

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

Sofía Faraji Vásquez

Código 20130480

Lima – Perú

Noviembre del 2018



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

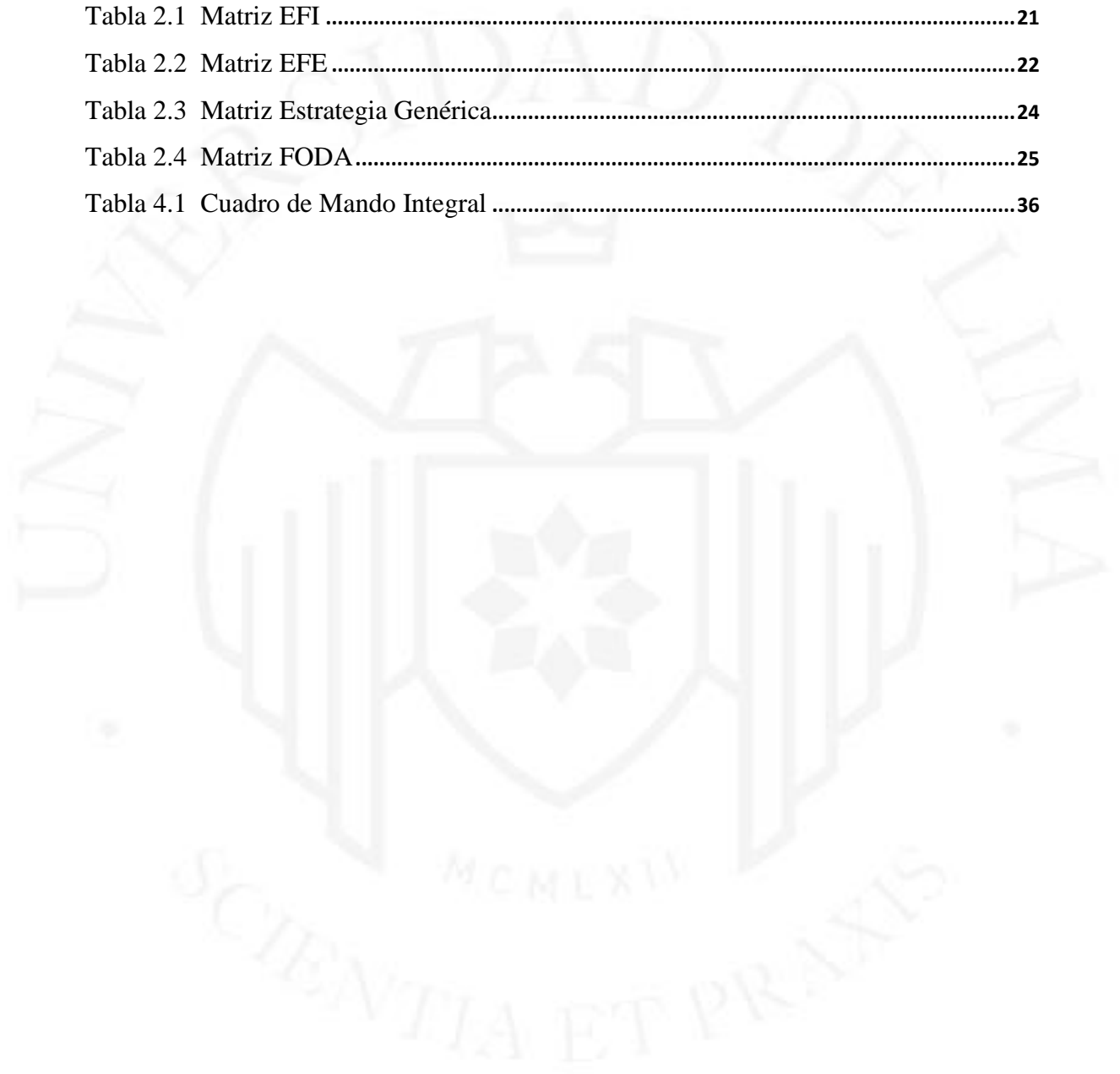
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 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.	4
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (unidad estratégica de negocios).	5
1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (unidad estratégica de negocios).	7
1.2 Diagnóstico externo.....	11
1.2.1 Análisis PEST (sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.	19
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de las estrategias genéricas.	23
2.4 Matriz FODA.....	25
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 o creación de nuevas uen.	28

2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	29
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		33
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	33
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa.....	34
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		35
4.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.....	35
4.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral e índices de gestión	36
CONCLUSIONES.....		38
RECOMENDACIONES.....		39
REFERENCIAS		40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio de Osterwalder.....	3
Tabla 2.1 Matriz EFI	21
Tabla 2.2 Matriz EFE	22
Tabla 2.3 Matriz Estrategia Genérica.....	24
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	36



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Estructura Organizacional	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	35



INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente informe tiene como objetivo el análisis estratégico del grupo empresarial Fast Retailing en su posible entrada al mercado peruano mediante el esquema propuesto para la obtención del grado de Licenciado en Administración bajo la modalidad de examen de suficiencia profesional.

De esta manera el análisis que se llevará a cabo partirá desde el estudio de la situación interna y externa de la empresa con el objetivo de tener un contexto de la organización, principales actividades de negocio y la industria en la que se encuentra. En este sentido, identificaremos el modelo de negocio y la cadena de valor para sustentar la ventaja competitiva del negocio. Asimismo, analizaremos los factores del macroentorno que tienen mayor impacto en el grupo empresarial, así como también las cinco fuerzas competitivas del sector.

Después de realizar un correcto análisis e identificación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es conveniente plasmarlas en las matrices EFE y EFI con la finalidad de poder conocer la capacidad de la empresa para atenuar sus debilidades y amenazas y sacar ventaja de sus oportunidades y fortalezas.

A continuación, a través de la herramienta del FODA se precisarán todos los aspectos antes mencionados con la finalidad de poder establecer estrategia genérica y a nivel global, funcional, de negocios y corporativas. Además, definiremos la misión, visión, políticas y los principales objetivos que el visionario Tadashi Yanai fue fijando en el tiempo.

Para finalizar, debemos establecer la forma en la que la empresa está organizada mediante el análisis de su estructura organizacional y proponer cambios para facilitar la implementación de las estrategias del grupo empresarial en su posible ingreso al mercado peruano. Todo proceso de planificación y de implementación debe ser monitoreado por lo que diseñaremos un mapa de control y un cuadro de mando integral evaluar el proceso a través de ciertos los índices de gestión.

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Tadashi Yanai CEO del grupo Fast Retailing mantuvo una idea clara sobre el propósito del negocio y sus metas para el año 2020 orientándose siempre hacia la máxima satisfacción del cliente, a la mejora continua y adaptación al cambio. El negocio de Yanai no sólo se basa en la propuesta de negocio sino quería tener un valor agregado para toda la sociedad y reafirmaba este compromiso mediante acciones que generen impacto en el medioambiente y la sociedad en general.

1.1.1. Análisis del modelo de negocio.

El modelo de negocio es la forma en la que la empresa articula una serie de estrategias para que una compañía genere una ventaja competitiva, mayores rendimientos y un crecimiento sostenido; es decir, son un conjunto de esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción del cliente. Según la definición de Osterwalder y Pigneur “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Generación de modelos de negocio, 2011, p. 14) Así, el modelo de negocio sirve como un proceso previo a la planeación de las estrategias, es por este motivo que uno de los pasos más importantes que dio el grupo Fast Retailing fue la incorporación del modelo SPA, que sus siglas en inglés significan *specialty store retailer of private label apparel*, dicho modelo significa que es un minorista de tienda especializada con una marca propia.

El concepto de ser tienda minorista y a la vez poseer una marca propia conlleva un gran control sobre todos los procesos de la cadena de valor, de este modo, el uso del modelo SPA determina en gran medida la planificación del modelo de negocio y las actividades de la cadena de valor. A continuación, explicaremos los aspectos del modelo de negocio del grupo Fast Retailing mediante la herramienta del lienzo de Osterwalder:

Tabla 1.1

Modelo de Negocio de Osterwalder

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<p>Incluye todas las alianzas estratégicas que el grupo realizó ya sea con proveedores o competidores, así como también los joint ventures.</p> <ul style="list-style-type: none"> Toray Industries para el desarrollo de nuevas telas. Acuerdos con fábricas chinas para confección exclusiva. Asociación con Daifuku para el almacenamiento y distribución. <p>En sus inicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Theory y Andy Rosen (ingreso segmento lujo USA). Control de gestión de CDC. Joint ventures Lotte Shopping (Corea) y Wing Tai Retail (Singapur). 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la venta, servicio de atención al cliente y post venta en cada local. Desarrollo de materiales y compras de calidad a bajo costo. Estudio de tendencias y diseño de las prendas de ropa. Desarrollo de nuevas tiendas y formatos de tiendas a nivel global. 	<p>Creación de ropa exclusiva e innovadora con valor agregado para mejorar la satisfacción del cliente con enfoque en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Practicidad Novedad Innovación Precio justo <p>A la vez ofrecer actividades exclusivas para el corporativo para mejorar la vida de los colaboradores y cumplir con la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Captación y fidelización de clientes a través de campañas publicitarias. Fácil acceso a tiendas. Énfasis en el orden y limpieza en las tiendas. Garantiza la variedad y reposición de producto en tiendas. Fidelización facilitando las devoluciones y cambios de productos. Servicio de atención al cliente permite perfeccionar los productos y hacerles arreglos. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmento de ropa y calzado informal para personas de toda edad desde estudiantes, mujeres, hombres hasta niños y bebés. Segmento de lujo. Segmento de lencería para mujeres.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura y grupo de fabricantes chinos y diseñadores. Tiendas en ubicaciones clave. Materiales como Heattech de Toray Industries (Japón). Tejidos de Indonesia, USA, cachemira de Mongolia, lana de Italia, ganso de Polonia y tejido de Japón. Centros de I+D (NYC, Tokio, París, Milán). 		<p>Canales de Atención</p> <p>Tiendas Propias Venta online Centros de atención al cliente Blogs</p>	
<p>Costos</p> <p>La estructura se basa en el costo y en el valor ya que pone énfasis en la calidad, pero también realiza economías de escala global al ubicar actividades estratégicas como compras, producción y ventas en zonas estratégicas. Los principales costos que afronta la compañía son costos de activo fijo, inmuebles, material prima y mano de obra. Así como también los gastos administrativos en la formación del personal y los gastos de ventas en el esfuerzo por la promoción y publicidad dentro y fuera de los puntos de venta.</p>		<p>Ingresos</p> <ol style="list-style-type: none"> La principal fuente de ingresos son las ventas provenientes de la fijación de la lista de precios según las prendas de ropa. Norma de mantener un precio por artículo. La estructura de capital de la empresa en sus inicios era mayor porcentaje de deuda, se financiaba mediante préstamos bancarios. Cambió su estructura de capital con mayor proporción de equity, gracias a que su ingreso a la Bolsa de Tokio le generó más inversionistas. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011); Takeuchi (2012).

