>Características Precio Novedad Calidad Conveniencia Marca o Status Desempeño Reducción de riesgos Reducción de costes Diseño Customización</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Tipo de relaciones con cada segmento de clientes ¿Qué relaciones hemos establecido</p> <p>Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Automatización de los servicios Comunidades Co - creación</p> <p>Canales </p> <p>A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes ¿Qué canales funcionan mejor ¿Cuáles son más eficientes</p> <p>Tipos de canales Consciencia Evaluación Compra Entrega Post-venta</p>	<p>Segmentos de clientes </p> <p>A quién va dirigida nuestra propuesta de valor ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes</p> <p>Mercado de masas Nichos de mercado Segmento Diversificación</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio ¿Qué recursos cuestan más ¿Qué actividades clave cuestan más</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes ¿Qué precio pagan actualmente? ¿Cuáles son los métodos de pago? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué porcentaje de ingresos constituye cada una de las vías de ingresos</p>		

Fuente <http://www.redboxinnovation.com/inspire/2017/09/07/uniqlo-explora-nuevos-canales-de-venta/>

Anexo 2: Unidades de Negocio Iniciales- Fast Retailing

Units: Stores	As of August 31, 2017	As of November 30, 2017	As of February 28, 2018	As of May 31, 2018	As of August 31, 2018
UNIQLO Operations	1,920	1,974	1,989	2,042	2,068
UNIQLO Japan:	831	833	828	833	827
Own Stores	790	791	787	790	784
Large-scale	209	214	214	215	215
Standard	581	577	573	575	569
Franchise	41	42	41	43	43
UNIQLO International:	1,089	1,141	1,161	1,209	1,241
Mainland China	555	576	592	608	633
Hong Kong	25	27	28	28	28
Taiwan	65	65	65	67	65
Korea	179	181	181	186	186
Singapore	24	25	26	26	26
Malaysia	41	43	43	46	48
Thailand	34	35	35	39	40
Philippines	40	45	47	50	51
Indonesia	12	14	14	18	18
Australia	12	13	14	14	15
USA	44	46	45	47	48
Canada	2	3	3	5	5
UK	10	11	11	11	11
France	19	22	22	25	25
Russia	20	25	25	29	31
Germany	5	5	5	5	5
Belgium	2	3	3	3	3
Spain	0	2	2	2	2
Sweden	0	0	0	0	1
GU	372	383	384	392	393
Global Brands	1,002	1,009	997	1,003	984
Theory*	538	545	540	546	537
COMPTOIR DES COTONNIERS*	333	332	328	328	320
PRINCESSE TAM.TAM*	131	132	129	129	127
Total	3,294	3,366	3,370	3,437	3,445

Fuente: <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>

Anexo 3: Estrategias Globales - Fast Retailing

Presiones para bajar los costos	Alta	Estandarización Global	Transnacional
	Baja	Internacional	Adaptación local
		Baja	Alta

Presiones para atender la capacidad de responder a lo local