

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

Sergio Andre Correa Casanova

Código 20110348

Asesor

Lima – Perú

Diciembre de 2018



**CASE STUDY: PROPOSAL FOR A
STRATEGIC PLAN FOR ENTERING THE
PERUVIAN MARKET OF A FAST FASHION
SECTOR COMPANY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	11
1.2 Diagnóstico externo	15
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores.).....	15
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	18
1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas	20
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	23
2.2 Desarrollo y sustentación de Matriz EFE	24
2.3 Matriz de las estrategias genéricas.....	25
2.4 Matriz FODA (sustento)	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 (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	28

2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	28
2.8.1	Estrategia en el ambiente Global.....	28
2.8.2	Estrategias Corporativas.....	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		30
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	30
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		33
4.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	33
4.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	34
CONCLUSIONES		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS		¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI de Fast Retailing	23
Tabla 2.2 Matriz EFE de Fast Retailing	24
Tabla 4.1 Balance Score Card	34



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Propuesta de estructura organizacional.....	31
Figura 4.1 Gráfico de mapa estratégico.....	33



RESUMEN

El presente trabajo se trata de una propuesta de un plan estratégico para el ingreso al mercado peruano de una empresa del sector fast fashion. Para lo cual, se realizó un análisis exhaustivo del caso Grupo Fast Retailing del autor Hirotaka Takeuchi. Asimismo, se utilizó fuentes secundarias relacionadas a la teoría administrativa, marketing, recursos humanos e información del contexto empresarial relacionado con el caso. Así, se obtuvo un plan estratégico basado en una nueva definición de la estructura organizacional además de un mapa de control de la empresa en estudio, para lo cual se llegó a la conclusión de que el valor ponderado obtenido tras la elaboración de la matriz EFE y EFI indicaron que Fast Retailing es una empresa con una posición interna sólida que le permite hacer frente a sus debilidades y además cuenta con capacidad por encima del promedio para capitalizar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas, finalmente basado en los hallazgos del presente estudio se presentan sugerencias y recomendaciones favorables para la empresa.

Palabras clave: fast, fashion, mercado, peruano, plan.

ABSTRACT

This work is a proposal of a strategic plan for the entry into the Peruvian market of a company in the fast fashion sector. For which, an exhaustive analysis of the Fast Retailing Group case by author Hirotaka Takeuchi was carried out. Also, secondary sources related to administrative theory, marketing, human resources and business context information related to the case were used. Thus, a strategic plan based on a new definition of the organizational structure was obtained in addition to a control map of the company under study, for which it was concluded that the weighted value obtained after the preparation of the EFE matrix and EFI indicated that Fast Retailing is a company with a solid internal position that allows it to address its weaknesses and also has an above-average capacity to capitalize on its opportunities and address its threats, finally based on the findings of the present study. present favorable suggestions and recommendations for the company.

Keywords: fast, fashion, market, peruvian, plan.

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como finalidad realizar un análisis empresarial y plan estratégico de “Fast Retailing”, empresa de gran prestigio en la industria Textil que tiene como objetivo para el año 2019 ingresar al mercado peruano para consolidar su crecimiento en la región. El desarrollo de las soluciones presentadas en las siguientes paginas está basado en los conocimientos teóricos, la experiencia laboral acumulada a la fecha y tomando en consideración las áreas funcionales elegidas para la titulación: Marketing y Recursos Humanos. El esquema de trabajo está compuesto de cuatro capítulos: I) Diagnostico estratégico, II) Formulación de la Estrategia, III) Implementación Estratégica y IV) Control Estratégico. Para finalizar brindare las conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Con la finalidad de realizar el análisis del modelo de negocio del grupo Fast Retailing, se utilizará como referencia la plantilla Business Model Canvas extraída del libro de Marbaise (2017), quien señala “este lienzo es un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la plantilla con casillas para pasar más rápida y eficazmente a la acción” (p.7).

- Segmentos de clientes

Hombres y mujeres que les guste vestirse a la moda con productos de calidad a un precio accesible. Según Takeuchi (2011) “orientada a personas comunes y corrientes (independientemente de su edad, genero, nacionalidad o procedencia) que visten con ropa buena en cualquier momento del día” (p.7).

- Canales:

En base a la información obtenida de la lectura “Grupo Fast Retailing”, el grupo llega a sus clientes por medio de dos canales: Tiendas y On Line (Takeuchi, 2011, p. 8-9).

- Propuesta de valor:

La propuesta de valor está compuesta de: producto innovadores y de calidad a precio accesible, servicio orientado a brindar una grata experiencia en tienda y el posicionamiento corporativo relacionado con el valor social. (Takeuchi, 2011,p.7-11).

- Relaciones con clientes

Servicio de calidad: orientado a generar experiencia de excelencia al cliente en tienda (Takeuchi, 2011, p.7-11).

Centro de atención al cliente: A través de este centro se recibe retroalimentación por parte del cliente que permite mejorar el producto (Takeuchi, 2011, p.7-11).

Rapidez en el servicio: La experiencia de compra está diseñada para que los clientes puedan adquirir sus prendas tal y como en un autoservicio.

- Fuente de ingresos

La fuente de ingresos proviene de la venta que se realiza a los clientes finales en sus tiendas y plataforma web. Dispuestos a pagar precio de consumo masivo más bajo. (Takeuchi, 2011, p.7-11).

- Recursos Clave

Colaboradores: El personal es un recurso clave dentro de la propuesta de valor. Este debe estar capacitado y motivado para desarrollar el negocio. (Takeuchi, 2011, p. 30). Fast Retailing formaban a sus líderes para que tengan la capacidad de dirigir el negocio globalmente. Para tal fin tenían programas de desarrollo y capacitación como el Programa M (Takeuchi, 2011, p. 30). Según Chiavenato, Nagore y Guzmán (2017) “uno de los principales objetivos de la capacitación es brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas” (p. 332).