Elaboración propia

1.1.2. Análisis de la cadena de valor.

Debemos descomponer las actividades con la finalidad de determinar cuáles son las actividades cruciales para la empresa en las que se genera una ventaja competitiva. En el caso de Fast Retailing, a continuación, precisaremos las actividades que conforman su cadena de valor:

- Investigación y Desarrollo: en el año 2004 el grupo japonés estableció el primer centro de I+D en Nueva York, posteriormente en Tokio, París y Milán para diseñar y desarrollar productos y nuevas tecnologías que incorporaría en sus prendas, colaboran en el diseño de sus prendas y buscan la colaboración de diseñadores.
- Compras y producción: la gestión de compras es fundamental para adquirir materias primas de todo el mundo tales como algodones, cachemira, lanas, telas italianas, entre otros. De esta manera, el mix de materiales le permite reducir en mayor medida sus costos. Adicionalmente, el área de producción consiste en realizar un seguimiento a las fábricas de terceros para controlar la calidad y ofrecer cierta guía sobre el proceso y asistencia técnica gracias al equipo Takumi.
- Marketing y ventas: la promoción de ventas y planeación de producto y la venta en cada tienda son fundamentales para el crecimiento de la empresa. Esta actividad debe iniciar desde el planeamiento comercial hasta el proceso de atención del cliente en el punto de venta. Asimismo, esta actividad incluye la venta online y las campañas publicitarias en web asertivas y oportunas.
- Servicio al cliente / Post Venta: Fast Retailing cuenta con un centro de atención al cliente en los que recibe comentarios y opiniones sobre posibles mejoras de producto, tiendas y en la atención. Así mismo, esta actividad se ve reflejada en la gestión de las devoluciones, cambios y posibles arreglos en las prendas.

Con respecto a las actividades de soporte podemos mencionar a las que facilitan la gestión de la empresa y brindan apoyo a las funciones principales:

- Logística de almacenamiento y distribución: tiene almacenes que fueron automatizados por la empresa Daifuku para poder responder a la expansión del negocio debido a que los grandes volúmenes de producción exigen mayor

control de inventarios en los almacenes, además la programación de las distribuciones debe ser crucial para la atención al cliente, y tener entregas a tiempo.

- Recursos Humanos: esta área se encarga de la selección del personal, así como también de los planes de formación, línea de carrera y de promoción de personal e incentivos para garantizar que el personal se encuentre motivado. Además, capacitaciones de gestión de tienda y gestión administrativa.
- Finanzas: esta área brinda soporte a las operaciones del grupo debido a que parte de la estrategia de crecimiento depende de los niveles de financiamiento que obtengan. Tales como nuevos inversores, cotizaciones en bolsas de Tokio y Hong Kong en la actualidad.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (unidad estratégica de negocios).

El grupo Fast Retailing posee diversas fuentes de ventaja competitiva como la eficiencia en sus procesos, la calidad de sus productos, el énfasis en la satisfacción al cliente y también en la innovación constante para tener un desempeño superior frente a la competencia, que sea difícil de imitar al menos en el corto plazo que le permita reducir sus costos. A continuación, describiremos los principales aspectos que generan una ventaja competitiva en la empresa y en sus unidades de negocio que la podrían favorecer en su posible ingreso al mercado peruano.

- Fast Retailing:
 - a) Eficiencia Superior: el grupo posee una estructura de costos baja por las economías de escala que genera el volumen de ventas en todo el mundo. Además, el aprovisionamiento global le proporciona un mix de materiales a un costo reducido. Al ser eficientes en toda su cadena de valor entrarían al mercado peruano con una estructura de costos que le permita ser competitivo y posicionarse dentro de las principales marcas fast fashion.
 - b) Calidad Superior: Fast Retailing utiliza insumos de gran calidad para sus prendas y desarrolla nuevas telas incorporándoles tecnología para

entregarle al cliente final una prenda exclusiva y altamente diferenciada para poder competir contra las prendas de confección nacional.

- c) Capacidad superior de atención al cliente: uno de sus principios es la satisfacción de las necesidades del cliente, además buscan que la empresa genere clientela gradualmente, así como también ponen bastante énfasis en el servicio, orden y colocación en sus tiendas mejorando la experiencia de compra lo cual sería atractivo para el consumidor peruano.
 - d) Innovación Superior: poseen centros de innovación donde forman a líderes para generar ideas que cambien la industria y la sociedad para estar un paso adelante en las tendencias de última moda y tecnología que podrían aplicar en sus prendas.
- Uniqlo:
 - a) Eficiencia Superior: las actividades de mejora continua están dirigidas hacia la reducción de costos como por ejemplo evitar las demoras y reprocesos en el almacenamiento y producción para lo cual invierten en la automatización de los mismos. Además, posee estrategias para aumentar la productividad por metro cuadrado en sus tiendas.
 - b) Calidad Superior: el equipo de Uniqlo desde la gestión de los materiales busca obtener materias primas de alta calidad y además realiza inspecciones semanales a sus fábricas asociadas para asegurar la calidad de los productos, asimismo el equipo Takumi realizaba asistencia técnica en las fábricas para el mantenimiento y control de calidad.
 - c) Capacidad superior de atención al cliente: la empresa cuenta con un centro de atención al cliente, donde recibe comentarios sobre el perfeccionamiento de sus productos, así como también ideas de nuevas telas o más colores. Asimismo, el personal de ventas recibe capacitación continua para brindar una mejor atención y los mantienen motivados mediante programas de incentivos y crecimiento profesional.
 - d) Innovación Superior: como parte de su ventaja competitiva, Uniqlo debe innovar en sus texturas, prendas, diseños, y confección para ser la moda del futuro.

- GU
 - a) Eficiencia Superior: el éxito es su baja estructura de costos para ofrecer artículos de tendencias pasajeras y altamente de moda a precios asequibles para que sean artículos con alta rotación en el momento mas no prendas duraderas. La empresa es eficiente en sus procesos de producción y ofrecen una gama de precios bajos para ganar por volumen de ventas.
 - b) Innovación Superior: la empresa inaugurará en noviembre GU Style Studio la cual será la tienda de la próxima generación que se conecta en línea y fuera de línea. Además, la empresa posee un laboratorio de moda real “GU Fashion Lab” para investigar el comportamiento de compra o la ruta que sigue el cliente dentro de sus tiendas. (GU Japan, s.f.)
- Marcas Globales (Theory, CDC, PTT)
 - a) Calidad Superior: Theory ofrece alta calidad en sus prendas gracias a sus finas telas italianas además por sus diseños sofisticados. Tanto CDC y PTT tienen el enfoque en la mujer actual y ofrecen diseños elegantes donde su principal lema es la confianza en la calidad de sus productos, además gracias a sus raíces francesas se identifican con la moda de alta costura y la calidad superior.
 - b) Capacidad superior de atención al cliente: estas marcas se caracterizan por adaptar sus productos a sus clientes y brindarles un valor agregado en la atención, en el diseño de las prendas y en el servicio por venta para fidelizar a sus clientas con la marca.

1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (unidad estratégica de negocios).

Tras haber evaluado el modelo de negocio, las principales actividades de la cadena de valor y los aspectos de ventaja competitiva de cada unidad de negocio, se pueden identificar las principales fortalezas y debilidades del grupo y de sus unidades de negocio. Con la finalidad de culminar el diagnóstico interno y poder establecer estrategias que mitiguen dichas debilidades y que exploten las fortalezas de la compañía.

- Fast Retailing
 - a) Fortalezas
 1. El grupo Fast Retailing posee economías de escala gracias a sus grandes volúmenes de ventas y de producción.
 2. Alta rotación de inventarios y cuenta con un centro logístico automatizado por la empresa Daifuku que redujo tiempos de entrega en un día y el tiempo total de la cadena de suministro a dos semanas (Modaes, 2017)
 3. El grupo empresarial tiene un gran conocimiento de la industria de la moda y sobre todo del retail tanto en Japón como en los países en los que opera.
 4. La empresa posee una fuerte orientación hacia las actividades comerciales tales como la publicidad asertiva y un óptimo servicio al cliente.
 5. La empresa posee asociaciones estratégicas con más de 150 proveedores en siete países, (Modaes, 2017) además posee joint ventures que le permiten ingresar a nuevos mercados. Asimismo, posee un canal de distribución amplio y sólido alrededor del mundo.
 - b) Debilidades
 1. La expansión del grupo FR se ha detenido ya que no ha realizado grandes adquisiciones ni ha tomado control de otras compañías.
 2. El negocio estaba muy concentrado en las ventas por volumen y dependían en gran medida de los tejidos y de la funcionabilidad de las prendas.
 3. El grupo FR es conocido por sus cambios frecuentes en los cargos y por constantes reorganizaciones en los altos mandos perdiendo la línea de aprendizaje y no se genera un know how valioso del negocio.
 4. El grupo ha tenido pérdidas operativas considerables debido a su mala planificación y gestión de localización de tiendas.
 5. Falta de reconocimiento de la marca, le hace falta consolidarse en el mercado estadounidense y europeo.

