

|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

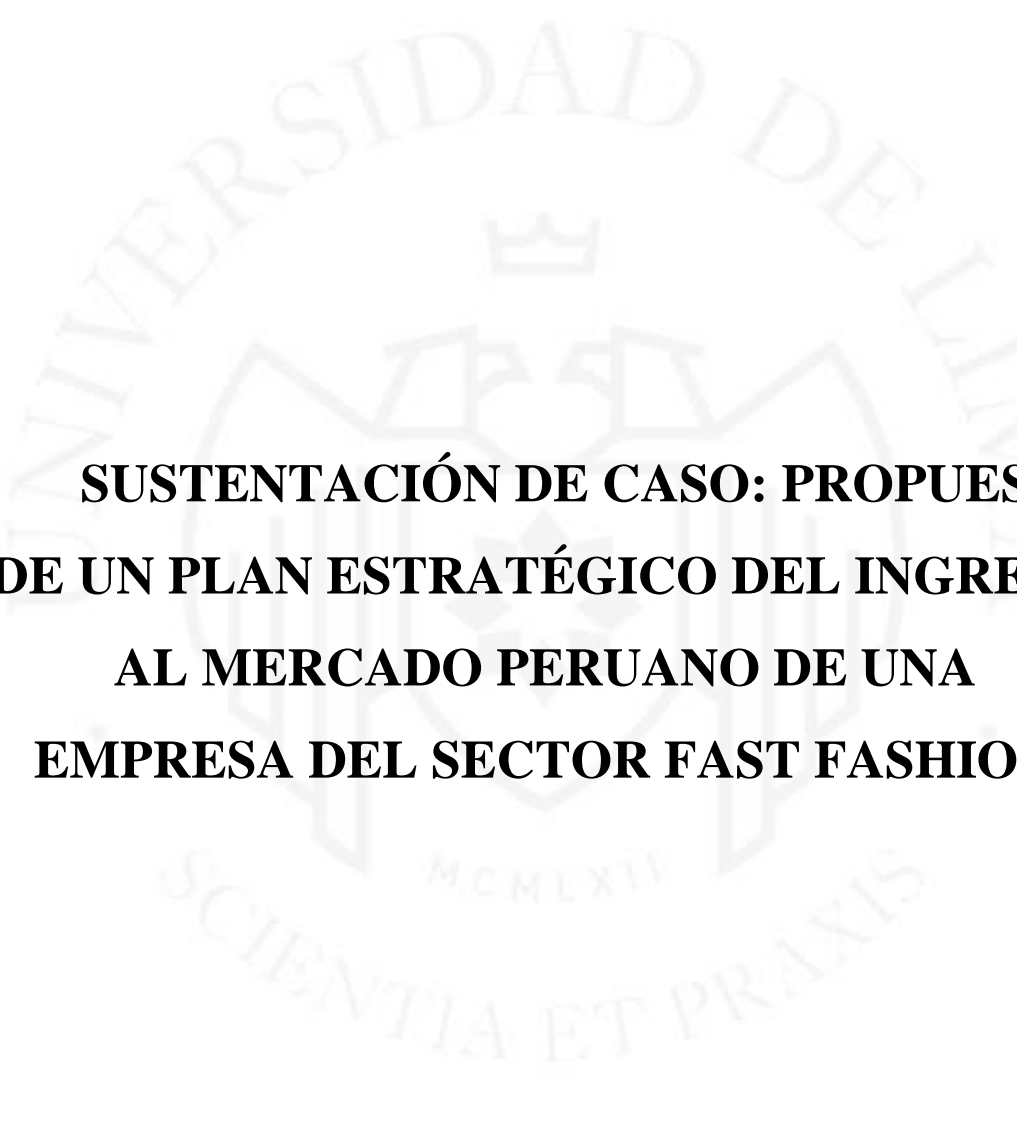
**Jorge Takeshi Higa Sugashima**

**Código 20121826**

Lima – Perú

Diciembre de 2018



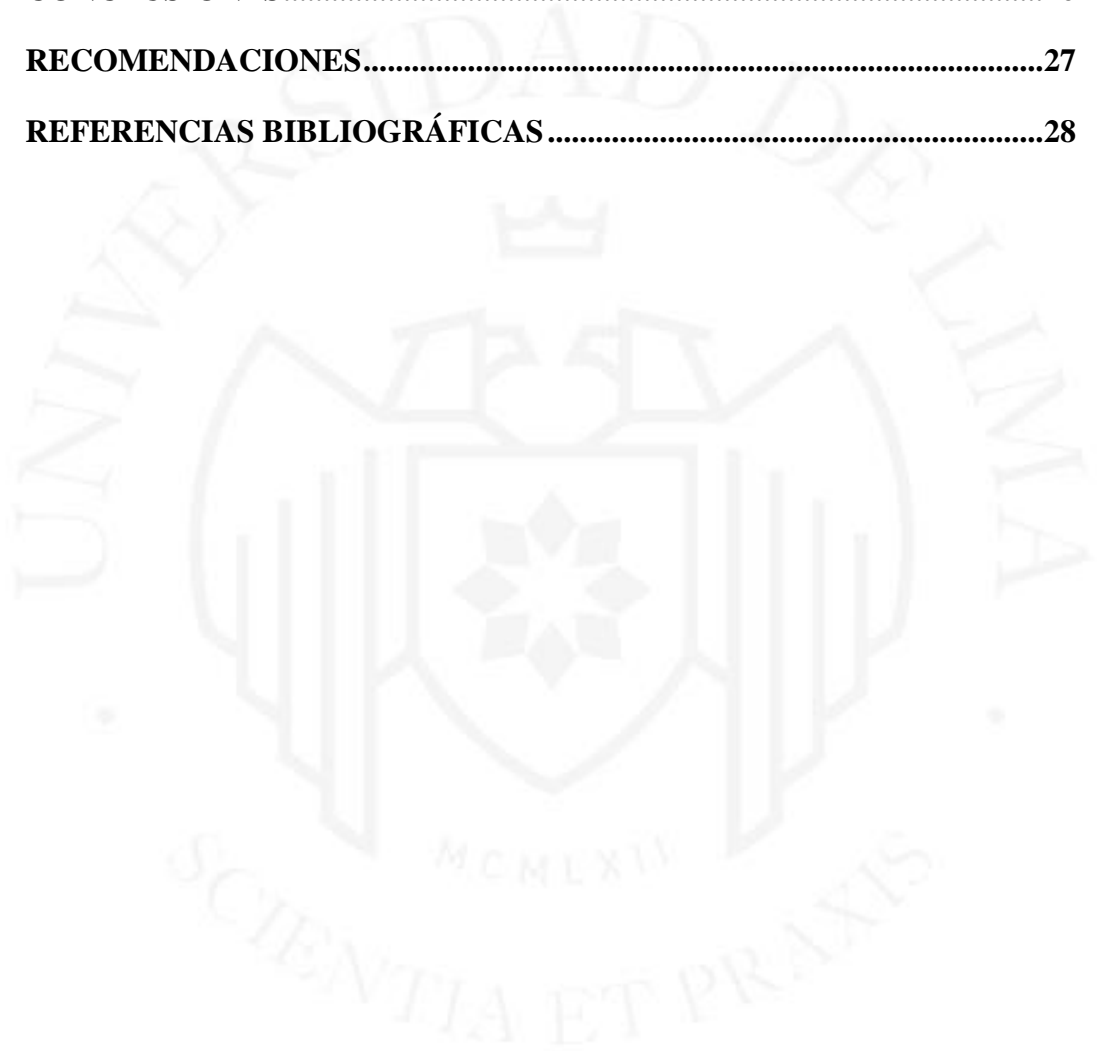


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA  
DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO  
AL MERCADO PERUANO DE UNA  
EMPRESA DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
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 Sustentación de las ventajas competitivas de la empresa por UEN.....	4
1.1.4 Sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa por UEN...5	
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	7
1.2.1 Análisis PEST .....	7
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial .....	10
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	12
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	14
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	14
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas .....	15
2.4 Matriz FODA .....	16
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	17
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	19
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN .....	19
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	20
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>22</b>

3.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	22
3.2 Mejora de la implementación de estrategias .....	23
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>24</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	24
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	25
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio CANVAS Fast Retailing.....	3
Tabla 1.2 Cadena de Valor Fast Retailing .....	4
Tabla 1.3 Ventaja competitiva por UEN .....	5
Tabla 1.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Fast Retailing.....	5
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades por UEN .....	6
Tabla 1.6 Oportunidades y Amenazas en el mercado peruano.....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	14
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	15
Tabla 2.3 Matriz FODA Uniqlo International .....	17
Tabla 2.4 Estrategia a nivel Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral para Uniqlo Perú.....	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas .....	16
Figura 3.1 Estructura Organizacional Fast Retailing.....	22
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para Uniqlo Perú.....	24



# INTRODUCCIÓN

El presente informe para obtener el título en Administración busca implementar un plan estratégico de ingreso al mercado peruano de la corporación Fast Retailing a la industria del Fast Fashion.