Materia Prima: Uniqlo, a través de su equipo de compras, se asegura de la adquisición de material de calidad a precio económico (Takeuchi, 2011, p. 7).

Innovación: Para convertirse en una compañía global, yanai decidió expandir su centro de innovación a ciudades como Nueva York, Shangai, Paris y Singapur. (Takeuchi, 2011, p. 18). La industria textil cambia a un ritmo drástico y frenético, es por esto que para mantenerse competitivos la innovación debe ser un pilar en la empresa (Takeuchi, 2011, p. 12).

Tiendas: Las tiendas o espacios de venta son consideradas, dentro de los 23 principios de gestión, de alta importancia ya que es uno de los principales puntos de contacto con el cliente.

Know how: el conocimiento aportado por sus socios estratégicos o nuevas adquisiciones es un recurso clave en la implementación de la propuesta de valor. Gracias a Theroy lograron acceder a una valiosa red de contactos dentro del sector textil estadounidense (Takeuchi, 2011, p. 5).

- Actividades claves

Control de calidad: Parte de la propuesta de valor de Fast Retailing es ofrecer prendas de calidad por lo que el control de calidad viene a ser una actividad clave. Uniqlo trabajaba con un número limitado de fábricas. Les realizaban controles de calidad semanales y contaban con un equipo de asistencia técnica en calidad con muchos años de experiencia (Takeuchi, 2011, p. 7).

Compra estratégica: El equipo de desarrollo de materiales compraba materia prima de alta calidad a bajo coste, realizando compras a granel mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo (Takeuchi, 2011, p. 7).

Mejora continua de la experiencia del cliente: A través del feedback que reciben de su centro de atención al cliente y las ideas que se generan en su centro de innovación se mejora la experiencia en producto y servicio del cliente (Takeuchi, 2011, p. 7).

Motivación para la venta: La venta es el motor de la empresa y mantener a tu personal motivado para vender es clave. Fast Retailing contaba con un plan de desarrollo que permitía que el vendedor tome el trabajo en la tienda como una actividad de por vida (Takeuchi, 2011, p. 8).

- Socios Clave:

Compañías locales que tienen joint venture con Fast Retailing: Estas asociaciones permiten expandir el negocio de manera internacional.

Proveedores: Son proveedores seleccionados que cumplen con los estándares de calidad y precios económicos generados por las economías de escala (Takeuchi, 2011, p. 7).

Clientes: Son fuente de ingresos y feedback para desarrollar el producto.

Colaboradores: Son quienes implementan la propuesta de valor y lideran el negocio.

Diseñadores: Alianza con diseñadores de renombre internacional como Jil Sander para mantener a sus marcas a la vanguardia de la moda y convertirlas en internacionales (Takeuchi, 2011, p. 6).

- Estructura de costes

El coste de producción, cosido y procesado representa el 55% de Uniqlo. Este es el coste más relevante ya que impacta en el precio de venta al público y la rentabilidad de la empresa. En segundo lugar, se ubica el gasto de administración y ventas con 25% del total (Takeuchi, 2011, p. 22).

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

El término de cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 83). El análisis de la cadena de valor permite que las organizaciones interesadas comprendan el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva (Robben, 2016, p.11).

A continuación, se realiza el análisis de la cadena de valor en base al modelo propuesto según Hill, Jones y Schilling (2015) “las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes(...), las actividades de apoyo(...) se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía”(p. 83).

- Investigación y desarrollo (actividad principal):

El grupo Fast Retailing tiene dentro de sus valores abrazar la innovación y los desafíos. Asimismo, dentro de los 23 principios de gestión de la empresa, se considera que mostrar rapidez, motivación y capacidad para innovar y ejecutar (Takeuchi, 2011, p. 29).

El grupo le da bastante prioridad a la innovación, al punto de haber realizado una fuerte inversión en su centro de formación de futuros líderes (FRMIC) en el que se puede desarrollar e implementar ideas innovadoras y que ambicionan expandirse a Nueva York, Shangai, Paris y Singapur (Takeuchi, 2011, p. 13). Asimismo, establecieron un centro de

I+D en Nueva York para convertir a UNIQLO en una en una marca internacional y se asociaron con Jil Sander, un diseñador de renombre internacional para desarrollar su línea de ropa “+J”.

- Producción (actividad principal):

Según Hill, Jones y Schilling (2015) “la función de producción también puede llevar a cabo sus actividades de una manera congruente con la alta calidad del producto, lo cual conduce a la diferenciación (...) y menores costos” (p.84). Como parte del perfeccionamiento que Fast Retailing había realizado con el modelo SPA, se encontraba elementos clave que generaban valor dentro del eslabón “producción”. Mantener relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas permitía mantener un mayor control de la calidad en los productos por parte del departamento de producción.

Asimismo, contaban con un equipo técnico de especialistas que eran enviados a todas las fábricas asociadas a Uniqlo para ofrecer asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad (Takeuchi, 2011, p. 8). Producir de manera eficiente asegurando la calidad en el producto, permite que Fast Retailing genere valor dentro de su cadena manteniendo la propuesta de valor de ofrecer productos de calidad a un precio asequible.

- Mercadotécnica y ventas (actividad principal):

Se cuenta con un extenso presupuesto publicitario que direcciona a medios tradicionales y nuevos. Cuenta con la reputación de anunciante web líder tras ganar tres premios internacionales de publicidad (Takeuchi, 2011, p. 8). La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (Hill y Jones, 2009, p. 84).

- Servicio a Clientes (actividad principal):

Según Hill, Jones y Schilling (2015):

El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. (p. 85).

A través del centro de atención al cliente de Uniqlo se recibe aproximadamente 72,000 comentarios anuales, los cuales ayudan a perfeccionar cada año los productos del portafolio (Takeuchi, 2011, p. 7).