- Uniqlo
 - a) Fortalezas
 1. Uniqlo controla todos los procesos de la cadena de valor y operan sus propias tiendas, incorpora el concepto de la marca en sus tiendas y conoce los elementos clave de su negocio.
 2. La empresa innova constantemente actualmente posee un centro de innovación de jeans y otros centros de I+D para mejorar el performance de sus productos además de asegurar siempre la calidad con el equipo Takumi que brinda asistencia técnica. (Fast Retailing, 2018)
 3. Uniqlo está comprometido con la eficiencia operacional de sus fábricas y la seguridad para garantizar la producción continua y sostenible. (Fast Retailing, 2018)
 4. La empresa tiene un posicionamiento corporativo relacionada al valor social con programas de reciclaje, cuidado del agua, contratación inclusiva.
 5. Mantiene estrecha relación con sus proveedores para contar con la mejor materia prima y garantizando la sostenibilidad ambiental y la diversidad animal, además, asegura la reducción de desperdicios de sus fábricas.
 6. Uniqlo apuesta por moda básica que perdura en los años y su propuesta va dirigida a todo tipo de personas sin distinguir edades ni géneros e ingresos.
 - b) Debilidades
 1. Uniqlo posee una cadena de suministro muy rígida que le genera pérdidas y costos de almacén, no se ajusta a las estacionalidades, y suministra prendas aun cuando no se ha dado el cambio de estación.
 2. Baja penetración de la marca en mercados europeos y norteamericanos, la empresa depende de las ventas de Japón y países asiáticos.
 3. La empresa tiene una mala gestión de los despidos, ya que ha tenido protestas en Londres por trabajadores de Indonesia y no fiscaliza las condiciones de trabajo.

4. Uniqlo posee una propuesta estándar y no se adapta del todo a los gustos y necesidades del consumidor europeo, por lo que le falta desarrollar más sus colecciones.
 5. Uniqlo no ha realizado una buena planificación de sus tiendas, ya que en los últimos años se ha visto forzada a cerrar tiendas en Japón y Estados Unidos debido a sus altos costos administrativos y de ventas.
- GU
 - a) Fortalezas
 1. GU posee una baja estructura de costos que le permite ofrecer productos de moda rápida a precios accesibles.
 2. La empresa posee una gran capacidad de innovación y adaptación a los cambios, ya que todos los meses presenta una nueva colección de acorde a las últimas tendencias.
 3. GU posee una amplia red de puntos de venta en Japón y además cuenta con una tienda online que le permite agilizar las ventas.
 4. La empresa cuenta con el GU Fashion Lab que le permite estudiar y predecir las nuevas tendencias, analizar el comportamiento del consumidor y adaptar su oferta de manera mensual.
 - b) Debilidades
 1. GU actualmente solo opera en el continente asiático y recién está empezando a tener presencia internacionalmente
 2. GU no ofrece los productos de la mejor calidad debido a que es una tienda que solo se enfoca en generar nuevos productos, ya que es moda desechable.
 - Marcas globales
 - a) Fortalezas
 1. Theory, CDC y PTT enfatizan en la calidad y el diseño sofisticado de sus prendas, cuentan con productos diferenciados y con materiales exclusivos.
 2. Theory trabaja con los proveedores para garantizar la calidad y buenas prácticas, por ejemplo, cuentan con programas de extracción responsable de materia prima animal como el programa Good Wool, y fábricas en Italia con energía renovable. (Fast Retailing, 2018)

3. Las empresas como Theory, CDC y PTT cuentan con know how del sector, una buena reputación, posicionamiento y contactos locales antes de la adquisición de Fast Retailing
 4. Actualmente, estas empresas cuentan con un buen respaldo financiero del grupo empresarial y la garantía de pertenecer a un grupo empresarial grande.
- b) Debilidades
1. La unidad de negocio global no tiene definido el desarrollo de nuevos mercados es por eso aun no le reditúa grandes beneficios al grupo y presenta un crecimiento muy lento.
 2. El grupo japonés ha reducido la cantidad de tiendas den CDC y PTT debido a la caída del negocio, además existe incertidumbre ya que también se espera que haya recortes de personal y despidos pactados. (Modaes, 2018)

1.2 Diagnóstico externo

La importancia de realizar un correcto diagnóstico externo radica en la necesidad de conocer el contexto que rodea a la empresa y al sector en general para estar en condiciones de identificar las posibles oportunidades o amenazas que se puedan presentar en el mercado y de este modo poder tener actividades preventivas y correctivas con la finalidad de garantizar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo con rendimientos mayores a los de la competencia.

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

A continuación, realizaremos un análisis de los factores de macroentorno que afectan al grupo Fast Retailing, además tendremos en cuenta cómo es que estos factores se podrían comportar a largo plazo.

a) Factores Políticos

- Las medidas proteccionistas del gobierno de Estados Unidos son una amenaza ya que podría tener un impacto negativo en las inversiones del grupo FR en Norteamérica, desde un año hasta los próximos 3 años; es decir, en el año 2021 esta situación se podría revertir. (El País, 2018) Además, constituye una oportunidad para que el grupo expanda sus operaciones en otros países de América como Perú.
- La inestabilidad política e incertidumbre de Perú durante el segundo y tercer trimestre del año constituye una amenaza para el crecimiento del sector retail, según la Cámara de Comercio de Lima. (Andina Perú: Agencia Peruana de Noticias, 2018)
- Tratado Integral progresista de Asociación Transpacífico (TPP11), fue renegociado en el 2018 (El País, 2018), dentro de los países que lo conforman están Japón y Perú lo cual constituye una oportunidad de corto a largo plazo para el posible ingreso del grupo FR al Perú ya que elimina las barreras comerciales y fomenta una mejor relación entre los inversionistas y el Estado.
- Acuerdo de Asociación Económica (AAE) Perú – Japón se firmó en el año 2011 y garantiza la relación comercial de múltiples aspectos como el comercio y aduanas, mejora del ambiente de negocios, entre otros. Este acuerdo constituye una oportunidad para el grupo, y este acuerdo se mantendrá tanto a mediano (1-2 años) como largo plazo (3-5 años). (Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, s.f.)

b) Factores Económicos

- Según el Ministerio de Economía y Finanzas la inversión privada peruana se expandirá 5.2% en 2018 y 7.5% en el 2019 (Diario Gestión, 2018), y el crecimiento económico es atractivo para los inversionistas por lo que este factor es una oportunidad para la empresa Fast Retailing ya que Perú es una de las economías más sólidas de América del Sur, y a corto plazo (1-2 años) no se espera que esta situación retroceda. (Andina: Agencia Peruana de Noticias, 2017)

- El Ministerio de Economía y Finanzas ratificó la proyección del crecimiento del PBI peruano 4% para el 2018 (Semana Económica). En el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 se espera que el PBI sea de 4.2% en el 2019 y que la actividad económica entre 2020-2022 sea de 4.8% por lo que es una oportunidad de corto (1 año), y largo plazo (3-5 años) ya que tendrá un impacto positivo en el consumo privado. (Diario Gestión, 2018)
- El consumo privado estima crecer a 3.8% para fines del 2018 gracias a la recuperación de la inversión privada y a la recuperación de empleos formales. (Perú Retail, 2018)
- El crecimiento del sector retail en el Perú para el 2018 se estima entre 7% - 9% gracias al aumento del consumo privado y las inversiones, además los centros comerciales y supermercados están en expansión. (Equilibrium, 2018) Este factor es una oportunidad para el grupo japonés ya que existe mayor demanda y el segmento de fast fashion tiene un mayor potencial de crecimiento, por lo que a corto plazo (1año) tiene un impacto positivo y a largo plazo (3-5 años) posiblemente crezca moderadamente. (Perú Retail, 2018)

c) Factores Sociales, culturales y demográficos

- Los gustos y estilos cada vez son más globales y las tendencias se propagan por Internet, esto constituye una oportunidad para el grupo FR para expandirse en distintos países de Europa y América como Perú. A largo plazo (3-5 años) esta tendencia continuará ya que el uso del Internet servirá de ventana publicitaria para la empresa.
- Los consumidores peruanos aún están acostumbrados al canal tradicional y el sector retail está en proceso de consolidación; en el 2016, el Consejo Internacional de Centros Comerciales publicó que había 78 centros comerciales en Perú mientras que México que es el líder tenía 511 centros comerciales, es una oportunidad de ingreso de FR y el impacto será positivo en los próximos 5 años.

- La tasa anual de crecimiento poblacional es 1.01% y en Lima se concentra el 41.2%, además la población adulta (21-59 años) representa el 51.1% de la población y es una oportunidad ya que los consumidores están por encima de la mayoría de edad y son compradores potenciales. Esta variable será una oportunidad a largo plazo mayor a 5 años y tendrá un impacto positivo en el negocio.
- El consumidor peruano no se encuentra digitalizado y el nivel de bancarización de los pagos es bajo por lo que las ventas online y el uso de tarjetas de crédito para compras por internet es mínimo. Es una amenaza debido a que disminuye la oportunidad de generar ventas. En el corto plazo (1 año) esta característica mejorará debido al fomento del uso de canales web, y se espera que en el largo plazo (3-5 años) la situación sea casi nula.
- El consumidor peruano ahora compara precios y valida la calidad. Esto constituye una oportunidad ya que sus precios son competitivos y tiene buena calidad. Esta oportunidad tendrá un impacto positivo a corto plazo (1 año) y posiblemente a largo plazo la situación se mantenga.

d) Factores Tecnológicos

- El desarrollo del E-commerce y las plataformas de venta en línea y fuera de línea constituyen la forma de venta que será la próxima tendencia, actualmente es impulsada por campañas como *cyber days* y *cyber wow*. FR ya está preparada con estos desarrollos por lo que es una oportunidad y tendrá un impacto positivo en corto y largo plazo (3-5 años) ya que no necesita adaptarse.
- La evolución de las tecnologías de información obliga a las empresas a estructurar sistemas y optar por soluciones de suministro de acceso a redes orientados hacia los servicios de localización de interiores, analítica de tiendas y comportamiento del consumidor para combinar el punto de venta, la web, call centers y clienting en una sola plataforma. (Perú Retail, 2017) FR cuenta con software de análisis de ventas y de tiendas por lo que es una oportunidad ya que se encuentra preparada.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

A continuación, se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas del sector y así poder formular estrategias que permitan aprovecharlas o mitigar su impacto.