El sector textil mueve millones de dólares en todo el mundo, divididos principalmente en 3 mercados: Norteamérica, Europa Occidental y Asia – Pacífico. Es uno de los últimos sectores en globalizarse y lo hizo a manera acelerada a través de las tiendas especializadas H&M y Zara. (Takeuchi, 2012)

Fast Retailing está dirigida por Tadashi Yanai y está compuesta por las empresas Uniqlo, GU y las Global Brands (Theory, Comptoir Des Cottonniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y J Brand). Actualmente, se encuentra entre los tres mejores de la industria Fast Fashion; posición lograda gracias a la experiencia de más de una década en el sector y de los objetivos ambiciosos de su director. La marca que más destaca es Uniqlo, la cual ha ganado reconocimiento por ofrecer prendas producidas con fibras de alta calidad. Además de ello, gracias al modelo de negocio desarrollado, introduce sus productos a un precio asequible, lo cual permite su diferenciación con otras marcas.

En el mercado peruano, el sector retail ha tenido un crecimiento constante a lo largo de los años lo cual resulta atractivo para inversionistas extranjeros. También es importante mencionar que encontraremos una población desatendida fuera de la capital, esperando la llegada de negocios modernos.



# **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

## **1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.**

El grupo Fast Retailing (FR), presenta un modelo de negocio SPA (minorista de tienda especializada con marca propia), el cual le permite controlar el negocio en su totalidad, desde la planificación y diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, inventario y operaciones en tienda para sus unidades estratégicas de negocios UNIQLO Japón, UNIQLO International y GU. (Takeuchi, 2012)

Por otro lado, presentan un grupo de marcas denominado Global Brands, conformado por Theory, Comptoir Des Cottonniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y J Brand que presentan el modelo de negocio tradicional (mayoristas suministrando mercancía a grandes almacenes y otras tiendas).

A continuación, se desarrollará el modelo de negocio de la compañía, a través del modelo CANVAS.

Tabla 1.1

Modelo de Negocio CANVAS Fast Retailing

<p><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos de producción con 80 compañías, principalmente de China.</li> <li>- Toray Industries como proveedor de tejidos de alta calidad.</li> <li>- Alianza con Jil Sander (diseñador de alta costura), con el cual desarrollaron la línea “+J” en 2009.</li> <li>- Daifuku socio estratégico para la automatización de almacenes.</li> <li>- Joint Venture con Mitsubishi en agosto de 2018 para la apertura de tienda en Vietnam.</li> <li>- Shima Saki socio para la producción bajo demanda en escala.</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y desarrollo en tendencias, materiales y modas globales.</li> <li>- Compra de materias primas de alta calidad a bajo coste.</li> <li>- Planificación de diseño, materiales, productos y volúmenes de producción.</li> <li>- Asistencia técnica experta en fábrica para el control de calidad con equipos expertos “Takumi”.</li> <li>- Campañas promocionales y apertura de tiendas.</li> </ul> <p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias primas de alta calidad.</li> <li>- Tiendas lego, da facilidad para abrir y transportar tiendas, además de ser reusable.</li> <li>- Recursos humanos (línea de carrera en tienda) y un centro de formación para futuros líderes FRMIC.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>La propuesta de valor de FR está enfocada en 3 pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer productos de calidad con innovación de tejidos a un precio bajo.</li> <li>- La calidad del servicio en tienda cumple el papel de satisfacer las necesidades del cliente enfocado en el orden y limpieza; surtido de materiales; personal atento; expositores atractivos, entre otros).</li> <li>- La posición corporativa de la empresa en relación con el valor social.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptar cambio y devolución de productos durante los tres meses posteriores a la adquisición</li> <li>- Retroalimentación con clientes para implementar mejoras tanto en calidad como en diseño del producto.</li> <li>- Gestión en tienda, manteniendo el orden y limpieza, evitando la escasez de los artículos.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FR llega a sus clientes a través de sus tiendas físicas ubicadas principalmente en el continente asiático (Japón, China), como también en Norteamérica y Europa.</li> <li>- Canal online por medio de su página web y redes sociales.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El segmento de clientes de FR está basado en personas que vistan con ropa de buena calidad en cualquier momento del día, sin importar su edad, género o el lugar de donde provengan.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricante de ropa y tela (55%) – Costo de Producción (Costo más significativo)</li> <li>- Gastos de Ventas, generales y administrativos (25%)</li> <li>- Margen (20%)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Ventas por UEN / % de Ventas de FR por UEN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNIQLO Japón: 7,215,230,000 USD (43.5%)</li> <li>- UNIQLO International: 6,302,090,000 USD (38%)</li> <li>- GU: 1,771,990,000 USD (10.7%)</li> <li>- Global Brands: 1,254,900,000 USD (7.6%)</li> </ul>		

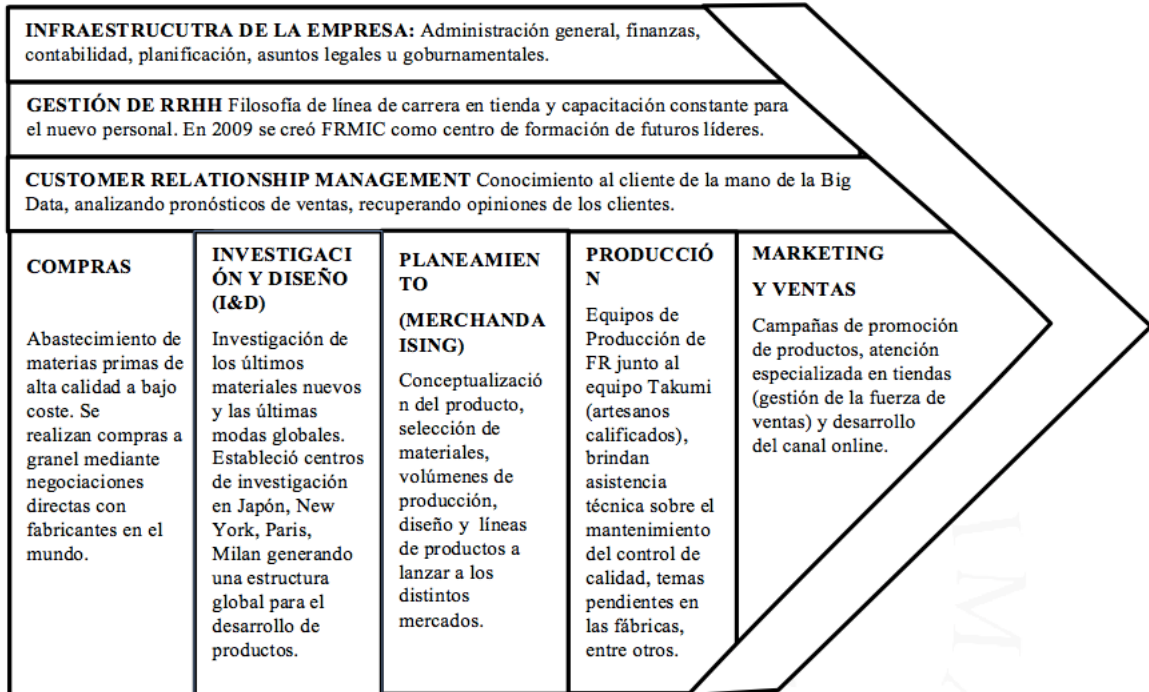
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Elaboración propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Tabla 1.2