- Manejo de Materiales (actividad secundaria):

La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativamente el costo, lo que crea más valor (Hill y Jones, 2009, p. 86). Un adecuado manejo de materiales es una actividad dentro de la cadena de valor que es considerada como “de apoyo”. El equipo de desarrollo de materiales compra materias primas de manera estratégica negociando precios y aprovechando sus economías de escala. Asimismo, se asegura de adquirir los materiales en proveedores puntuales (Takeuchi, 2011, p. 7).

- Recursos Humanos (actividad secundaria):

Fast Retailing a través de sus programas de capacitación en su centro de capacitación y desarrollo forma a sus futuros líderes para liderar los negocios globales del grupo. Todos los miembros del FRMIC tenían que completar dos programas presenciales y un proyecto en el mundo real, cumpliendo al mismo tiempo, con sus obligaciones diarias habituales (Takeuchi, 2011, p. 14). Asimismo, se cuenta con un programa que incentiva al personal de ventas para que este motivado a realizar su trabajo de ventas como para ser una actividad de por vida. El programa permite a los vendedores escalar a través de una serie de posiciones con la posibilidad de lograr ser dueño de una franquicia. (Takeuchi, 2011, p. 8).

- Sistemas de información (actividad secundaria):

Los sistemas de información son pieza clave en el soporte de las actividades primarias de la cadena de valor. Por ejemplo, a través de sistemas de información avanzados, Fast Retailing, puede acelerar el proceso de aprendizaje gracias a la base de datos del centro de atención al cliente (Takeuchi, 2011, p. 7). Asimismo, los sistemas de información les permiten integrar a los futuros líderes que se encuentran en diferentes partes del mundo para que puedan participar de las sesiones de aprendizaje. (Takeuchi, 2011, p. 14).

Hamidian y Ospino (2015) mencionan algunas de las principales ventajas de utilizar sistemas de información “control más efectivo de las actividades de la organización, integrar las áreas de toda la organización, proporciona ventajas competitivas y valor agregado, disponibilidad de información en tiempo real y reducción de costos” (p. 7).

- Infraestructura de la compañía

La estructura de alta dirección de Fast Retailing conformada por un grupo de gestión de 5 personas permite coordinar y agilizar la toma de decisiones de la proliferante y creciente operación multinacional. (Takeuchi, 2011, p. 9). Según Hill, Jones y Schilling (2015) “a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa” (p. 87).

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

Para definir y sustentar las ventajas competitivas se ha definido que las unidades estratégicas de negocio Fast Retailing está conformado por 3 unidades de Negocio: Uniqlo, Marcas nacionales y Marcas Globales. Asimismo, para definirlo se analizarán 4 variables: Eficiencia, Calidad, Mayor respuesta al cliente e Innovación (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 87).

Grupo Fast Retailing:

- **Innovación Superior**

Creación de un centro de innovación y formación de líderes: la creación del mejor centro de gestión e innovación se considera como una innovación en procesos debido a que permite a los ejecutivos de Fast Retailing desarrollar innovaciones que serán trasladadas al desarrollo de productos y mejora del servicio (Takeuchi, 2011, p. 17). Lo mencionado genera una ventaja competitiva en la actividad primaria de investigación y desarrollo.

- **Eficiencia Superior**

Joint Venture con potentes compañías locales: Establecer Joint Venture con compañías locales para ingresar a mercados internacionales le da una ventaja competitiva a Fast Retailing en debido a que logra reducir el riesgo de ingreso a nuevos mercados versus los competidores que ingresan de manera independiente, se aprovechan sinergias de modo que se gana productividad y reducen costos, competitividad y se comparte conocimiento reduciendo la inversión y tiempo en establecerse en el mercado. (Vensf).

Uniqlo:

- **Eficiencia Superior**

Adquirir materias primas de un grupo selecto de proveedores, el departamento de compras de Uniqlo adquiere materias primas de calidad en gran volumen a través de las negociaciones que realiza con fabricantes de todo el mundo (Takeuchi, 2011, p. 7). Estas compras por volúmenes generan una ventaja competitiva ya que le permite tener a la marca una estructura de costos más bajos en relación a su competencia de menor volumen.

- **Calidad superior**

i) Comprar materias primas de calidad, Yanai se centró en la calidad como factor diferenciador de Uniqlo (Takeuchi, 2011, p. 6). Para tal fin, el departamento de compras se enfoca en adquirir materias primas de calidad. De esta manera, se alcanza la calidad superior debido a que los clientes perciben el producto no solo como asequible, sino también como fabricado con materiales de calidad.

ii) Motivar a la fuerza de ventas para ofrecer un servicio de calidad, Uniqlo posicionó a los encargados de las tiendas y al personal de ventas como los actores centrales de la compañía. A través de un plan de desarrollo se conseguía el compromiso del colaborador para brindar un servicio de excelencia para el cliente ya que estaba motivado. (Takeuchi, 2011, p. 6). Se considera como calidad superior debido a que, a través de experiencia de excelencia que aseguraba el personal de tienda, el cliente percibía el servicio con atributo de calidad.

iii) Alianza con diseñador de prestigio, a través de una alianza con Jil Sander, Uniqlo logra una línea de ropa de calidad superior ya que es producida bajo un diseñador de renombre que le da a la marca su prestigio. De esta manera convierten la perspectiva de la marca en una de confianza aumentando el valor de la misma.

- **Respuesta al cliente**

Implementación de un centro de atención al cliente para recibir feedback, a través del centro de atención al cliente, Uniqlo logra tener una mayor capacidad de respuesta al cliente. De esta manera puede adaptarse a las nuevas tendencias del mercado o mejorar el producto desde la percepción de su cliente.

Marcas Nacionales

- **Eficiencia Superior**

Compras al granel de materias primas, a través de la compra al granel de materias primas, GU logra mantener costos bajos para llegar a un público de gama baja. GU aplico el modelo SPA, lo cual le permite tener una estructura de costos inferior a la de un competidor minorista, generando una eficiencia superior (Takeuchi, 2011, p.9).