a) Intensidad de la Rivalidad entre Competidores Actuales

- Estructura competitiva de la industria: actualmente la industria de retail peruano está conformada por las tiendas por departamento, las tiendas de fast fashion y las boutiques. Debido a que existe un gran número de marcas, la industria de la moda en el Perú es fragmentada las fast fashion amenazan e intensifica la competencia entre las tiendas de oferta masiva por lo que aumenta la rivalidad. No obstante, al analizar solamente la industria del fast fashion la estructura cambia. Ya que están en proceso de crecimiento y consolidación porque son pocas empresas que compiten (H&M, Forever21, GAP y ZARA) y están buscando obtener una participación relevante en el mercado por lo que la rivalidad es alta.
- Crecimiento de la demanda: en los últimos años el poder adquisitivo de ropa ha aumentado casi un 30% ya que los consumidores se sienten más atraídos hacia la industria, además el gremio del retail estima que las ventas crecerán en un 6% durante el presente año dentro de los principales factores que impulsan el crecimiento están los programas de fidelización, las innovaciones en los canales de venta (física y online), uso de redes sociales, entre otros. Este factor disminuye la rivalidad.
- Diferenciación: las empresas de fast fashion en el Perú se encuentran altamente diferenciadas, ya que optan por aumentar su variedad de productos y accesorios complementarios, además se dirigen a múltiples segmentos y distintos rangos de edades con una oferta diferenciada. Disminuye la rivalidad.
- Condiciones de costos: los costos fijos de operación de las empresas del sector son elevados ya que necesitan de gran inversión comercial para tener ventas relevantes, además como son cadenas extranjeras

afrontan costos logísticos, de importación, almacenamiento, y costos relacionados a la operación de sus tiendas por lo que necesitan alcanzar niveles de ventas óptimos para alcanzar los márgenes mínimos requeridos por el grupo que sustenten sus economías de escala globales. Aumenta rivalidad

- Barreras de salida
 - A pesar de que las empresas no requieren de activos exclusivos, las tiendas de gran formato están comprometidas a contratos de largo plazo dentro de los centros comerciales. Aumenta la rivalidad.
 - Costos fijos: Los costos fijos de salida no son tan elevados, ya que pierden más por tener tiendas que no alcancen los márgenes mínimos que por cerrarlas. Solo afrontan costos de despidos de personal y sanciones por los contratos con los centros comerciales. Disminuye la rivalidad
 - Normas legales: las normas no impiden la salida de las empresas privadas del mercado peruano, siempre y cuando cumplan con sus obligaciones contractuales, financieras, laborales y tributarias. Disminuye la rivalidad

En conclusión, la estructura de la industria y las condiciones de costos determinan en gran medida la rivalidad de la industria. Mientras que el crecimiento de la demanda, diferenciación y bajas barreras de salida disminuyen la rivalidad de la industria. Sin embargo, la estructura competitiva y el ciclo en el que se encuentra la industria predominan más y hacen que la rivalidad sea alta.

b) Amenaza de ingreso de competidores potenciales

- Economías de escala: se necesita lograr una gran economía de escala para poder alcanzar el nivel de competencia de los líderes de la industria. Además, se necesita una gran inversión de capital para poder ingresar con un nivel óptimo de operaciones e igualar las ventajas de costos que poseen las actuales empresas del mercado. No constituye amenaza

- Lealtad de marca: el consumidor peruano no es leal a las marcas, ya que al existir tanta variedad y medios para comparar productos el cliente puede elegir la mejor opción. Es amenaza
- Acceso a los canales: el acceso a los centros comerciales requiere una gran inversión además se necesita una ubicación estratégica y cantidad de tiendas en las principales cadenas de centro comerciales o tiendas propias. Este factor constituye una amenaza si el competidor cuenta con el capital necesario, sin embargo, si es una empresa con poco capital para invertir en el mercado no constituye amenaza.
- Costo de cambio: para el consumidor peruano el costo de cambio es bajo, ya que existe mucha oferta de productos para todos los gustos y todos los precios, y el consumidor busca siempre aprovechar las promociones y campañas.
- Regulaciones del Estado: el Estado está fomentando la expansión de la inversión privada. Constituye una amenaza.

En conclusión, no existe amenaza de entrada de posibles competidores en caso estos sean pequeños o medianos, sin embargo, si se trata de una gran empresa de retail con economías de escala, acceso a varios canales y capital para invertir como Fast Retailing o Primark.

c) Poder negociador de los compradores

- Los compradores poseen la capacidad de elegir las tiendas debido a los gustos y preferencias de cada uno. Alto poder de negociación.
- La venta es minorista por lo que no existen compradores por grandes volúmenes. Bajo poder de negociación.
- El costo de cambio de los compradores es bajo ya que existen muchas marcas de ropa que ofrecen productos similares, con mayor cantidad de diseños. La única diferencia es el precio bajo de Fast Retailing frente a otras empresas. Alto poder de negociación.
- No existe la posibilidad de que el comprador ingrese a la industria. Bajo poder de negociación.
- La posición económica del comprador no es fuerte. Bajo poder de negociación.

En conclusión, el poder de negociación del comprador es medio debido a que el comprador puede elegir las otras marcas y el costo de cambio es bajo, sin embargo, el comprador no tiene posibilidad de influir en las decisiones de precios o de negociar directamente, simplemente cambiaría de tienda.

d) Poder negociador de los proveedores

- La materia prima tiene sustitutos, a pesar de que Fast Retailing busca los mejores insumos en todo el mundo, siempre está en la búsqueda constante de varios proveedores para no depender únicamente de uno que le ofrezca buena calidad y los volúmenes necesarios. Bajo poder de negociación.
- Fast Retailing es un cliente importante para los proveedores ya que en algunos casos solo trabajan en exclusividad para el grupo, o sino el grupo japonés compra volúmenes importantes de la producción del proveedor. Bajo poder de negociación del proveedor.
- No existe alguna amenaza de que sus proveedores ingresen a la industria debido a que se necesita de mucha capacidad de generar economías de escala, una alta inversión y know how del sector. Bajo poder de negociación del proveedor.
- Fast Retailing tiene la capacidad económica de integrarse hacia atrás y podría amenazar con hacerlo, sin embargo, se alejaría de su negocio principal. Bajo poder de negociación del proveedor

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que Fast Retailing les compra grandes volúmenes de materia prima, la materia prima tiene varios sustitutos ya que están en constantes innovaciones, mantiene relaciones muy cercanas con ellos para garantizar la exclusividad de algunos materiales y además tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás y comprar alguno si así lo decidiera.

e) Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de ropa en general no existe un sustituto directo del producto, por lo que no constituye amenaza. Sin embargo, existen marcas que pueden funcionar como sustitutos como por ejemplo las boutiques, marcas de lujo, marcas de confeccionistas peruanos, entre otras. En este caso al analizar el costo de cambio es alto ya que estaría

dejando de lado una marca de precios accesibles y buena calidad por apostarle a marcas más caras o marcas locales.

1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.

a) Oportunidades

- Los tratados TPP11 y el Acuerdo de Asociación Económica (AAE) son oportunidades para la expansión global. Además, el AAE le permite a Japón ingresar al mercado peruano y tener beneficios arancelarios y proponer mejoras en el sistema de negocios.
- La estabilidad económica del país gracias a las políticas monetarias prudentes nos hace más atractivos para el ingreso del grupo japonés. Asimismo, se estima que la inversión privada en el Perú se expandirá en un 6.5% para el 2019. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)
- Se elevó la proyección del crecimiento del PBI peruano de 3.6% a 4% para el 2018 y se espera que el PBI sea de 4.2% en el 2019 lo cual aumentaría el nivel de consumo. (Diario Gestión, 2018)
- El desarrollo del E-Commerce y la venta en línea es una oportunidad para diversificar los canales de atención y acelerar las ventas, además el grupo Fast Retailing está desarrollando un canal de venta en línea y fuera de línea GU Style Studio.
- Crecimiento del sector retail en el Perú gracias al aumento del consumo privado en un 3.2% en el primer trimestre del 2018, y a la expansión de los centros comerciales en las periferias y provincias. Se espera que las ventas del sector Retail en provincias incrementen en 50% para el año 2020.
- Mejora en las tecnologías de información orientados hacia los servicios de localización de interiores, analítica de tiendas y comportamiento del consumidor para combinar el punto de venta, la web, call centers y clienting en una sola plataforma permite FR estar un paso más adelante ya que posee softwares de análisis avanzados que constituyen una ventaja en su ingreso a Perú.

b) Amenazas

- El gobierno de Estados Unidos ha definido una serie de medidas proteccionistas que afectaría la posición de Fast Retailing en Estados Unidos ya que podría generarles pérdidas y obstaculizar su expansión.
- La inestabilidad política e incertidumbre de Perú durante el segundo y tercer trimestre del 2018.
- Los consumidores peruanos aún están acostumbrados al canal tradicional y el sector retail está en proceso de consolidación, en Perú aún existen galerías y tiendas boutique independientes.
- El consumidor peruano no se encuentra digitalizado y el nivel de bancarización de los pagos es bajo por lo que las ventas online y el uso de tarjetas de crédito para compras por internet es mínimo.
- La competencia se ha intensificado con el ingreso de Zara, H&M y Forever 21 obligando a las cadenas de tiendas por departamento a reestructurar sus procesos, precios y principales actividades clave.
- Fuerte tendencia de los modelos de negocio en Perú orientados a los descuentos y precios bajos durante todo el año.

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

A continuación, esquematizaremos las fortalezas y debilidades de la empresa utilizando la herramienta de la matriz EFI. Se ha otorgado la calificación de 4 al atributo más alto y la calificación de 1 al atributo más bajo.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Calificación	V.Ponderado
FORTALEZAS			
1. El grupo Fast Retailing posee economías de escala y de ubicación y enfatiza el diseño y la innovación	0.12	4	0.48
2. Alta rotación de inventarios y buena gestión logística de almacenes y distribución	0.10	4	0.40
3. Conocimiento de la industria y know how de la cadena de valor e innovación	0.08	3	0.24
4. Fuerte orientación hacia actividades comerciales como atención y satisfacción del cliente y publicidad	0.13	4	0.52
5. Asociaciones estratégicas con varios proveedores y joint ventures para ingresar a nuevos mercados y estructura sólida de tiendas	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
1. La expansión del grupo se ha detenido y no tiene grandes adquisiciones en los últimos años	0.12	1	0.12
2. Sus productos dependen de los tejidos y la funcionabilidad y no del diseño	0.08	1	0.08
3. Cambios constantes en los cargos y reorganizaciones	0.05	2	0.10
4. Pérdidas operativas por mala planificación y localización de tiendas	0.10	1	0.10
5. Poco reconocimiento de la marca en otros continentes distintos a Asia	0.10	1	0.10
	1.00		2.62

Fuente: David, F. (2013); Takeuchi (2012)

Elaboración propia

En conclusión, que la empresa posee una estructura interna sólida ya que su puntaje fue de 2.62 debido a que los factores más representativos de su gestión son las economías de escala y el diseño, la buena gestión logística como lo es el almacenamiento y la distribución permiten una alta rotación de inventarios, la alta orientación hacia el cliente y hacia las actividades publicitarias y las relaciones estratégicas con proveedores, joint ventures con competidores y su estructura sólida de tiendas.