#### Cadena de Valor Fast Retailing



Fuentes: Takeuchi, (2012); Fast Retailing Group (2008) y (Porter, 2010)

Elaboración propia

### 1.1.3 Sustentación de las ventajas competitivas de la empresa por UEN

La ventaja competitiva de la empresa Fast Retailing está basada en su estrategia de crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo desarrollando una calidad superior, mejorando continuamente; escuchando los comentarios de los clientes (satisfacción del cliente superior). Así también, posee acuerdos de producción con fabricantes chinos. FR y el equipo Takumi (artesanos calificados) aseguran la eficiencia superior y el control de calidad de las prendas. La innovación se da gracias a sus centros de investigación y desarrollo, los cuales empezaron a crear desde 2004, empezando por Nueva York, Paris, Milán; capitales mundiales de moda generando una estructura global para el desarrollo de productos. (Takeuchi, 2012)

La siguiente tabla muestra la ventaja competitiva por cada UEN:

Tabla 1.3

Ventaja competitiva por UEN

UEN	VENTAJA COMPETITIVA
<p><b>UNIQLO JAPAN</b></p>	<p>Calidad superior de los productos debido a la adquisición de buena materia prima y diseños desarrollados en sus centros de investigación. Innovación superior por las mejoras en los tejidos; eficiencia superior reduciendo costos de producción aplicando el modelo SPA; y, respuesta al cliente superior, ya que se desarrollan productos en base a comentarios de clientes de la mano de la excelente gestión de sus tiendas.</p> <p>Gracias a estas ventajas y al know how obtenido desde la apertura de su primer local en 1987, se posicionó como líder en el mercado japonés en la industria fast fashion.</p>
<p><b>UNIQLO INTERNATIONAL</b></p>	<p>La calidad superior de sus productos junto con la innovación superior en sus tejidos forman parte de sus factores diferenciales frente a su competencia. Esta UEN logró posicionarse fuertemente en el continente asiático (líderes en el segundo mercado más grande: China). Actualmente, tienen presencia en Europa y Norteamérica.</p>
<p><b>GU</b></p>	<p>GU es una marca de ropa low cost que aplicó el modelo SPA (eficiencia superior) para lanzar productos populares a bajo precio (calidad superior) en Japón. Presenta una propuesta de ropa con diferentes diseños, de acuerdo a las tendencias de moda (respuesta del cliente superior) y en el 2017, abrió su primera tienda fuera de Japón, en China.</p>
<p><b>Global Brands (Theory, PTT, CDC, PLST, J Brand)</b></p>	<p>Grupo conformado por marcas diversificadas con productos diferenciados (calidad superior) y específicos para un nicho de mercado en distintas partes del mundo, aplicando el modelo tradicional, bajo el expertise y respaldo del grupo FR.</p>

Fuentes: Takeuchi, (2012); Fast Retailing Group (2008) y (Porter, 2010)

Elaboración propia

**1.1.4 Sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa por UEN**

Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades de la Empresa Fast Retailing

FAST RETAILING	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>- El Know How de ingreso a nuevos mercados y el éxito conseguido aprendiendo de los errores.</p>	<p>- Poca presencia en redes sociales de sus principales UEN en comparación con la competencia.</p>

(continúa)

(continuación)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte cartera de marcas con una diversificación relacionada, siendo GU su principal apuesta.</li> <li>- Acuerdos de exclusividad con las fábricas, y al mismo tiempo ofrecer capacitación constante en gestión de la calidad.</li> <li>- Centro de formación para futuros líderes, FRMIC: Asegura la continuidad del negocio y ofrece ideas frescas dentro de la cultura organizacional de FR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de producción en ubicaciones geográficas específicas: Ante cualquier problema interno del país o desastre natural; la producción quedaría detenida (China, en su mayoría).</li> <li>- Dependencia del mercado japonés: Si este tuviese alguna caída en su economía, FR se vería afectado considerablemente y su estructura financiera también.</li> <li>- UNIQLO concentra el total de sus esfuerzos lo cual desencadena en una atención parcial con las demás marcas de su portafolio, las cuales podrían estar perdiendo grandes oportunidades de crecimiento.</li> </ul>
---	--

Fuente: Takeuchi, (2012) y Fast Retailing Group, (2008)

Elaboración propia

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades por UEN

UEN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>UNIQLO JAPAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo SPA le permite controlar la cadena de suministro y tener una estructura baja de costos.</li> <li>- Es una marca con modelos básicos, prestigio, tecnología y RSE.</li> <li>- Experiencia de más de 30 años en la industria. (Know How del negocio).</li> <li>- Innovación y calidad de sus prendas.</li> <li>- Reputación y posición de líder en el mercado japonés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saturación del mercado japonés.- La marca ha cubierto gran parte del territorio y su crecimiento será lento o bajará debido a la competencia.</li> <li>- Debilitación del yen frente al dólar.- Produce un impacto negativo en sus ingresos como compañía.</li> </ul>
<b>UNIQLO INTERNATIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento fuerte en el mercado asiático, principalmente en China.</li> <li>- Reconocimiento de sus productos de alta calidad e innovación.</li> <li>- Reputación de marca a nivel internacional.</li> <li>- Modelo SPA enfrentando una estructura de costos baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El envío de la producción desde Asia a otros lugares (Europa, Norteamérica) generan costos extras que incrementan el precio del producto.</li> <li>- Dependencia de la casa matriz, trae consigo una estructura rígida.</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know how de ingreso a nuevos mercados y tener éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco conocimiento de mercados emergentes (Latinoamérica).</li> <li>- Concentración de producción en determinados puntos geográficos (Asia).</li> <li>- El poco desarrollo de sus redes sociales afecta el conocimiento de la marca en nuevos mercados.</li> </ul>
<b>GU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en tiendas físicas para agilizar la venta. Además de personalización de diseños para cada estilo de persona.</li> <li>- Venta de productos populares a precios bajos atrae a sectores con menor poder adquisitivo.</li> <li>- Su crecimiento estable le permitió salir de la UEN de Global Brands. La marca está independizándose y empieza a ser rentable por si sola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca no posicionada fuera de Japón debido al crecimiento lento.</li> <li>- Poca presencia en medios sociales (Facebook, Instagram) en las cuales puedan interactuar con los consumidores.</li> <li>- Falta de esfuerzos económicos y de marketing para elevar la participación de marca.</li> </ul>
<b>Global Brands (PTT, CDC, J Brand)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ingreso a nuevos mercados a través del modelo de franquicias, permite un mayor conocimiento de las marcas en el mundo.</li> <li>- El respaldo financiero que reciben las marcas por parte del grupo FR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al tener franquicias, se pierde el estricto control de la gestión, y puede perder la esencia del modelo implementado por FR.</li> <li>- Este grupo de marcas no son tan rentables y representan la menor cantidad de porcentaje de ventas de la compañía.</li> </ul>

Fuente: Takeuchi, (2012) y Fast Retailing Group, (2008)

Elaboración propia

## 1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 1.2.1 Análisis PEST

#### 1. Factores Políticos, Legal y Gubernamentales

- Crisis política en el país, debido a la renuncia del Presidente y las continuas disputas del poder ejecutivo con el legislativo establece un ambiente de inestabilidad e incertidumbre, demostrando un país frágil en democracia. (Mercado Negro, 2018)
- Casos de corrupción por coimas a ex mandatarios y personajes políticos importantes (caso Odebrecht) es un freno para la economía y trae abajo la

reputación del país en cuanto a la competencia de sus líderes políticos. (El Comercio, 2018)

De acuerdo a la evolución futura de los factores políticos a mediano y corto plazo, estos presentan una amenaza debido a la incertidumbre y los constantes cambios; pese a esto, el 2021 es una oportunidad al tener nuevas elecciones presidenciales.