Asimismo, a través de su marca Candish, que también cuenta con una estructura de costes baja por haber aplicado al modelo SPA le permite generar eficiencia superior. Cabe mencionar que la estrategia de comercializar los zapatos a través de las tiendas Uniqlo y plataforma on line, genera mayor rotación del producto y por ende mayor volumen de compra de materias primas para fabricar más zapatos: menor estructura de costos.

- **Innovación Superior**

Incursionar en nuevas plataformas de venta, según Hill, Jones y Schilling (2015) “la innovación en procesos se concentra en desarrollar procesos inéditos para (...) llevarlos a nuevos cliente” (p. 90). Candish genera una innovación superior a comercializar sus modelos de zapatos a través de plataformas on line, una nueva forma de llegar a los clientes de manera más rápida y eficiente.

Marcas Internacionales

- **Calidad Superior**

Posicionar marcas con atributo de alta calidad, theory, CDC y PTT estaban posicionadas como marcas prestigio y calidad. Desde la perspectiva del cliente son consideradas como marcas confiables con amplia trayectoria en el mercado generando calidad superior, por ende, mayores utilidades para la UEN.

- **Respuesta al cliente**

Ofrecer variedad de surtido de productos para clientes, la variedad de productos generado por las adquisiciones de marcas internacionales, le permite a la UEN “marcas internacionales” adaptarse a nuevos tipos de clientes y necesidades, logrando tener mayor respuesta al cliente.

- Eficiencia superior

Utilizar Know How del grupo para gestionar nuevas marcas, a través de la ventaja de formar parte de un grupo como Fast Retailing, la UEN “marcas internacionales” tiene la capacidad de ser más eficiente en la gestión de las cadenas, evitando pérdidas e incrementando la productividad de su plana ejecutiva.

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

Para determinar y sustentar las fortalezas y debilidades se ha definido que las unidades estratégicas del grupo Fast Retailing son las siguientes: Uniqlo, Marcas nacionales y Marcas Globales. En base a esto, procederé a mencionar lo identificado:

Fortalezas

- Grupo Fast Retailing:

Centro de Gestión e Innovación (1): El grupo Fast Retailing posee un centro de gestión e innovación (FRMIC) que le permite desarrollar innovaciones y formar a los futuros líderes de las operaciones globales del grupo (Takeuchi, 2011, p. 14).

Portafolio de marcas posicionado (2): Fast Retailing cuenta con un portafolio de marcas posicionadas en el mercado que le generan rentabilidad y le permite ingresar a nuevos segmentos del mercado.

Joint Venture (3): Fast Retailing cuenta con socios estratégicos que le generan sinergias y facilitan el ingreso a nuevos mercados.

Grupo de Gestión (4): Fast Retailing cuenta con un grupo de gestión de 5 personas capacitadas para tomar decisiones de manera ágil (Takeuchi, 2011, p. 9).

Implementación de concepto Lego: Es considerado una fortaleza debido a que le permite apertura nuevas tiendas reduciendo la inversión en infraestructura. (Takeuchi, 2011, p. 19).

- Uniqlo:

Capacidad para reducir estructura de costos (1): Las compras al granel de materias primas para la producción de sus prendas le permite contar con precios bajos, por ende, una menor estructura de costos.

Centro de investigación y desarrollo (2): Este centro le permite desarrollar diseños innovadores y acordes con las tendencias de la moda a nivel mundial, para posteriormente producir y distribuir en sus tiendas.

Alto control de calidad (3): Gracias al convenio con un número reducido de fábricas, Uniqlo tiene la capacidad de poder controlar la calidad de la producción a través de las visitas semanales que realizan y la asistencia técnica que su grupo de técnicos especialistas realizan.

Imagen de empresa socialmente responsable (4): A través de programas con el reciclaje de ropa para abastecer a refugiados, inclusión laboral para discapacitados, o la venta de ropa económica a Bangladesh (Takeuchi, 2011, p.11), Uniqlo logra generar diferenciación no solo a través de la calidad o el servicio, sino también por ser una empresa que beneficia a la sociedad. Esta acción es considerada por Kotler y Armstrong (2017) como marketing sustentable “el marketing sustentable implica acciones sociales y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores” (p. 490).

Dominio del modelo SPA (5): Uniqlo ha perfeccionado el uso del modelo SPA. Este aprendizaje le permite aplicarlo a nuevas líneas de productos, tal como la de calzado.

Excelente reputación como empleador (6): Uniqlo ha sido reconocido en revistas conocidas como “Fast Company” o recibido el galardón “Porter Prize” (Takeuchi, 2011, p.2). Esto le ha permitido generar una excelente reputación a nivel nacional e internacional atrayendo talento a la empresa.

Capacidad para recibir retroalimentación (7): Gracias a su centro de atención al cliente, Uniqlo tiene la capacidad de registrar comentarios de clientes para posteriormente analizarlos y mejorar su producto o servicio.

Calidad en producto y servicio (8): La percepción de calidad que ha posicionado en sus clientes le permiten incrementar sus utilidades.

- Marcas Internacionales

Red de contactos (1): Marcas aportan red de contactos para ser explotada por marcas Nacionales o Uniqlo.

Ingreso a nuevos mercados (2): A través de estas marcas se ingresa a nuevos mercados con potencial de crecimiento.

Genera aprendizajes (3): Trayectoria en sus mercados permite replicar aprendizajes en otras unidades de negocio.

- Marcas Nacionales

Capacidad para reducir estructura de costos: La marca Gu y Candish realizan sus compras de manera estratégica. Al igual que Uniqlo, obtiene precios económicos por las materias primas tras negociaciones por volumen.

Potencial de crecimiento: Marcas nacionales tienen potencial de crecimiento dentro del mercado nacional e internacional. La marca de zapatos Candish permite diversificar generando nuevas oportunidades para la UEN de crecimiento. Asimismo, GU permite a la UEN atender a un nuevo segmento: gama baja.