Dentro de los factores que debe mejorar está realizar mayores esfuerzos de expansión y nuevas inversiones, poner mayor énfasis en los diseños y en la moda en lugar de la funcionalidad o características técnicas de las prendas, realizar una mejor planificación y evaluación de la localización estratégica de sus tiendas y sus productos para evitar cierres por pérdidas operativas y pérdidas en ventas por no planificar correctamente la estacionalidad, realizar más estrategias de penetración de marca para lograr un posicionamiento en continentes distintos al asiático.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.

A continuación, se planteará la matriz EFE donde definiremos las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el grupo. Se ha otorgado la calificación de 4 al atributo más alto y la calificación de 1 al atributo más bajo.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Calificación	V.Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Tratados TPP11 y AAE favorecen la expansión global del grupo y le permite tener costos mas bajos.	0.08	3	0.24
2. La inversión privada peruana se expandirá 6.5% para 2019, el crecimiento y políticas monetarias prudentes favorecen al país.	0.12	4	0.48
3. Se espera una tasa de 4% para el PBI peruano en el 2018 y para el proximo año niveles de 4.2%	0.05	3	0.15
4. Desarrollo del E-commerce y la venta en línea diversifica los canales de atención.	0.12	4	0.48
5. Crecimiento del sector retail y expansión de centros comerciales en periferias y provincias.	0.10	4	0.40
6. Mejora en las TI para servicios de localización de interiores, analítica de tiendas y comportamiento del consumidor	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
1. Medidas proteccionistas de Estados Unidos obstaculizan la expansión japonesa	0.08	1	0.08
2. La inestabilidad política e incertidumbre de Perú durante el segundo y tercer trimestre del 2018	0.10	2	0.20
3. Los consumidores peruanos aún están acostumbrados al canal tradicional y el sector retail está en proceso de consolidación	0.15	1	0.15
4. Uso de tarjetas es bajo debido a la falta de digitalización y bancarización del consumidor peruano.	0.07	2	0.14
5. Competitividad alta por el ingreso y posicionamiento de Fast Fashions y reaccion de las cadenas por departamento.	0.05	2	0.10
	1.00		2.74

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

En conclusión, la empresa tiene una rápida respuesta ya que aprovecha las oportunidades y les hacen frente a las amenazas por lo que su puntaje fue de 2.74. La empresa aprovecha los tratados de libre comercio que posee para mantener relaciones comerciales con otros países, y también tienen una plataforma potente de venta online la cual se encuentra publicitando de manera exitosa para diversificar sus canales de venta; además, busca mejorar este formato al desarrollar una forma de venta fuera de línea. Las oportunidades que se presentan en el mercado peruano también favorecen su expansión gracias al crecimiento de la inversión privada, el aumento del PBI y consumo privado y el crecimiento del sector retail y su expansión en provincias y periferias. Además, la empresa se encuentra preparada frente a las medidas proteccionistas de Estados Unidos, el CEO se ha pronunciado al respecto y tiene un plan frente a la posible amenaza. Los factores que le podrían afectar son las tendencias de los consumidores ya que aún el canal tradicional se mantiene, así como también la falta de digitalización y uso de tarjetas de crédito que podrían afectar las ventas online de Fast Retailing.

2.3 Matriz de las estrategias genéricas.

Para la elaboración de la matriz se tuvo en consideración los factores diferenciadores que utilizan las unidades de negocio, así como su nivel de segmentación según la cantidad de segmentos a los que se dirige y sus capacidades distintivas de cada unidad estratégica de negocio.

Tabla 2.3

Matriz Estrategia Genérica

			Marcas Globales		
	UNIQLO	GU	THEORY	CDC	PTT
Diferenciación	Busca diferenciar sus productos, con un diseño único, innovadores y con los mejores insumos y mejor servicio	Énfasis en las nuevas tendencias, modas y estilos	Diseños sofisticados y de primera calidad	Diseños femeninos y elegantes	Producción diferenciada con técnicas manuales
Segmentación	Abarca todos los segmentos, rangos de edades amplios y ofrece variedad en los segmentos. Alta segmentación	Se dirige a mujeres, hombres y niños. Alta segmentación	Se dirige solamente a mujeres y hombres adultos. Baja segmentación	Se dirige a mujeres adultas y jóvenes. Baja segmentación	Solo dirigida a mujeres y solo ropa interior. Baja segmentación
Capacidades Distintivas	I+D para mejorar diseños, economías de escala, innovación en material, control de calidad, distribución y reposición, enfoque en la experiencia del cliente	I+D de nuevos productos, economías de escala, eficiencia en la producción, venta online y estudio de tendencias	I+D para diseños control de calidad y enfoque en la atención al cliente		
Estrategia Genérica	Diferenciación con Liderazgo en costos		Diferenciación		

Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2015); Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Para analizar la diferenciación y segmentación nos guiamos de las principales marcas de cada unidad de negocio, donde Uniqlo, GU y las integrantes de la unidad de negocio marcas globales presentan una alta diferenciación. En cuanto a la segmentación Uniqlo y GU se dirigen a múltiples segmentos, mientras que las marcas globales se dirigen a segmentos específicos. Con respecto a las capacidades distintivas Uniqlo, GU y sus marcas globales poseen distintas capacidades según el volumen de sus actividades, pero tienen a la investigación y diseño en común.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4

Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. El grupo Fast Retailing posee economías de escala y enfatiza el diseño y la innovación	1. La expansión del grupo se ha detenido y no tiene grandes adquisiciones en los últimos años
	2. Alta rotación de inventarios y buena gestión logística de almacenes y distribución	2. Sus productos dependen de los tejidos y la funcionalidad y no del diseño
	3. Conocimiento de la industria y know how de la cadena de valor	3. Cambios constantes en los cargos y reorganizaciones
	4. Fuerte orientación hacia actividades comerciales como atención y satisfacción del cliente y publicidad	4. Pérdidas operativas por mala planificación y localización de tiendas
	5. Asociaciones estratégicas con varios proveedores y joint ventures para ingresar a nuevos mercados y estructura sólida de tiendas	5. Poco reconocimiento de la marca en otros continentes distintos a Asia
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Tratados TPP11 y AAE favorecen la expansión global del grupo y le permite tener costos mas bajos.	F5-O1: Alianzas estratégicas con proveedores de América para tener beneficios comerciales	D1-O2: Expansión de mercado mediante el ingreso a Perú para dinamizar el negocio
2. La inversión privada peruana se expandirá 6.5% para 2019, el crecimiento y políticas monetarias prudentes	F1-O3: Penetrar en el mercado peruano aprovechando sus grandes volúmenes de producción y el crecimiento del consumo.	D5-O1: Aprovechar los tratados para ingresar a nuevos mercados y posicionar la marca
3. Crecimiento de la tasa de PBI de 4% peruano en el 2018 y para el próximo año niveles de 4.2%	F4-O4: Desarrollar el canal de venta online para expandir el negocio y las ventas	D4-O4: Explotar el canal de venta en línea para aumentar las ventas y reducir costos de tienda
4. Desarrollo del E-commerce y la venta en línea diversifica los canales de atención	F5-O2: Desarrollar el mercado a través de joint ventures, franquicias y subsidiarias propias	D2-O5: Desarrollo de productos para aprovechar el crecimiento del retail y no depender solo de prendas básicas
5. Crecimiento del sector retail y expansión de centros comerciales en periferias y provincias.	F3-O5: Estrategias de marketing para penetrar el mercado y posicionarse	D4-O6: Aprovechar las TI para conocer y mejorar la experiencia del consumidor y ofrecer productos y tiendas bien posicionadas
6. Mejora en las TI para servicios de localización de interiores, analítica de tiendas y comportamiento del consumidor	F3-O6: Estrategias de marketing para penetrar el mercado y mejorar la experiencia del consumidor en tiendas	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Medidas proteccionistas de Estados Unidos obstaculizan la expansión japonesa	F5-A1: Desarrollar nuevos mercados para no depender de USA y mitigar pérdidas	D1-A4: mejorar la planificación y estrategia de crecimiento moderada y prudente
2. La inestabilidad política e incertidumbre de Perú durante el segundo y tercer trimestre del 2018	F1-A3: Estrategia de precios competitiva y aumentar la participación de mercado	D2-A1: prevenir el cierre de locales para evitar pérdidas operativas, no invertir en expansión
3. Los consumidores peruanos aún están acostumbrados al canal tradicional y sector retail en consolidación	F3-A4: Estrategias de publicidad y marketing para fomentar y brindar confianza en el uso de canales online	D5-A2: Prevenir pérdidas en ventas por rivalidad con las fast fashions orientadas a la moda
4. Venta online y uso de tarjetas es bajo por falta de digitalización y bancarización del consumidor peruano.	F4-A5: Estrategias de marketing para penetrar el mercado y realizar promociones y ofertas para fomentar el consumo y evitar excedentes.	D5-A4: Estrategias de marketing para posicionar la marca, mejorar los puntos de venta, experiencia dentro de tiendas y fomentar el uso del canal web.
5. Competitividad alta por el ingreso y posicionamiento de Fast Fashions y reacción de las cadenas por departamento.		

Fuente: David, F (2013); Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Dentro de las principales estrategias para atacar se ha considerado las alianzas estratégicas con proveedores, penetración en el mercado peruano, desarrollo del canal de venta online, desarrollo de mercado y estrategias de marketing para posicionarse. Además, en las estrategias para solucionar amenazas se ha planteado desarrollar nuevos mercados, tener una estrategia de precios y publicidad para lograr un mejor posicionamiento y realizar promociones y ofertas para afrontar la competitividad del mercado.