## 2. Factores Económicos

- Las proyecciones de crecimiento económico del Perú se ubican entre 3.5% y 3.8% para el 2018 y de 4% para el próximo año. Esto indica un crecimiento económico estable y parejo a lo largo de los años. Esta estabilidad brinda al inversionista confianza para poder invertir en el país. (El Comercio, 2018)
- El crecimiento del sector Retail se ve reflejado con la ubicación en el puesto 9 de países emergentes más atractivos para invertir en el sector Retail, esto es resultado de las búsquedas de integración comercial y los acuerdos de libre comercio. (Mercado Negro, 2018)
- Perú presenta una economía fuerte en la región, gracias a su solvencia económica evita que la variación constante del dólar a nivel mundial le afecte y puede afrontar la situación dentro los parámetros normales. (Gestión, 2018)
- Crecimiento sostenido del sector Retail en provincias, hace 4 años representaban el 20% de las ventas, en 2016 llego a 30% y el 2017 siguió en incremento. Se espera que en el 2020 la cifra llegue a 50%. (Mercado Negro, 2018)
- La inversión en infraestructura pública viene cayendo en el país, trabas en la fase de ejecución de contratos, en las que no se generan propuesta de mejora y tienen entrampadas las obras públicas. (Esan, 2018)

De acuerdo a la evolución futura de los factores económicos tenemos que el Perú se mantiene solvente económicamente y como perspectiva a corto, mediano y largo plazo no debería cambiar, ya que existe una continuidad y se toman

decisiones a favor de la economía del país; esto presenta una oportunidad para futuros inversores.

### 3. Factores sociales, culturales y demográficos

- Incremento del turismo a nivel nacional, permite que las personas que viajan compren en su lugar de destino. (Gestión, 2017)
- El consumidor peruano ha cambiado debido a la globalización, la cual ha permitido el conocimiento de nuevos mercados, comparar precios, calidad, entre otras variables para tomar una mejor decisión de compra. (Mercado Negro, 2018)
- Las condiciones geográficas y los eventos climáticos adversos como el fenómeno del Niño o Niña pueden afectar a las cadenas Retail en sus cadenas de abastecimiento y distribución a puntos específicos.
- Incremento de la informalidad en 73.3% en el 2017, trae consigo la evasión de impuestos, explotación laboral, contrabando de productos, entre otros, afectando la productividad y crecimiento del país. (Diario Correo, 2018)

De acuerdo la evolución futura de los factores sociales, culturales y geográficos el país presenta una oportunidad a corto, mediano y largo plazo, ya que el consumidor exige un producto de mejor calidad y el aumento del poder adquisitivo de sectores emergentes favorece al sector Retail.

### 4. Factores Tecnológicos

- El Perú tiene una penetración de internet de 56%, dentro de los dispositivos más utilizados se encuentran los smartphones con 64%. Los internautas ingresan a la web 5.8 veces por semana en promedio de los cuales solo el 10% realiza compras por la web. (IPSOS , 2018) (Mercado Negro, 2018)

De acuerdo a la evolución futura del factor tecnológico, el Perú es una oportunidad, ya que la venta online se encuentra en la etapa inicial y recién se están realizando los esfuerzos para incentivar este canal, existe un amplio mercado por explotar.



### 1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

#### 1. Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales (BAJO)

Las barreras de ingreso para el sector de Fast Fashion al mercado peruano son altas. En primer lugar, la lealtad de marca es baja, ya que el consumidor sigue las tendencias de moda, gustos y los precios de la industria son accesibles. El costo de cambio es bajo porque si los productos no convencen al cliente, estos pueden cambiar por una marca de mejor diseño o precio. La inversión para entrar al país es grande, empezando por adquirir oficinas y un equipo de gestión; así como, arrendar un local con una posición estratégica o en algún centro comercial e implementarlo.

Como conclusión tenemos que la lealtad de marca y costo de cambio favorecen representar entrar al mercado peruano (trámites de entrada, oficinas, alquiler, personal, publicidad, gestión de la cadena de suministro, control de almacenes, entre otros) representa un obstáculo grande para que alguna empresa pueda ingresar al mercado.

El gran sustento económico y reputación mundial de Fast Retailing le permite entrar al mercado peruano a competir con los grandes de la industria.

#### 2. Amenaza de productos sustitutos (ALTO)

Los sustitutos para la industria Fast Fashion se encuentran dentro del sector Retail, tales como las tiendas por departamento (Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Paris), boutiques, galerías y entre otras que ofrecen ropa con distintas características (ropa de deporte, lujo, trajes, entre otras), inclusive a un menor precio. Es por esto que se considera que la industria posee una alta cantidad de productos sustitutos.

#### 3. Poder de negociación de los compradores (BAJO)

El comprador en las tiendas de Fast Fashion tiene bajo poder de negociación porque sus compras no representan un porcentaje alto en comparación con la producción de manera individual, compran a bajo volumen y no presentan una

amenaza por el hecho de no poder negociar el precio del producto e imponer sus condiciones de compra.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Al ser un sector dominado por pocas empresas, cada una posee acuerdos de exclusividad con gran cantidad de fábricas terceras, lo que les permite tener el control de la producción sin depender de un grupo específico. La industria al realizar pedidos a gran escala genera dependencia por parte de sus proveedores (producción y compra de materias prima), ya que para algunas fábricas puede significar el total de su producción, por ende, la negociación de los proveedores es baja.

#### 5. Rivalidad entre empresas competidoras (ALTO)

La industria del Fast Fashion en el Perú es consolidada, los principales competidores H&M, Zara, Forever 21 se encuentran instalados y buscan ganar participación de mercado compitiendo agresivamente en precios, calidad y diseño de prendas.

El sector Retail está en crecimiento, por consiguiente las empresas compiten entre sí para captar a los nuevos clientes.

Las empresas que representan el sector de Fast Fashion poseen varias similitudes entre sí, como la venta de marca propia, alquiler de inmuebles, y las colecciones para mujeres, niños y hombres. Estas similitudes evitan que tengan una gran diferenciación entre sí. Por otro lado, la demanda es alta, ya que presentan gran rotación de inventario y renuevan sus modelos continuamente.

Las barreras de salida son bajas, porque no presentan un costo significativo en activos especializados, regulaciones especiales o interrelaciones estratégicas.

En conclusión, la rivalidad entre empresas competidoras es alta por la competitividad en la captación de clientes, similitud entre empresas

competidoras (modelo SPA, diseño de productos, entre otros) y el crecimiento de la demanda en el sector.

### 1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas en el mercado peruano

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Crecimiento económico del Perú.</p> <p>Presenta una oportunidad al ser un mercado atractivo por su economía fuerte y estable; lo cual lo convierte en un país atractivo para invertir.</p>	<p>A1: Crisis política en el país.</p> <p>La inestabilidad en el país debido a la renuncia del Presidente, constantes disputas entre el poder ejecutivo y legislativo demuestran al Perú como un país de frágil democracia, lo cual detiene la inversión.</p>
<p>O2: Crecimiento estable del sector Retail.</p> <p>Como resultado del incremento en el poder adquisitivo de las personas, se eleva el consumo y esto se ve reflejado en mayores ingresos para las compañías. Oportunidad de pertenecer a un sector en constante crecimiento.</p>	<p>A2: Poca inversión en infraestructura pública.</p> <p>Presenta la dificultad de llegar a zonas alejadas, vías de acceso limitadas, gran congestión vehicular lo que retrasa el transporte de mercadería.</p>
<p>O3: Tipo de cambio estable.</p> <p>A pesar de los problemas en las economías de orden mundial, el TC no se ve afectado y la moneda peruana no se devalúa fuertemente a comparación de otros mercados emergentes.</p>	<p>A3: Condiciones geográficas y eventos climáticos adversos</p> <p>La accesibilidad y los eventos climáticos a los que está expuesta la región peruana, pueden atrasar o parar la cadena de abastecimiento.</p>
<p>O4: Crecimiento en el mercado de provincias.</p> <p>En la actualidad el mercado en provincias crece a un ritmo acelerado, en el cual surgen clientes con necesidades insatisfechas. Oportunidad para desarrollar nuevos mercados y captar nuevos clientes.</p>	<p>A4: Crecimiento de la informalidad en el país.</p> <p>La informalidad en el país disminuye la productividad y afecta a la inversión.</p>
<p>O5: Incremento de turismo nacional.</p> <p>Las personas que viajan, compran en su lugar de destino, sobre todo en las cadenas retail.</p>	<p>A5: Poco uso del canal online para la compra de productos.</p> <p>Mercado peruano no está acostumbrado a las compras online debido a la falta de confianza con los métodos de pago y ser un consumidor presencial.</p>