Debilidades

- Fast Retailing

Ingreso tardío al mercado internacional (1): H&M abrió su primera tienda internacional en 1963, Uniqlo en el año 2001 (Takeuchi, 2011, p. 2). Genera menor participación en el mercado internacional, mayores barreras de entradas a mercados donde ya se encuentra establecida la competencia. Menor aprendizaje versus la competencia.

Líderes en proceso de formación (2): desafío individual con bajo ratio de éxito, 10 de 90 presentaciones reciben la aprobación del equipo de gestión. Indica que los ejecutivos que reciben el entrenamiento en el FRMIC aún no están capacitados para liderar los negocios.

No diversificación no relacionada (3): Grupo no ha sido capaz de implementar una diversificación no relacionada. Esta incapacidad limita su fuente de ingresos a un solo sector. Ha tenido intento fallido de incursionar en el negocio agrícola (Takeuchi, 2011, p. 5).

Mayor costo de almacenamiento (4): Fast Retailing tiene menor rotación de inventario (5.1 X) versus competencia (3.9X) (Takeuchi, 2011, p. 27). Esto implica que Fast Retailing tenga mayores costos de almacenamiento versus su competencia.

No tiene experiencia en el mercado Latinoamericano (5): El grupo Fast Retailing no tiene ninguna UEN con negocios en el mercado latinoamericano. No cuenta con experiencia ni Joint ventures que le faciliten su ingreso.

- Uniqlo

Nueva estructura directiva (1): En el 2010 se creó un nuevo grupo de gestión. Se considera una debilidad porque se deben adaptar a sus funciones mientras reaccionan a los cambios o retos del mercado.

Organización depende de la visión del fundador (2): Yanai, fundador de Fast Retailing, aun guía a la compañía en base a su visión. Si bien, el líder tiene experiencia en la industria textil, hace falta la visión de líderes que puedan aportar nuevas ideas para direccionar a la empresa.

Menor beneficio netos versus competencia (3): El primer lugar lo tiene H&M, seguido por Inditex, Gap y en cuarto lugar Uniqlo.

- Marcas Internacionales

Marcas se encuentran en fase de desarrollo (1): Se considera una debilidad ya que el grupo debe destinar recursos humanos, tecnológicos, económicos, entre otros, para desarrollar la UEN.

Estructura de costos alta (2): Las marcas globales se iniciaron en el negocio como mayorista, suministrando mercadería a grandes almacenes y tiendas (Takeuchi, 2011, p. 8). Debido a que su modelo de negocio es ser un mayorista, su estructura de costos es mayor y, por lo tanto, menores utilidades.

- Marcas Nacionales

No se cuenta con Joint Venture en industria de calzado: No contar con un aliado que aporte sinergias genera demora en el desarrollo del negocio y encarece la inversión para realizar la diversificación relacionada.

Marca de gama baja: Precios bajos para poder atender a segmento de gama baja implican menores utilidades.

1.2 Diagnóstico externo

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

Factores Económicos

- Crecimiento de la clase media peruana: Entre 2011 y 2017, la clase media ha crecido 36.1% (de 9.8 millones de personas a 13.4 millones). Esto en menos de 10 años (Gómez, 2018). Esto afecta de manera positiva en el corto plazo a la industria debido a que encontrará a más peruanos con capacidad adquisitiva para poder comprar sus productos. En el corto, mediano y largo plazo, tiene un impacto positivo ya que se espera que la clase media siga creciendo y por lo tanto genere oportunidad de capitalizar el crecimiento.
- Proyección de crecimiento en PBI Peruano 2018 y 2019: En un reporte, BCP dijo que ahora prevé que PBI alcanzará expansión de 4% este 2018, desde un 3,8% estimado anteriormente. También, elevó de 3,5% a 3,7% su estimación de crecimiento de la economía para el próximo año (“BCP eleva su proyección de crecimiento del PBI a 4% en 2018 y 3,7% en 2019”, 2018). Este escenario impacta de manera positiva en el corto y mediano plazo. En el largo plazo es incierto.
- Crecimiento del tipo de cambio: “La fortaleza de la moneda peruana llevará a que el tipo de cambio se ubique en S/.3.20 en el 2019. El analista de economías emergentes de Capital Economics proyectó que el tipo de cambio cerrará este año en S/.3.40” (“Tipo de cambio cerraría el 2018 en S/3.40 y en el próximo año bajaría”, 2018). En el corto plazo el impacto del crecimiento del tipo de cambio puede afectar de manera negativa a la industria fast fashion ya que se espera que el tipo de cambio se reduzca para el 2019.
- Perú, destino atractivo para invertir en el sector retail: “En el 2017 el Perú se ubicó en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector Retail manteniendo así la misma posición con respecto al 2016” (Valcárcel, 2018). En el corto, mediano y largo plazo esta

variable representa un impacto positivo para industria fast fashion. La expansión de los centros comerciales de la mano del crecimiento económico del país harán sostenible el crecimiento del sector retail en el tiempo. Asimismo, cabe resaltar que el crecimiento del sector retail en provincias también representan una oportunidad en el mediano y largo plazo, “en el sector Retail hace 04 años, provincias representaban el 20% de las ventas, en el 2016 llegó a estar en 30% y en el 2017 esta cifra se siguió incrementando, a miras del 2020 ventas llegarán al 50%” (Valcárcel, 2018).

Factores Políticos - Legal

- **Crisis Política:** La actual crisis política afecta de manera negativa el escenario en corto y mediano plazo. Esto es considerado como una variable de impacto negativo, ya que en crisis políticas suelen contraerse las inversiones y la economía. “En este momento, todas están dedicadas a un enfrentamiento político. Superar todo esto de aquí a diciembre no va a ser posible. Superarlos en el 2019 podría ser, pero va a costar trabajo” (“¿Se podrá superar la crisis política este año?”, 2018, p. s/n).
- **Tratados de Libre Comercio (TLC):** El Perú tiene TLC con varios países, lo cual genera que sea un destino atractivo para invertir. La variable mencionada impacta de manera positiva en el mediano plazo. "Los acuerdos comerciales, los TLC, la participación en la Alianza del Pacífico y la reactivación de actividades económicas potenciadas principalmente por proyectos mineros posicionan al Perú como una economía atractiva ante los ojos del mundo" (“Perú alcanzaría el top 3 de Latinoamérica en transacciones comerciales a 2021”, 2018).