Con respecto a las estrategias para mejorar debilidades esta aprovechar los tratados para ingresar a nuevos países, desarrollar productos para no depender de las prendas

básicas, explotar el canal de venta en línea para aumentar las ventas. Finalmente, para mitigar debilidades y amenazas se planteó planificación del cierre de locales, expansión fuera de Japón y tener una estrategia de crecimiento moderada.

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.

Según Hill, todo proceso de la administración estratégica tiene como principio la declaración de misión de una empresa, posterior a esta se definen las metas que la empresa quiere lograr para que sirvan de contexto en la formulación de la estrategia. (Hill, Jones, y Schilling, 2015, pág. 12).

A continuación, enunciaremos las declaraciones de misión, visión y principales políticas de Fast Retailing para luego sustentarlas en base al negocio.

a) Misión

- Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.
- Enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad

En la declaración de misión de Fast Retailing podremos observar que su propósito es brindarles a las personas de todo el mundo satisfacción al usar sus prendas, este enunciado presenta dos cosas muy importantes, la primera es que sus prendas van dirigidas a todo segmento, y la segunda es que están orientados hacia el cliente. Asimismo, la empresa entiende que la ropa tiene un valor único y nuevo y no le atribuye valor a los gustos o tendencias pasadas. Además, en la segunda parte de su misión se enfoca en el desarrollo de sus colaboradores y de la sociedad en general, ratificando su labor social en el mundo.

b) Visión

- Convertirnos en la principal compañía de moda informal del mundo (Fast Retailing, 2014)

Toda visión debe ser ambiciosa y retadora y Fast Retailing no es la excepción ya que su objetivo es ser líder mundial en el segmento de ropa informal. Esta visión establece un

horizonte futuro muy claro sobre donde se dirige la compañía y este objetivo dependerá de la eficacia con la que realizan sus actividades y de la motivación de los empleados para participar.

c) Políticas

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

Las políticas marcan la pauta para las operaciones de la empresa, en este sentido todas sus operaciones se realizarán en beneficio de los clientes ya sea en puestos de contacto directo al cliente o no, establecen los objetivos profesionales más altos para alcanzar la mayor cantidad de logros. Además, en sus políticas ratifican su compromiso con la igualdad y la sociedad impulsando la inclusión en los centros de trabajo ya que la efectividad solo se logrará trabajando en común. Del mismo modo, fomentan la ética e integridad respetando las costumbres de los demás y generando ambientes de confianza.

También, impulsan la toma de decisiones y la rápida respuesta a los cambios sin temor a cometer errores y siempre estando al tanto del mercado actual, con hechos y situaciones actuales.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

- Alcanzar 3,677 tiendas en todo el mundo para el 2019.
- Establecer la plataforma de GU Style Studio para finales de 2018.
- Contar con tiendas en 9 países de Europa para el 2019.
- Obtener un beneficio de 1 billón de yenes y ventas de 5 billones en el 2020.
- Establecer la primera tienda Uniqlo en Nueva Delhi para finales de 2019
- Incrementar las ventas online a 20% en los próximos dos años

Los objetivos que se ha planteado el grupo japonés determinan el rumbo que seguirá la empresa en los próximos años y las estrategias que deberá emprender para lograr dichos

objetivos. Fast Retailing ha considerado los recursos que posee y la coyuntura en la que se encuentra para tener objetivos claros y alcanzables, ya que los últimos objetivos que estableció eran muy arriesgados, esta vez opta por objetivos más tangibles y que están dentro de sus posibilidades.

2.7 Redefinición de las uen o creación de nuevas uen.

Después de establecer los objetivos que tiene Fast Retailing para los próximos años redefiniremos las unidades estratégicas de negocio que poseen con la finalidad de alcanzar los objetivos de manera óptima. Además, se planteará la posibilidad de crear nuevas unidades de negocio.

- Uniqlo Move: actualmente Uniqlo piensa lanzar un nuevo concept store orientado a la venta de ropa según el tipo de vida que lleva el cliente; es decir, según como planean moverse intentarán introducir colecciones de ropa activa y deportiva, es por esta medida que se plantea rediseñar la unidad estratégica de Uniqlo y dividirlo según el tipo de ropa Uniqlo Move para ropa deportiva, Uniqlo informal y Uniqlo casual.
- Creación una unidad estratégica orientada a la decoración del hogar a precios asequibles y con una alta variedad de productos. Tanto Uniqlo como GU están en la capacidad de abrir un nuevo concepto de tienda “Home” tal como lo hace Zara con Zara Home y H&M Home.
- Con la finalidad de alcanzar el objetivo de incrementar las ventas online, se plantea dividir el área funcional de ventas según el tipo de canal, como consecuencia de esto se creará un área de ventas web encargada del diseño de la plataforma y de la ruta de compra que seguirá el cliente dentro de la web y estrategias de marketing digital.
- Para poder alcanzar el objetivo de GU en la apertura de GU Style Studio, se sugiere una mejora ya que la empresa deberá rediseñar la estructura de sus ventas y trasladar mayor esfuerzo a las ventas virtuales para tener una alta capacidad de atención al cliente asegurando la asistencia online y la gestión de consultas y reclamos vía web, mejorar la eficiencia de sus procesos para

reducir los tiempos de respuesta y entrega y contar siempre con stock de productos.

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

a) Estrategias globales

- Global: Fast Retailing tiene una gran presión por reducir sus costos para poder competir con los dos grandes competidores del mundo que son Zara y H&M, y también debe adaptarse a las tendencias de moda mundial, pero no tendrá que adaptarse tanto a la cultura peruana, ya que suele trasladar su propia esencia a todos los países donde ingresa, por lo que su adaptación será mínima. En ciertas ocasiones podría hacer colaboraciones con diseñadores locales, sin embargo, los productos bandera y minimalistas de la empresa son los que predominarán en las tiendas.

También, la empresa pone bastante hincapié en sus economías de escala además se beneficia del aprovisionamiento global que tiene y hace uso de su capacidad global para tener economías de ubicación ya que realiza sus actividades estratégicas en distintos lugares del mundo para reducir costos. En algunas de sus unidades estratégicas (Uniqlo y GU) su principal atributo competidor es el precio por lo que también tiene una gran presión por reducir costos.

- Modos de Ingreso
 - Subsidiaria de propiedad total: la empresa, puede ingresar al país mediante tiendas propias y tiendas de gran formato, flagship (tiendas insignia) localizadas en las principales calles y donde tienen una mayor oferta de toda la variedad de productos ya que el alquiler de las tiendas por departamento y grandes almacenes elevaría sus costos.

- Joint Ventures: Fast Retailing ha entrado en algunos países mediante joint ventures como por ejemplo Corea, Singapur, Pakistán, por lo que podría ingresar a Perú utilizando esta modalidad.

b) Estrategias corporativas

- Diversificación
 - Relacionada: Uniqlo lanzará su concept store Move para la venta de prendas deportivas, podría diversificar por tipo de deporte.
 - No Relacionada: tanto GU como Uniqlo podrían desarrollar un formato “Home” de tiendas de decoración de hogar.
- Integración horizontal: en su ingreso a Perú en grupo japonés podría comprar a alguna cadena peruana como Topitop y adaptarla a su modelo de negocio para utilizar sus capacidades y expandirse con mayor celeridad en el mercado nacional.
- Alianzas estratégicas: Fast Retailing posee alianzas estratégicas con muchos de sus proveedores, por ejemplo, Toray Industries, Daifuku Enterprises y con Shima Seiko para innovar en técnicas y máquinas de costura. Entonces se propone generar alianzas estratégicas con empresas textiles peruanas para la tercerización de la producción y también con centros comerciales peruanos para ser tiendas ancla en los que aún no se encuentre la competencia.

c) Estrategias de negocios

- Uniqlo: posee la estrategia de negocio de diferenciación con liderazgo en costos ya que siempre busca estar al día con las tecnologías e innovación para obtener ventajas de costos para ser rentables mediante la obtención de economías de escala y ventas de volumen y a la vez diferencian sus productos por el diseño y características técnicas, ya que utilizan materiales innovadores y exclusivos. Su lema es calidad a un precio asequible.
- GU: en sus inicios la empresa se centraba en liderazgo en costos ya que ofrecían productos básicos de gama baja a precios increíblemente bajos, pero actualmente GU está posicionada como diferenciación

con liderazgo en costos ya que crea colecciones según la moda y tendencias rápidas a precios muy bajos. En este sentido buscan ganar por los productos novedosos y de corta duración, renovando constantemente su oferta con mucha variedad.

- Marcas globales: la unidad estratégica de marcas globales utiliza una estrategia de diferenciación debido a que se encuentran en constante búsqueda de la mejor calidad, diseños exclusivos y sofisticados y les prestan gran atención a los detalles de confección, por ejemplo, en la marca de lencería en el taller para elaborar cada conjunto les toma un promedio de 4 horas. En el caso de Theory ponen gran énfasis en los materiales y en la producción, y de igual modo con Comptoirs des Cotonniers.
- Estrategias de inversión a nivel negocios: el grupo Fast Retailing se encuentra en etapa de crecimiento del ciclo de vida del negocio, todas sus unidades estratégicas aún no han alcanzado su etapa madura. Además, el grupo tiene una posición competitiva fuerte por lo que la estrategia es de crecimiento o expansión, ya que debe seguir aumentando su presencia en diversos países y en todas sus unidades de negocio.

d) Estrategias funcionales

- Compras y Producción
 - Estrategia de estandarización de procesos para reducir los costos de producción y aprovechar procesos similares.
 - Estrategia de economías de ubicación y abastecimiento ya que ubica las actividades en los países donde conviene y promueve mejoras en la calidad de los materiales mediante las alianzas con proveedores en diferentes países.
 - Estrategia de calidad total y mejora continua en producción gracias al equipo de Takumi para inspeccionar calidad, mantenimiento y asistencia técnica.
 - Estrategia de automatización de procesos logísticos y de los centros de distribución globales.
- Marketing y Ventas

- Estrategias promocionales atractivas tales como ofertas en la segunda compra y publicidad, auspicios, anuncios atractivos para los lanzamientos de nuevas colecciones y cierra puertas.
- Estrategia de desarrollo de mercados y penetración de mercados donde se encuentra actualmente.
- Programas de fidelización por compras o acumulación de puntos para aumentar la cantidad de ventas.
- Estrategias de desarrollo de canales para impulsar la venta online.
- Recursos Humanos:
 - Estrategias de capacitación de personal de ventas.
 - Planes de desarrollo de líneas de carrera y formación de personal.
 - Programas de coaching y mentoring para compartir la filosofía de negocio y mejorar la toma de decisiones gerenciales.
- Finanzas
 - Mantener un capital de trabajo óptimo que brinde soporte a las grandes actividades de la empresa
 - Realizar evaluaciones de proyectos a largo plazo considerando escenarios negativos de crecimiento
 - Mantener una baja rotación de inventarios y ciclos de caja óptimos, que no perjudiquen a sus proveedores estratégicos.
- Investigación y Desarrollo
 - Desarrollo de nuevas tecnologías para ropa deportiva.
 - Estudios de tendencias y comportamientos del consumidor.
 - Desarrollo de nuevos productos y diseños.