(continúa)

(continuación)

<p>O6: Cliente mejor informado para tomar una decisión de compra.</p> <p>Uniqlo ofrecerá ropa de gran calidad a precio asequible, lo que el cliente tendrá en cuenta para su decisión de compra.</p>	<p>A6: Casos de Corrupción (Odebrecht), ausencia de líderes políticos.</p> <p>No tener líderes políticos y los casos de corrupción de altos mandos indican que el país sufre de escasez en gobernabilidad, lo cual genera desconfianza en las grandes cadenas para entrar al país, debido a las trabas que pueda poner el estado.</p>
<p>O7: Penetración del 56% en internet en la población peruana.</p> <p>Es un indicador que refleja más de la mitad de la población peruana tiene acceso a internet, por lo cual se convierte en un medio de llegada fácil y menos costoso. Publicidad y Redes sociales.</p>	

Elaboración propia



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI se desarrolló considerando las principales fortalezas y debilidades de la industria en el mercado peruano.

Tabla 2.1

Matriz EFI

#### MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	VALOR	CLASIF	V.POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- El Know How de ingreso a nuevos mercados y tener éxito.	0.14	4	0.56
2.- Reputación y posicionamiento de marca a nivel mundial.	0.12	3	0.36
3.- El modelo SPA para el control de la cadena de suministro.	0.14	4	0.56
4.- Calidad e innovación de sus productos.	0.12	4	0.48
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Falta de conocimiento de mercado local.	0.13	1	0.13
2.- Concentración de producción en determinados puntos geográficos.	0.13	1	0.13
3.- Dependencia de la casa matriz con una estructura rígida.	0.11	2	0.22
4.- Poca presencia en redes sociales a comparación con su competencia.	0.11	2	0.22
	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

Fuente: David (2017)

Elaboración propia

La matriz EFI arroja como conclusión un puntaje de 2.66, por el cual se puede deducir que la empresa presenta una posición interna sólida.

### 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz EFE se desarrolló considerando las principales oportunidades y amenazas de la industria en el mercado peruano.

Tabla 2.2

Matriz EFE

**MATRIZ EFE**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIF</b>	<b>V.POND.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Crecimiento estable del sector retail.	0.14	4	0.56
2.- Cliente mejor informado para tomar una decisión de compra.	0.13	3	0.39
3.- Penetración del 56% en internet en la población peruana.	0.11	2	0.22
4.- Crecimiento en el mercado de provincias.	0.12	2	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Crisis política en el país.	0.15	3	0.45
2.- Poca inversión en infraestructura pública.	0.13	3	0.39
3.- Condiciones geográficas y eventos climáticos adversos.	0.11	2	0.22
4.- Incremento de la informalidad en el país.	0.11	2	0.22
	<b>1.00</b>		<b>2.69</b>

Fuente:David (2017)

Elaboración propia

La matriz EFE arroja como conclusión un puntaje de 2.69, por el cual se puede deducir que las estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades y se encuentra preparada para afrontar las amenazas del sector.

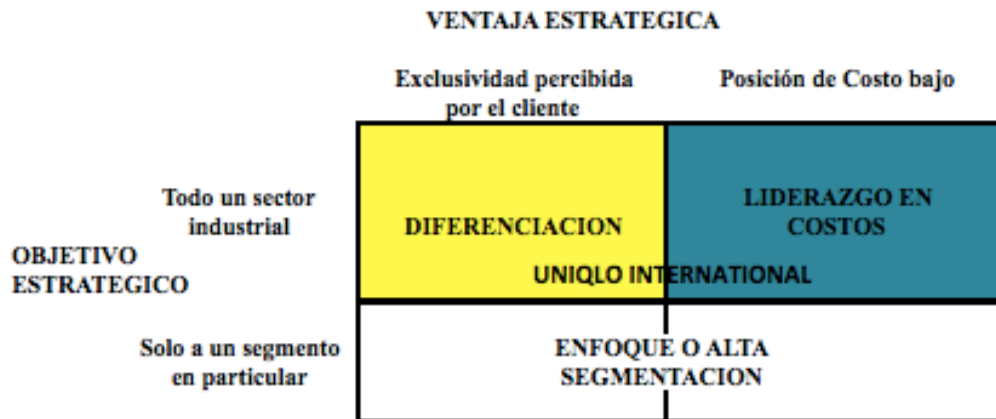
**2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas**

UNIQLO International dirige su atención al mercado masivo en la industria del Fast Fashion y para llegar a su público objetivo desarrolla una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos. Siempre se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de diferenciar su producto a través de la innovación en tejido y la investigación y desarrollo de nuevos productos que le permite captar clientes. Asimismo, presenta una estrategia de liderazgo en costos, ya que el modelo SPA, le permite tener una estructura de costos baja teniendo economías de escala, en base a grandes volúmenes de pedidos.

En conclusión, la diferenciación + Liderazgo en costos le permite UNIQLO competir en el mercado internacional con los grandes de la industria (H&M y Inditex).

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

## 2.4 Matriz FODA

La Matriz FODA se realizó con la información obtenida de las matrices EFE y EFI, considerando las siguientes estrategias:

- Estrategias FO: Desarrollo de mercado incursionando en el mercado de provincias y penetración de mercado para ganar participación, gracias a sus fortalezas.
- Estrategias FA: Desarrollo de mercados, alianzas estratégicas con empresas de distribución para el transporte de mercadería.
- Estrategias DO: Desarrollo de mercado, penetración de mercado y Alianza estratégica con empresa de marketing para mejorar la llegada a redes sociales.
- Estrategias DA: Joint Venture con una compañía local para reducción de riesgos y conocimiento de mercado, así como flexibilidad por parte de la casa matricial.

Tabla 2.3

Matriz FODA Uniqlo International

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1.- El Know How de ingreso a nuevos mercados y tener éxito.</p> <p>2.- Reputación y posicionamiento de marca a nivel mundial.</p> <p>3.- El modelo SPA para el control de la cadena de suministro.</p> <p>4.- Calidad e innovación de sus productos</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1.- Falta de conocimiento de mercado local.</p> <p>2.- Concentración de producción en determinados puntos geográficos.</p> <p>3.- Dependencia de la casa matriz con una estructura rígida.</p> <p>4.- Poca presencia en redes sociales a comparación con su competencia.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.- Crecimiento estable del sector retail.</p> <p>2.- Cliente mejor informado para tomar una decisión de compra.</p> <p>3.- Penetración del 56% en internet en la población peruana.</p> <p>4.- Crecimiento en el mercado de provincias.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1.- Desarrollo de Mercado (F1,F2,F3-O1,O2,O4)</p> <p>2.- Penetración de Mercado (F1,F4-O2,O3,O4)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1.- Desarrollo de Mercado (D1,D3 - O1, O4)</p> <p>2.- Alianza estratégica con empresa de Marketing Digital (D1, D4 - O2,O3,O4)</p> <p>3.- Penetración de Mercado (D1, D4 - O1, O2, O4)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.- Crisis política en el país.</p> <p>2.- Poca inversión en infraestructura pública</p> <p>3.- Condiciones geográficas y eventos climáticos adversos.</p> <p>4.- Incremento de la informalidad en el país</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.- Desarrollo de Mercado (F1,F2,F4 - A1,A2,A4)</p> <p>2.- Alianza estratégica con empresa de distribución (F1,F3-A2,A3)</p> <p>3.- Diversificación Concéntrica (F1, F2, F3 - A1, A2, A4)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.- Joint Venture para reducir riesgo e incertidumbre (D1, D2 - A1, A2, A3, A4)</p> <p>2.- Redefinir estructura rígida por una más horizontal (D1,D3 - A1, A4)</p>

Fuente: David (2017)

Elaboración propia

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

### Misión

“Crear ropa realmente grandiosa con un valor nuevo y único, y permitir que personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de usar una ropa tan grandiosa”. (Fast Retailing Group, 2008)

“Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas, y buscar el crecimiento y desarrollo de nuestra compañía en unidad con la sociedad”. (Fast Retailing Group, 2008)

Se decidió proponer una misión única, identificando los principales componentes de la misión y la filosofía de la empresa, obteniendo:



“Crear ropa de excelente calidad a un valor nuevo y único (ventaja competitiva), permitiendo que las personas en el mundo tengan la satisfacción de usar ropa grandiosa (mercado atendido), beneficiando a la sociedad con programas de Responsabilidad Social Empresarial (preocupación por su imagen pública), buscando el crecimiento y desarrollo de la compañía (preocupación por su crecimiento y rentabilidad).”