Factores Tecnológicos

- **Sistemas tecnológicos para mejorar la experiencia de compra:** Actualmente, existen tecnologías disponibles que cambian la experiencia de compra del cliente las cuales están orientadas a las tendencias de compra digital. Este escenario impacta de manera positiva a mediano y largo plazo con la posibilidad de implementar las tecnologías en los modelos de negocio.
- **Tecnología amigable con el medio ambiente:** “Jeanologia México muestra cómo con la combinación de sus tecnologías láser, G2 ozono y eflow se puede conseguir un futuro sostenible, ahorrando agua, energía, químicos, respetando la salud de

los trabajadores y aumentando la competitividad de las empresas” (Rodríguez, 2018). Actualmente existe la oportunidad de, a través del desarrollo tecnológico, reforzar el posicionamiento corporativo de empresa socialmente responsable. Impacta de manera positiva en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, genera competitividad en las empresas.

- Redes sociales para potenciar las ventas: El crecimiento de las redes sociales representa una nueva oportunidad para llegar a los clientes. Cada vez más empresas se suman al uso de estas para gestionar sus relaciones con clientes. “Las redes sociales(...) son el resultado de la evolución en tecnologías de información y cómo estas ayudan a las estrategias de gestión de relaciones con clientes que son sumamente importante para el éxito del negocio” (“CRM, WhatsApp y redes sociales: herramientas tecnológicas para potenciar las ventas en el mercado inmobiliario”, 2018).

Factores Sociales

- Gusto del público peruano por concepto Fast Fashion: Desde la llegada de H&M, Zara y Forever21, sus ventas han repuntado mientras que las de las tiendas departamentales han caído. Incluso, especialistas indican que el grueso de las ventas de cadenas Fast Fashion se debe a la cuota de mercado que le han quitado a las departamentales (“BCP eleva su proyección de crecimiento del PBI a 4% en 2018 y 3,7% en 2019”, 2018). Oportunidad que impacta de manera positiva en el corto y mediano plazo.
- El crecimiento del comercio electrónico puede impactar negativamente a los Malls “ante el veloz avance del comercio electrónico que está impactando a los hábitos y decisiones de compra, las tiendas retail y centros comerciales están enfocando sus estrategias en otorgar nuevas experiencias en el punto de venta” (“¿Qué hacen los malls para contrarrestar el auge del ecommerce en la región?”, 2018, p. s/n). Esto representa una oportunidad en el corto y mediano plazo debido a la reacción de los malls por ofrecer nuevas experiencias a clientes. Fast Retailing podría apalancarse de esto para incrementar sus ventas en tienda. Sin embargo, en el largo plazo representaría una amenaza si es que Fast Retailing no se adapta al cambio: el comercio online es un comportamiento social que seguirá creciendo.
- Venta por internet de ropa aun no es representativa, “hoy, el 70% y 80% de las ventas por Internet de los grandes jugadores, aproximadamente, continúan

enfocados en electrodomésticos y en productos tecnológicos, mientras que la moda aún ocupa un segundo plano” (“BCP eleva su proyección de crecimiento del PBI a 4% en 2018 y 3,7% en 2019”, 2018). En el corto y mediano plazo representa una oportunidad debido a que las ventas en tienda no están siendo afectadas por la venta online de manera representativa.

Factores Ecológicos:

- Riesgo de que desastre natural impacte negativamente industrias peruanas.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Se procederá a realizar el análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Este modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) Riesgo de nuevos competidores, 2) intensidad de rivalidad entre compañías establecidas, 3) Poder de negociación de compradores, 4) Poder de negociación de proveedores y 5) Amenaza de productos sustitutos” (Porter, 2015, p. 45).

Análisis de rivalidad en la industria (alta):

- Estructura de la industria: La estructura de la industria se considera consolidada porque a través de los grandes volúmenes de compra que tienen las empresas, han logrado generar economías de escala.
- Crecimiento de la demanda: El crecimiento de la demanda es alto debido a que actualmente hay una tendencia a comprar marcas de ropa bajo el concepto Fast Fashion.
- Barreras de salida: Las barreras de salida de la industria se consideran altas. Salirse de la industria implica: vender los activos especializados (instalaciones y otros activos). Liquidar a los más de 40,000 colaboradores representa un alto costo. Asimismo, el valor de la marca es alto.
- Diferenciación de producto: Es considerada baja. Los productos de las diferentes marcas pueden ser sustituidos entre sí. Los productos son similares.

Riesgo de nuevos competidores (Bajo)

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja. A continuación, los factores:

- Economías de escala: Para que una nueva empresa ingrese a competir al mercado tendría que tener una estructura de costos tan baja como la de los competidores consolidados.
- Requerimiento de capital: La inversión para ingresar al mercado es alta. Inversión en activos, Inversión en marketing, inversión en capacitación.
- Acceso a canales de distribución: La inversión para posicionarse en los principales malls o tiendas de alto tránsito es alta.
- Barreras legales: Esta variable se considera baja. En Perú no se establecen barreras legales complejas para que una organización pueda establecer una tienda.

Poder de negociación de Proveedores (Bajo)

El poder de negociación de los proveedores es considerado bajo. A continuación, las razones:

- El producto que los proveedores comercializan tiene sustitutos ya que es una materia prima básica que se puede conseguir a través de otros.
- Los volúmenes que compran las empresas de la industria Fast Fashion son grandes, por lo que el proveedor se vería afectado de manera negativa si deja de vender.
- El costo de cambiar a otro proveedor es bajo
- Los proveedores no representan una amenaza en relación a la posibilidad de que puedan ingresar a la industria de sus clientes. Las barreras de entrada son altas.