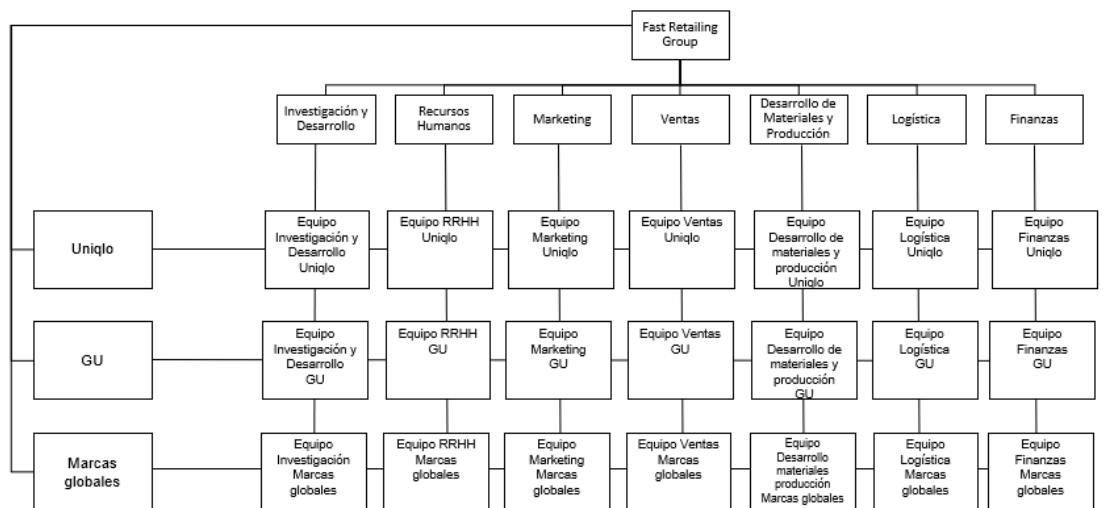
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La estructura organizacional de Fast Retailing es muy amplia ya que el negocio se expande por todo el mundo y posee diversas alianzas que le permiten tercerizar ciertas actividades. En este punto se propondrá el rediseño de su estructura a matricial para que la compañía se centre únicamente en las principales actividades de su cadena de valor y pueda organizar sus equipos de trabajo para que cada unidad estratégica de negocio (Uniqlo, GU y Marcas globales) administre y controle su gestión la estrategia de negocio y siguiendo los parámetros que exige una corporación.

De este modo, el corporativo tendrá las principales áreas funcionales y las unidades estratégicas formaran equipos según estas áreas para desarrollar sus actividades en todos los países donde operen. A continuación, se esquematizará la propuesta:

Figura 3.1
Estructura Organizacional



Elaboración propia

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

Más allá de la planificación, la ejecución del plan es una de las principales causas de éxito o de fracaso en una estrategia. Existen cuatro aspectos básicos que se deben desarrollar para implementar una estrategia de manera adecuada, estos son la organización, los sistemas de dirección, las áreas clave y las personas. A continuación, definiremos cada uno de ellos según las necesidades del grupo Fast Retailing.

- **Organización:** actualmente la organización es muy rígida y jerárquica por lo que se propone una estructura matricial que se especialice en cada unidad estratégica de negocio ya que existen ciertas áreas que dificultan el proceso de toma de decisiones. Dentro de los cambios que se mencionan, proponemos evaluar el nivel de integración entre las áreas y el flujo de la información para facilitar la comunicación y que todos conozcan el nivel de avance frente a las estrategias propuestas.
- **Sistemas de Dirección:** Se sugiere establecer medios para retroalimentar al personal y establecer una comunicación eficaz y más participativa debido a que el estilo de liderazgo de Yanai tiende a ser muy visionario y directo, no delega e interfiere en la toma de decisiones estableciendo mucho control sobre las áreas.
- **Áreas clave:** todas las áreas deben estar alineadas hacia los objetivos de la empresa, sobre todo las áreas que intervienen en el diseño, desarrollo de tiendas, fabricación y logística ya que de estas dependen las ventas de la compañía y la reducción de costos para tener márgenes operativos óptimos y asegurar la rentabilidad del negocio.
- **Personas:** con respecto a las personas existe un programa M orientado a la capacitación de personal de todas las áreas, sin embargo, otra medida es el incremento de la motivación mediante el involucramiento y empoderamiento en la toma de decisiones. Además, la empresa puede establecer un programa de coaching y mentoring para asignar mentores a los futuros líderes dentro de sus programas de formación, sucesión y línea de carrera.

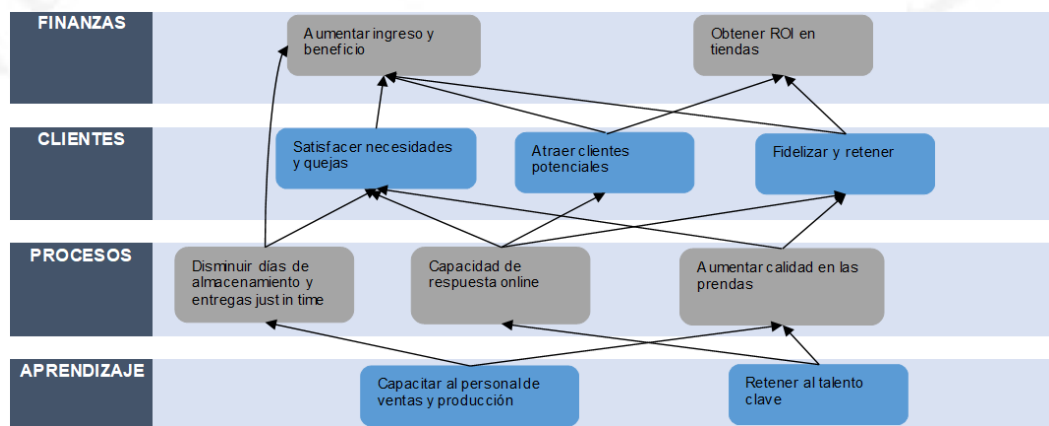
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Toda empresa debe establecer mecanismos de control, el mapa estratégico de control grafica los objetivos de la empresa que la llevan hacia la creación de valor y los divide en cuatro aspectos: Aprendizaje o personas, procesos, clientes y financiero.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

En el mapa estratégico de control partimos de la propuesta del ingreso del grupo Fast Retailing a Perú, específicamente de la unidad de negocio Uniqlo gracias a las condiciones de mercado previamente expuestas, las oportunidades económicas y sociales y gracias a las fortalezas del grupo. Por tal motivo, es indispensable medir y controlar el cumplimiento de todo el plan estratégico. Partimos controlando la parte interna de la empresa; es decir, los colaboradores, quienes son los ejecutores de las principales actividades, se propone capacitar a los trabajadores de todo nivel enfatizando en ventas y producción y reteniendo al personal clave para lograr mejoras en los procesos mediante la disminución en los tiempos de entrega y mejora en los días de almacenamiento, así como también tener mayor capacidad de atención de ventas online y mejorar la calidad de las prendas, para atraer a clientes potenciales, fidelizar y retenerlos y satisfacer sus

necesidades y posibles quejas. Al realizar todos estos esfuerzos los ingresos aumentaran y por ende los beneficios. Además, se obtendrán retornos satisfactorios de las inversiones realizadas.

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral e índices de gestión

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Indicador	Meta
Financiera	Aumentar los ingresos y beneficio neto	Cumplir la meta del grupo Fast Retailing de alcanzar 1 billón de yenes de Utilidad Neta y 5 billones de ventas.	$\Delta \text{Ventas} = (V1 - V0) / V0$ Utilidad Neta / Ventas	$\Delta 8\%$ 20% margen neto
	Obtener retornos sobre las nuevas inversiones de tiendas y web	Mejora del análisis y proyecciones de nuevos puntos de venta para asegurar el retorno de la inversión.	$ROI = \frac{U.netal}{Inversión0}$	15% de retorno
Clientes	Fidelizar y retener al cliente	Establecer un sistema de retención de clientes basado en puntos o bonificaciones según la cantidad de visitas a las tiendas	Nº visitas recurrentes	4 visitas al mes con dos compras efectivas
	Atraer nuevos clientes potenciales	Desarrollar estrategias de marketing y de precios segmentados según zonas, tipo de cliente objetivo y comportamiento del consumidor peruano	Nº cliente nuevo/ Total clientes mensuales	20% de clientes nuevos
	Satisfacer las necesidades, inquietudes y quejas de los clientes	Establecer canales de atención adecuados e implementar un proceso de atención de solicitudes eficaz	1. Nº clientes satisfechos/ Total de consultas 2. Tiempo de atención solicitudes	85% satisfacción
Procesos	Aumentar los niveles de calidad por prenda confeccionada	Definir los estándares de calidad y KPI's de producción para mejorar el monitoreo semanal del equipo Takumi	Nº productos sin defectos/ Total de productos	95% productos de calidad
	Capacidad Respuesta a las ventas online	Garantizar que el proceso de atención se realice de manera completa y a tiempo.	1. Nº ped. atendidos/ Total de pedidos 2. Total de tiempo/ Nº pedidos atendidos	90% pedidos atendidos 1 día de entrega promedio
	Disminuir los días de almacenamiento	Reducir el impacto de los cambios estacionales sobre el costo de almacenamiento.	360/ (Costo de ventas/Inventario)	25 días
Aprendizaje	Capacitar al personal de tienda, administración y producto	Establecer programas de capacitación continua de atención en tienda y consultas.	Nº personal capacitado/ Total de personal	90% personal
	Retener al mejor talento para no perder know how	Desarrollo de programas de incentivos y reconocimientos al personal.	1- (Nº Trab nuevos/ Nº Trab de un periodo)	85% personal

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

El cuadro de mando integral refleja los objetivos que se buscan controlar para la obtención de las metas propuestas por el negocio. Es decir, de los objetivos a largo plazo se establecen objetivos de gestión y estos se miden a través de indicadores.