## **Visión**

Se decidió proponer una visión motivadora, corta y enfocada en la filosofía de la compañía.

“A 2025 convertirnos en el primer minorista de ropa en la industria del Fast Fashion del mundo, expandiendo nuestros mercados de la mano de un crecimiento sostenible en beneficio de la sociedad.”

## **Políticas**

Las políticas de la compañía están regidas bajo los lineamientos del código de conducta, extraídos desde su página web; bajo los siguientes criterios: (Takeuchi, 2012)

1. Cumplimiento de la normativa laboral peruana: salario mínimo; ambiente y horario laboral.
2. Contribución con la sociedad peruana y medio ambiente: participar activamente en campañas contra el friaje en la sierra del país y utilización de bolsas ecológicas.
3. Importancia al cliente: escuchar activamente sugerencias y atender las quejas con prontitud en las tiendas de la capital y provincias del Perú.
4. Promover la cultura de igualdad laboral y no discriminación en el centro de trabajo, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores.
5. Seguridad de Información: Protección de la información evitando divulgación, modificación y utilización no autorizada de datos relacionado con clientes, precios, productos; entre otros.

## **2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa**

El grupo japonés presenta un crecimiento continuo, por ende, sus objetivos estratégicos están basados en alcanzar mayor participación de mercado y un mayor beneficio.

Los objetivos propuestos son los siguientes:

1. Alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones para el año 2025.
2. Incrementar al 20% el nivel de ventas del canal online para el año 2020.
3. Ocupación de puestos gerenciales con profesionales formados por el FRMIC en un 30% para el 2018.
4. Generar un nivel de ventas de 25 millones de dólares en su primer año en el Perú.
5. Para el 2021 tener cinco tiendas en el país, incluyendo las provincias de Trujillo y Arequipa.
6. Para el año 2025 tener una participación del 30% con la marca Uniqlo en el mercado peruano.

## **2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN**

Fast Retailing en la actualidad posee cuatro UEN, las cuales explicaremos a continuación:

1. Uniqlo Japón: Está UEN es la más sólida de todas, ya que representa el mayor aporte a las ventas y beneficios totales de la compañía. Su expertise y liderato en la industria del Fast Fashion en el mercado japonés le permite un crecimiento continuo y sólido. Debido a esto, no es necesario redefinir esta UEN.
2. Uniqlo International: Dentro de su UEN, cuenta con países en su mayoría asiáticos, europeos y dos norteamericanos. Esta UEN se divide por dentro en Uniqlo China, Uniqlo Asia Meridional & Oceanía y Uniqlo Europa (Fast Retailing Group, 2008). Considerando las distintas preferencias entre países en cuanto a gustos, tendencias y cultura será necesario redefinir esta UEN para lograr mayor adaptabilidad y participación en estos. Por lo cual, proponemos redefinir la UEN por zonas geográficas de la siguiente manera:

3. Uniqlo International Asia & Oceanía: Encargada de velar por el mercado asiático, siendo China su principal mercado. En este mercado cuentan con gran presencia y reputación, por ende, será un reto enfocar esfuerzos en mantenerla por la alta competitividad.
4. Uniqlo International Europa: Tendrá la misión de controlar el crecimiento en la región, sumar esfuerzos por mejorar las ventas y adaptarse a un consumidor exigente para poder ganar participación a H&M y Zara que se reparten la industria del fast fashion.
5. Uniqlo International América: El mercado estadounidense es el más grande del mundo. La presencia y participación de Uniqlo en este mercado es muy baja, por este motivo será necesario poner esfuerzos para poder penetrar este mercado y lograr competir con los grandes de la industria. Además, existe la oportunidad de ingresar a nuevos mercados como lo son México y Sudamérica.
6. GU: A inicios del 2018 se creó esta UEN por el rendimiento obtenido y la participación del 10% en las ventas totales de la compañía, recientemente abrió su primera tienda en China y tiene un mercado amplio por explotar. La medida adoptada por FR de separar esta marca de las global brands está claramente sustentada y no es necesario redefinir esta UEN por ahora.
7. Global Brands: La UEN está compuesta por las marcas Theory, Comptoir Des Cottonniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) representando un 7.6% de participación en las ventas totales. Se sustenta la unificación de marcas como UEN, ya que por separado no representan un porcentaje significativo en los beneficios de la compañía. No es necesario redefinir o separar esta UEN, ya que se utilizarían esfuerzos innecesarios con marcas de menor rentabilidad.

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

La propuesta de estrategias a nivel global, corporativas, de negocios y funcionales se establecen de acuerdo al análisis interno y externo de la compañía y serán explicadas a través de la siguiente tabla:

Tabla 2.4

Estrategia a nivel Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales

<p><b>ESTRATEGIA A NIVEL GLOBAL</b> <b>(ESTRATEGIA GLOBAL)</b></p>	<p>Se establece una estrategia global al ofrecer prendas básicas de alta calidad a mercados de distintos países teniendo una oficina matriz que desarrolla su estrategia corporativa. La empresa prioriza las economías de escala para presentar una estructura de costos baja y poder fijar precios agresivos debido a la alta competitividad.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b> <b>(ALIANZAS ESTRATÉGICAS)</b> <b>(DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA)</b></p>	<p>Según el caso una de las propuestas de cara a futuro que tiene FR es adquirir una enorme cadena textil en USA. Aplicando una estrategia de diversificación relacionada permitirá potenciar su presencia en este mercado con una nueva UEN.</p> <p>Para el caso de Perú se propone establecer alianzas estratégicas con los principales transportistas (transporte de mercadería), empresas de marketing (promoción y publicidad de la marca) y con un centro comercial importante para el establecimiento de tiendas físicas.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS</b> <b>(DESARROLLO DE MERCADO)</b> <b>(PENETRACIÓN DE MERCADO)</b></p>	<p>De acuerdo al mercado en alto crecimiento, presentando una demanda alta y la posición competitiva fuerte de la empresa a nivel mundial se proponen las estrategias de desarrollo de mercado (expandiendo la empresa a las ciudades más importantes del Perú) y penetración de mercado (realizar acciones para aumentar el consumo de clientes, captar clientes potenciales y clientes de la competencia).</p>
<p><b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b> <b>(I&amp;D) (PLANEAMIENTO)</b> <b>(MARKETING Y VENTAS)</b> <b>(RRHH)</b></p>	<p>Nuestra propuesta de estrategias funcionales se dará en base a estrategias relacionadas a la cadena de valor de la compañía. En I&amp;D se propone desarrollar productos y procesos adaptables a los nuevos mercados. Estrecha coordinación entre el área de planeamiento y las fábricas asociadas para diseñar productos fáciles de fabricar en el menor tiempo posible. Marketing y Ventas estudien el comportamiento, deseos, inquietudes del cliente para brindar una retroalimentación a las demás áreas. RRHH desarrolle programas de capacitación que induzcan a los empleados a la filosofía de FR en el mercado peruano.</p>