Poder de negociación de clientes (Bajo)

El poder de negociación de los clientes es bajo. A continuación, las razones:

- Los clientes compran bajos volúmenes de producto por lo que no afectaría negativamente si uno de ellos deja de comprar.
- No representa una amenaza de integración hacia atrás.

Amenaza de productos sustitutos (Alto)

Existe alta amenaza de productos sustitutos, debido a que en el Perú ya está posicionada la competencia y está presente el canal tradicional con costos bajos:

- Los productos de la competencia pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. H&M, Zara, Forever21 son empresas por las que fácilmente pueden reemplazar a Fast Retailing.

Los mercados mayoristas de ropa representan una alternativa a los productos de Fast Retailing. Tiendas de ropa en Gamarra son un ejemplo de la amenaza de productos sustitutos en el mercado.

1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Crecimiento de la clase media peruana: El crecimiento de la clase media peruana representa una oportunidad para Fast Retailing de ingresar a un Mercado con capacidad adquisitiva para consumir los productos que ofrece.
- Proyección de crecimiento en el PBI peruano para el 2018 y 2019: El crecimiento del PBI peruano es un indicador de que la economía está creciendo. Ingresar a Perú, un país con crecimiento económico representa una oportunidad para Fast Retailing. Es un país que produce y tiene la capacidad para consumir.
- Crecimiento del tipo de cambio en el Perú: El crecimiento del tipo de cambio representa una oportunidad para Fast Retailing de que el valor de sus dólares se vea incrementado gracias al alza en el tipo de cambio. Asimismo, se espera que el incremento del Tipo de cambio se mantenga para el 2019.
- Crecimiento de la industria Retail en el Perú: El crecimiento del retail en el Perú representa una oportunidad para Fast Retailing, debido a que cada vez hay más centros comerciales y personas interesadas en asistir a ellos. Esto beneficia a Fast Retailing debido a que su canal de distribución en el Perú sería los centros comerciales.
- Bajas barreras legales para ingresar al mercado peruano: Representa una oportunidad para ingresar si costos ni trámites legales complejos. Perú es un país accesible, especialmente para grandes corporaciones.
- Sistemas de tecnología que impulsa la venta online: Actualmente están disponible tecnologías que mejoran la experiencia de compra del cliente final orientando a

que el proceso de compra sea online. Fast Retailing puede tomar esto como una oportunidad para innovar en el mercado peruano ya que actualmente no se ha visto tecnología como tal. Asimismo, es una oportunidad para seguir creciendo en el comercio en línea: una nueva tendencia en crecimiento a la cual Fast Retailing debe seguir acomodándose.

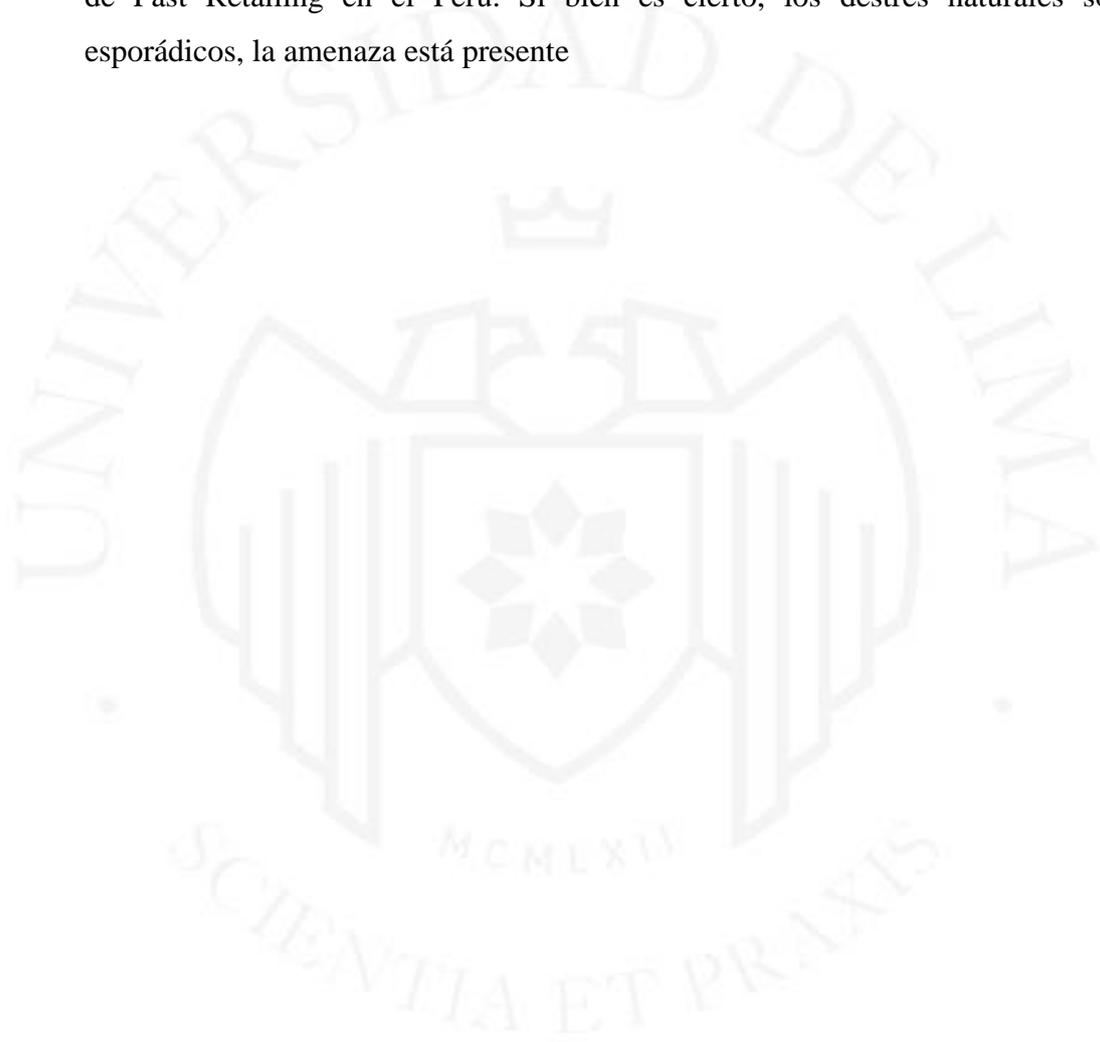
- Tecnología amigable con el medio ambiente: Fast Retailing tiene como uno de sus principios para diferenciarse, el realizar actividades en beneficio de la sociedad. Trabajar con proveedores que utilicen tecnología amigable con el medio ambiente es una oportunidad para Fast Retailing de reforzar su diferenciación con el argumento de ser una empresa socialmente responsable que comercializa prendas de moda asequibles en Perú.
- La confianza del peruano en las tiendas Fast Fashion: El ingresar al mercado peruano, que ya tiene confianza en este modelo de negocio de Fast Fashion, representa la oportunidad para Fast retail de acoplarse al mercado sin alta inversión en publicidad para que la gente tenga confianza y consumo los productos de su modelo de negocios.
- Comercio electrónico: Representa una oportunidad Para fast Retailing de incrementar sus ventas a través de nuevas plataformas de venta.