En cuanto al aprendizaje los indicadores propuestos son el porcentaje de personal que ha recibido una capacitación y la tasa de retención de personal, para lograr alcanzar la meta se propone establecer programas de capacitación continua en ventas y atención al cliente con una malla curricular según las funciones de los empleados y con respecto a la retención se plantea desarrollar un programa de incentivos y reconocimientos al personal.

En el aspecto de procesos, los indicadores propuestos son tener el 95% de productos de calidad, atender el 90% de pedidos online y tener un tiempo promedio de entregas de 1 día, finalmente disminuir los días de almacenamiento a 25 días máximo. Para lograr las metas en cuanto a procesos se deben definir los estándares de calidad y KPI's de producción para mejorar el monitoreo semanal del equipo Takumi, se deberá asegurar que el proceso de atención al cliente se cumpla de acuerdo al protocolo de atención y a tiempo, y con respecto al almacenamiento se deberá reducir el impacto de los cambios estacionales mediante la rotación entre tiendas de diversos continentes.

En cuanto a los clientes se propone controlar el nivel de retorno del cliente con 4 visitas al mes con dos compras efectivas, la cantidad de nuevos clientes con una meta de 20% de clientes nuevos al mes durante la etapa de apertura de tiendas y los niveles de satisfacción por encima de 85%. Para lograr dichas metas es necesario establecer un sistema de retención de clientes basado en puntos o bonificaciones según la cantidad de visitas a las tiendas, desarrollar estrategias de marketing y de precios segmentados y establecer canales de atención adecuados e implementar un proceso de atención de solicitudes eficaz.

En cuanto a la perspectiva financiera se propone controlar el incremento de las ventas y el margen neto para verificar los beneficios obtenidos. Además, controlar los niveles de retorno de las inversiones que realiza el grupo con un mínimo de 15% de retorno. Para lograr la meta es preciso cumplir la meta del grupo Fast Retailing de alcanzar 1 billón de yenes de Utilidad Neta y 5 billones de ventas y mejorar el análisis y proyecciones de nuevos puntos de venta para asegurar el retorno de la inversión.

CONCLUSIONES

- El grupo Fast Retailing liderado por Tadashi Yanai tiene muchas características que son un ejemplo a seguir como su alto nivel de innovación en sus prendas, la practicidad y la mejora en procesos. Además, ya que sus operaciones son extensas siempre se preocupa por la huella que dejarán en la sociedad. Es por este motivo, que poseen muchas iniciativas positivas para el cuidado del medioambiente, fábricas con energía renovable, por ejemplo. Además, también se preocupan por la inclusividad en el ambiente laboral
- El gran conocimiento que poseen de la industria les permite tomar decisiones con mayor celeridad, teniendo como base conceptos y conocimientos del mercado. Además, su modelo de negocio SPA les permite conocer cada parte de sus procesos para que puedan identificar mejoras.
- Las fortalezas de la empresa radican en el aprovechamiento que tienen sobre sus economías de ubicación, economías de escala, procesos de mejora continua y en su diseño ya que ponen bastante énfasis en la labor de los equipos de investigación y desarrollo de cada unidad de negocio.
- Además, se puede concluir que el grupo debe realizar ciertos cambios y rediseños para adaptarse a la coyuntura mundial, el cambio es parte de la identidad de la empresa. Es por lo que siempre están en procesos de reinención constante.
- Aún existen diferencias entre las unidades de negocio de Fast Retailing, ya que los esfuerzos y estrategias más grandes van dirigidos a Uniqlo y GU principalmente mientras que las marcas globales están quedando relegadas.
- El mercado peruano presenta condiciones favorables y también retos para la incursión de la empresa en el país, esto significaría una oportunidad de expansión que diversificaría su negocio.
- Uniqlo posee todas las condiciones, recursos, estrategias y respaldo financiero del grupo que le permitiría competir con las marcas ya establecidas en el país.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán las recomendaciones:

- Actualmente, el grupo se está enfocando en el crecimiento de sus ventas y en la mejora de las actividades, es por este motivo que se les recomienda diseñar una estrategia de expansión de Uniqlo, para su ingreso a Perú, perfeccionar sus estudios de mercado para la apertura de *flagship stores*, estudiar la demanda y sus costos operacionales por tiendas y diseñar estrategias de ventas y marketing agresivas según el estilo de vida del consumidor peruano.
- Se recomienda una estrategia de posicionamiento a GU ampliando su gama de productos, mejorando su calidad invirtiendo en sus productos y compartir y fomentar dichos cambios a través de publicidad y utilizando embajadores de marca e influencers.
- Con respecto a sus marcas globales, se recomienda diseñar estrategias comerciales y publicitarias para lograr el posicionamiento de la marca en cada país, ya que, a pesar de sus años en el mercado, no son negocios muy rentables para el grupo.
- Uniqlo es el negocio más rentable del grupo, por lo que Fast Retailing debe invertir en asegurar la sostenibilidad del negocio y ampliar los conceptos para diversificar su oferta según estilos de vida, como, por ejemplo, las líneas de ropa deportiva, casual, aparte de las líneas tradicionales.
- Se recomienda continuar con su labor de innovación en diseños, innovación de procesos mediante las automatizaciones, innovación de productos y esfuerzos para la implementación de nuevas tecnologías en general.
- Finalmente, sobre su posible ingreso a Perú, se les recomienda entrar con una gran variedad de productos y con estrategias agresivas de marketing para posicionar la tienda, enfatizando el equilibrio entre calidad y precio que manejan. Además, debe generar alianzas y convenios para brindar mayores facilidades al cliente y elegir zonas comerciales importantes.

REFERENCIAS

- America Retail. (10 de Febrero de 2017). Innovación: Uniqlo lanza nueva tienda concepto llamada: Uniqlo Move. Recuperado de <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-uniqlo-lanza-nueva-tienda-concepto-llamada-uniqlo-move/>
- Andina Perú: Agencia Peruana de Noticias. (11 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- Andina: Agencia Peruana de Noticias. (Enero de 2017). Estabilidad económica del Perú mantiene interés de inversionistas. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-estabilidad-economica-del-peru-mantiene-interes-inversionistas-entrevista-696174.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Diciembre de 2018). *Reporte de Inflación-Diciembre 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Business of fashion. (9 de Octubre de 2018). Fast Retailing invierte en la automatización de almacenes. Recuperado de <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/fast-retailing-to-invest-in-warehouse-automation>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México D.F: Pearson.
- Diario Gestión. (24 de Agosto de 2018). MEF elevó su proyección de crecimiento del PBI de 3.6% a 4% para 2018. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-elevo-3-6-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-nndc-242539>
- El País. (16 de Mayo de 2018). La economía japonesa se contrae por primera vez en dos años. Recuperado de El País: https://elpais.com/economia/2018/05/16/actualidad/1526449797_022658.html
- El País. (21 de Junio de 2018). Los robots japoneses son los mejores porque no buscan imitar a los humanos. Recuperado de

https://retina.elpais.com/retina/2018/06/21/innovacion/1529597456_505009.htm
1

El País. (09 de Marzo de 2018). México, Chile, Perú y Canadá se unen a siete países de Asia y Oceanía contra el proteccionismo de Trump. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520522599_033974.html?rel=mas

El Peruano. (Febrero de 2017). Moda a la peruana. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-modaa-peruana-51086.aspx>

Equilibrium. (Diciembre de 2018). *Análisis Sector Retail: Perú 2018*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailset18.pdf>

Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). About Fast Retailing. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>

Fast Retailing. (25 de Abril de 2018). Fast Retailing Sustainability Report 2018 (Product). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/movie.html#prettyPhoto>

GU Japan. (s.f.). *Informes y Notas de Prensa: GU Japan*. Recuperado de <https://www.gu-japan.com/jp/corp/pressrelease/pc/2018.html#press>

Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (11 ed.). México D.F: Cengage Learning.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral* (3 ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113

Modaes. (10 de Marzo de 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar Jcrew. Recuperado de Modaes: <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>

Modaes. (13 de Octubre de 2016). Fast Retailing desploma su beneficio un 56,3% en 2015 pero eleva sus ventas un 6,2%. Recuperado de

<https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-desploma-su-beneficio-un-563-en-2015-pero-eleva-sus-ventas-un-62-es.html>

Modaes. (3 de Mayo de 2017). El mapa de la moda 2017: los gigantes en la distribución. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/el-mapa-de-la-moda-i-los-gigantes-de-la-gran-distribucion-es.html>

Modaes. (2 de Julio de 2018). El dueño de Uniqlo ajusta su plantilla en Francia con despidos pactados. Recuperado de Modaes: <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.

Perú Retail. (2017). Tendencias para el sector retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-para-sector-retail-para-este-2017/>

Perú Retail. (16 de Julio de 2018). Perú: Consumo privado crecería 3.8% este 2018. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-consumo-privado-fines-2018/>

Perú Retail. (27 de Junio de 2018). Sector retail en Perú crecerá este año por recuperación del consumo. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>

Perú Retail. (Noviembre de 2018). Ventas sector retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-sector-retail-2018/>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.

Semana Económica. (s.f.). El PBI Peruano. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/326484-mef-ratifica-el-pbi-del-peru-alcanzara-crecimiento-economico-de-4-para-el-2018/>

Sociedad Nacional de Industrias. (26 de Setiembre de 2017). SNI: Contrabando creció 5% anual en la última década. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/sni-contrabando-crecio-5-anual-en-la-ultima-decada/>

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