Elaboración propia

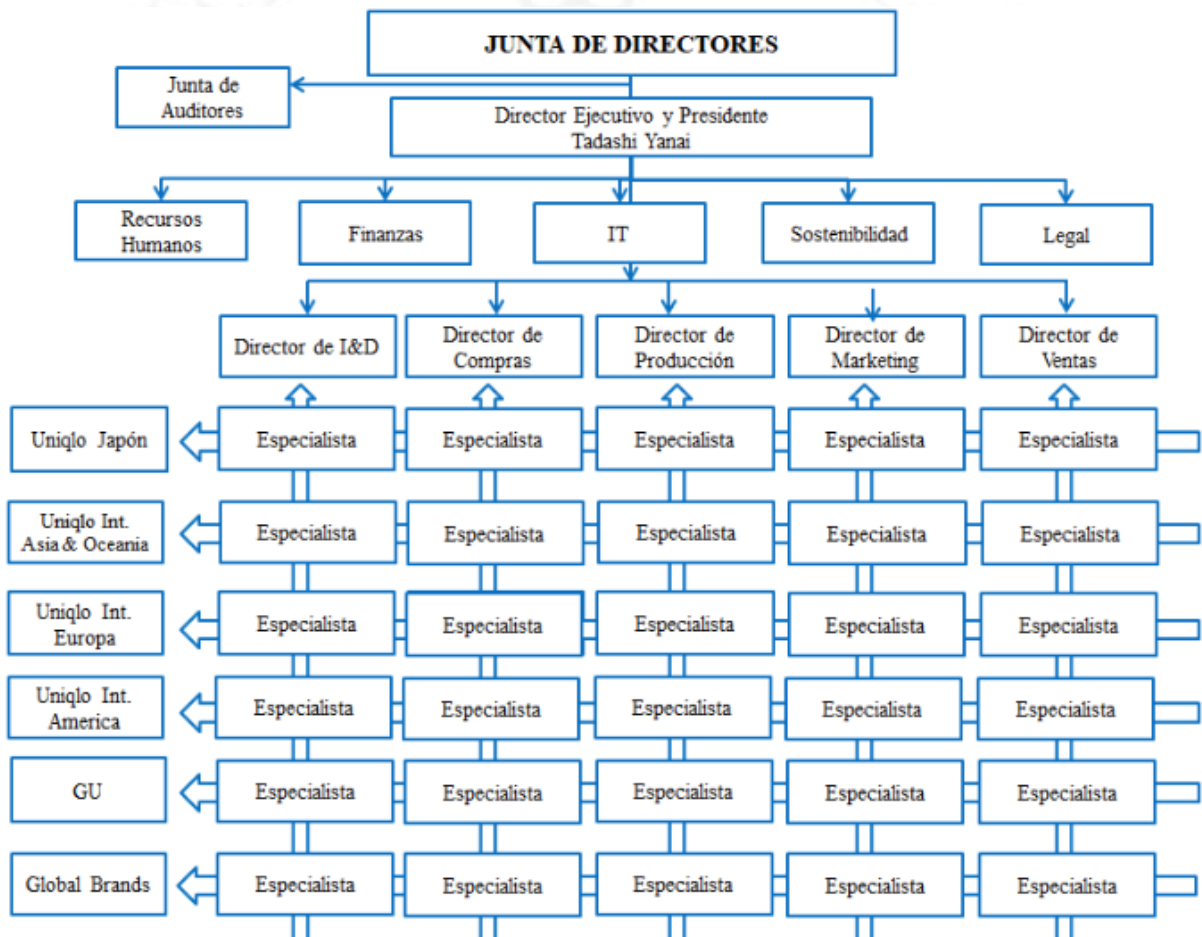
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

## 3.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Se decidió rediseñar la estructura organizacional de la corporación, mediante un organigrama matricial con la dirección de las áreas clave de la compañía y las UEN a manera geográfica, que redefinimos en el punto 2.7.

Figura 3.1

Estructura Organizacional Fast Retailing



Elaboración propia

### **3.2 Mejora de la implementación de estrategias**

A nivel corporativo proponemos una estrategia transnacional para continuar ejerciendo una presión por reducir costos, pero con una adaptación local; por lo menos en el mercado estadounidense. Una corporación tan grande como FR no puede darse el lujo de tener una participación tan baja en el mercado más grande del mundo a nivel consumo.

FR debe incrementar sus esfuerzos en marketing digital para poder tener mayor llegada en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), su presencia en la actualidad es muy baja comparada a sus grandes competidores. Como mejora proponemos el asociarse con una gran compañía de medios digitales, así como la contratación de personas reconocidas para su imagen de marca; como el caso de Roger Federer, para incrementar el posicionamiento de esta.

A nivel Financiero proponemos acuerdos de cobertura de tipo de cambio con bancos en cada país, para disminuir riesgos e incertidumbre ante alguna variación fuerte del dólar.

A nivel de Operaciones proponemos un Benchmarking entre subsidiarias en cada región para evaluar y entender las funciones en cada una de ellas. Esto servirá para mejorar y estandarizar procesos en cada subsidiaria, ser más eficientes, minimizar cantidad de recursos y compartir información con el fin de brindar mayor satisfacción al cliente.

De acuerdo a lo investigado podemos observar que los altos cargos de FR están compuestos por hombres japoneses. Estamos en un mundo globalizado que busca una igualdad de género en las grandes compañías, FR nos lleva a pensar que no se brindan las mismas oportunidades laborales para el género femenino, además al ser un grupo japonés se ve fuertemente influenciado por la cultura machista. Proponemos una política más abierta brindando oportunidades tanto a mujeres como a personas de distintas nacionalidades de pertenecer a este importante grupo.

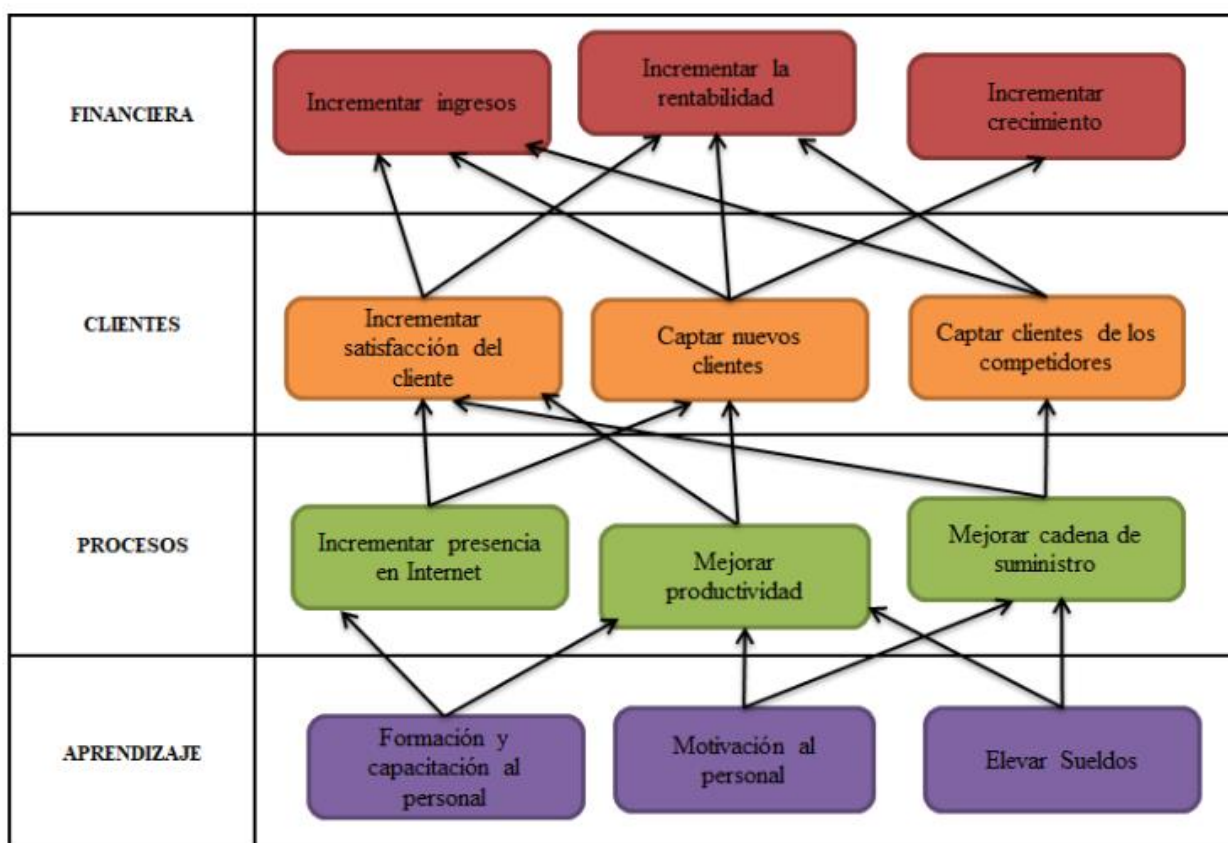
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

En el Mapa Estratégico de la empresa estamos considerando la perspectiva de aprendizaje, basada en el capital humano, sistemas y clima laboral. La perspectiva de procesos que identifica los procesos clave. El enfoque al cliente para lograr un mayor de ventas, terminando en la perspectiva financiera (ingresos de la compañía).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control para Uniqlo Perú



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

En el cuadro de mando integral se detallan los objetivos con cada indicador y frecuencia de medición para lograr las metas de la compañía (incrementar en % el objetivo propuesto).

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral para Uniqlo Perú

	OBJETIVOS	INDICADORES		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO 2020
FINACIERA	Incrementar rentabilidad	Ratio de rentabilidad	Utilidad neta/Ventas	Anual	>=30%
	Incrementar ingresos	Porcentaje de crecimiento de ventas	(Ventas año 1 - Ventas año 0)/Ventas año 0	Anual	>=30%
	Incrementar crecimiento	Apertura de tiendas	(Apertura del año 1 - Apertura del año 0)/Apertura del año 0	Anual	2
CLIENTES	Incrementar satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción		Semestral	>=10%
	Captar nuevos clientes	Porcentaje de clientes	(Numero de clientes año 1 - Numero de clientes año 0)/Numero de clientes año 0	Anual	>=10%
	Captar clientes de los competidores	Participación de mercado	Market Share de la Industria	Anual	-
PROCESOS	Incrementar presencia en Internet	Número de seguidores en redes sociales	(# seguidores año 1 - # seguidores año 0)/# seguidores año 0	Trimestral	>=15%
	Mejorar productividad	Revisión de procesos de producción	Auditoria	Anual	-
	Mejorar cadena de suministros	Verificación de inventarios	Auditoria	Anual	-
APRENDIZAJE	Fomación y capacitación al personal	Horas de fomación del personal	Horas de fomación/Total de trabajadores	Anual	>=10%
	Motivación de personal	Encuestas de satisfacción		Anual	-
	Elevar sueldos	Escalas Salariales	Gasto Total Salarial/Total de trabajadores	Anual	>=7%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia



## CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones de acuerdo al análisis interno y externo realizado:

1. El crecimiento de la industria Retail y el establecimiento de marcas importantes como H&M y Zara, reflejan que el país presenta una alta oportunidad debido a la aceptación y consolidación de estas marcas.
2. La clave en el modelo de negocios de Fast Retailing es el modelo SPA, que le permite controlar la cadena de suministro y mantener una estructura de costos baja, con el cual llegaría al mercado peruano con una propuesta diferente basada en productos de alta calidad a precios asequibles.
3. La historia nos indica que Fast Retailing aprendió en base a fracasos, esto demuestra que la empresa a pesar de las adversidades (amenazas y debilidades) ha logrado aprender a renovarse, FR desarrollo las mejores estrategias para convertirse en el gigante de ahora.
4. Tras el análisis interno y externo de la corporación se concluye que es altamente factible la entrada de Uniqlo al mercado peruano, ya que la empresa puede hacer frente a las amenazas del mercado y su fuerte estructura interna le permitirá competir con la competencia y abarcar una gran participación.

## RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones para la empresa de acuerdo al análisis interno y externo realizado:

1. Uniqlo International presenta un gran crecimiento económico y un desarrollo de nuevos mercados, dentro de poco generará mayores beneficios que Uniqlo Japón, por lo que se recomienda entablar mayores esfuerzos en su posicionamiento en el mercado europeo y americano.
2. El Perú presenta un crecimiento económico sostenido, lo que genera una oportunidad para los inversores en invertir en una economía fuerte y sostenida.
3. Se recomienda a Uniqlo realizar un estudio de mercado para poder identificar gustos y preferencias del consumidor peruano, permitiéndole desarrollar una mejor penetración de mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario Correo*. (16 de Febrero de 2018). Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/informalidad-crecio-73-en-el-2017-video-803568/>
- El Comercio*. (18 de Octubre de 2018). Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/pobre-nuestra-infraestructura-roberto-abusada-salah-noticia-568823>
- El Comercio*. (24 de Junio de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/efectos-falta-liderazgo-politico-peru-noticia-530275-noticia/>
- Esan*. (8 de Agosto de 2018). *Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/08/la-inversion-en-infraestructura-que-no-promueve-el-mef-parte-i/>
- Euromonitor International*. (febrero de 2018). Recuperado de Peru: Country Profile : <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fashion United*. (9 de octubre de 2018). *Fashion United*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de <https://fashionunited.uk/news/retail/fast-retailing-signs-deal-with-daifuku-for-warehouse-automation/2018100939343>
- Fast Retailing*. (s.f.). Recuperado el octubre de 2018, de <https://www.fastretailing.com>

- Fast Retailing*. (28 de Febrero de 2018). Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing Group. (1 de septiembre de 2008). *The FAST RETAILING Group Mission [La misión del grupo Fast Retailing]*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission>
- Fast Retailing Group. (19 de septiembre de 2018). *Code of conduct [Código de conducta]*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de Fast Retailing : <https://www.fastretailing.com/eng/about/compliance/coc.html>
- Fast Retailing Group. (12 de julio de 2018). *THIRD QUARTERLY RESULTS ANNOUNCEMENT FOR THE NINE MONTHS ENDED 31 MAY 2018 AND RESUMPTION OF TRADING [Anuncio de los resultados del tercer trimestre finalizado el 9 de mayo del 2018 y la reactivación del comercio]*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de Fast Retailing Group: [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808\\_3q\\_eng.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_3q_eng.pdf)
- Fast Retailing Group. (28 de febrero de 2018). *UNIQLO Business Strategy [Estrategia de Negocios de Uniqlo]*. Recuperado el octubre de 2018, de Fast Retailing : <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gestión*. (20 de septiembre de 2017). Recuperado el octubre de 2018, de <https://gestion.pe/economia/ccl-venta-ropa-disminuyo-15-ano-143904>
- Gestión*. (agosto de 2018). Recuperado el octubre de 2018, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el\\_85\\_de\\_millennials\\_son\\_digitales\\_pero\\_solo\\_el\\_15\\_compra\\_por\\_internet.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el_85_de_millennials_son_digitales_pero_solo_el_15_compra_por_internet.pdf)
- INEI*. (agosto de 2018). Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_-iitrim2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf)

- IPSOS . (Mayo de 2018). Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/habitos\\_del\\_internet.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/habitos_del_internet.pdf)
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Labowitz, S., y Baumann - Pauly, D. (2014). *Business as Usual is Not an Option*. New York University Stern Center for Business and Human Rights .
- Mercado Negro*. (28 de marzo de 2018). Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Mitsubishi Corporation. (30 de Agosto de 2018). *Press Room: Mitsubishi Corporation [Prensa: Corporación Mitsubishi]*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de Mitsubishi Corporation: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/pr/archive/2018/html/0000035642.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Parodi, C. (21 de agosto de 2018). *Perú 21*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/turquia-tipo-cambio-peru-422395>
- Perú Retail*. (Martes de noviembre de 2015). Recuperado el 17 de octubre de 2018, de <https://www.peru-retail.com/fast-retailing-acuerdo-toray/>
- Perú Retail*. (16 de Agosto de 2018). Recuperado el 15 de octubre de 2018, de <https://www.peru-retail.com/uniqlo-ventas-online/>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior* (7a ed.). Madrid: Pirámide.
- Santamaria, B. (2018 de septiembre de 2018). *Fast Retailing teams up with Google to power Ariake project*. Recuperado el octubre de 2018, de Fashion Network: [https://uk.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-teams-up-with-Google-to-power-Ariake-project,1015619.html#.W8\\_262hKjIU](https://uk.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-teams-up-with-Google-to-power-Ariake-project,1015619.html#.W8_262hKjIU)
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de ternet de la Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