Amenazas:

- Crisis política debilita economía y aleja las inversiones: Para Fast Retailing, empresa que planea ingresar al mercado peruano, representa una amenaza debido a que existe riesgo de que la economía se contraiga y las inversiones se reduzcan. Asimismo, se espera que esta crisis política genera una inestabilidad que por lo menos durara hasta fines del 2019. Esta es una amenaza con la que Fast Retailing tendrá que lidiar en Perú.
- Sistemas de tecnología que la competencia ya adapto en su modelo de negocio: La amenaza para Fast Retailing es que su competidor directo “Zara” se encuentra en un plan piloto para potenciar su venta online a través de nueva tecnología. Si bien es cierto, esta tecnología aún no ha sido aplicada al mercado peruano, existe la amenaza de que la competencia se adelante y lo implemente.
- El comercio electrónico: El comercio electrónico puede representar una amenaza para Fast Retailing en el ingreso al mercado peruano debido a que el principal

canal de distribución con el que ingresaría sería las tiendas físicas. El crecimiento de las ventas Online puede impactar de manera negativa en los resultados comerciales. Si bien es cierto, aun el canal de ventas online no es representativo en la categoría de prendas de vestir, en el mediano o largo plazo puede serlo.

- Clientes prefieren comprar electrodomésticos y tecnología vía web que ropa por la desconfianza.
- Riesgo de desastres naturales: Los desastres naturales pueden afectar las ventas de Fast Retailing en el Perú. Si bien es cierto, los desastres naturales son esporádicos, la amenaza está presente



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

Sobre la Matriz EFI David (2003) comenta “esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa”(p. 149). A continuación, se aprecia la matriz EFI:

Tabla 2.1
Matriz EFI de Fast Retailing

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fuerzas			
Centro de Gestión e Innovación que forma líderes	0.07	4	0.28
Joint Venture con compañías locales	0.07	4	0.28
Grupo de Gestión experimentado	0.05	3	0.15
Economías de escala	0.105	4	0.42
Alto control de calidad	0.1	4	0.4
Centros de investigación y desarrollo	0.08	3	0.24
Atrae talento a la empresa	0.09	3	0.27
Oportunidad de crecimiento con marcas nacionales e internacionales	0.07	3	0.21
Debilidades			
Ingreso Tardío al mercado internacional	0.08	1	0.08
Liderés en formación	0.045	2	0.09
Beneficio neto menor a la competencia	0.07	2	0.14
Marcas Internacionales en desarrollo	0.08	2	0.16
No tiene experiencia en el mercado Latinoamericano	0.09	1	0.09
Total	1		2.81

Elaboración Propia.

Fuente: David (2003).

El valor ponderado que se obtiene tras la elaboración de la matriz EFI (2.1) indica que en Fast Retailing se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades. Asimismo, el peso ponderado de las fuerzas internas de Fast Retailing (2.25) es superior al peso ponderado de las debilidades (0.56) por lo que se puede decir que las fuerzas internas son favorables para la organización. Las fortalezas que recibieron la calificación de “fortaleza mayor” son: el centro de gestión e innovación, Joint Venture con compañías locales, Economías de escala y Alto control de calidad. Estas fortalezas son consideradas como clave para el éxito futuro de la organización. Asimismo, las

debilidades mayores son: el ingreso tardío al mercado internacional y la nula experiencia en el mercado latinoamericano por ser las principales debilidades que influyen en su proceso de expansión en el mercado mundial, y puntalmente para fines del caso, en su proyecto para ingresar al mercado peruano.

2.2 Desarrollo y sustentación de Matriz EFE

A través del análisis mediante la elaboración de la matriz EFE se da a conocer si Fast Retailing está preparado para hacer frente a las oportunidades y amenazas del sector. A continuación, el cuadro con las variables y resultados:

Tabla 2.2

Matriz EFE de Fast Retailing

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento de la clase media peruana	0.1	4	0.4
Alza del tipo de cambio	0.07	2	0.14
Crecimiento del sector Retail en Perú	0.15	3	0.45
Nuevas tecnologías para la industria Fast Fashion	0.15	3	0.45
Confianza del peruano en industria Fast Fashion	0.17	3	0.51
Amenazas			
Crisis Política	0.18	2	0.36
Crecimiento del comercio electrónico reduce concurrencia de clientes a centros comerciales	0.13	3	0.39
Cientes no compran ropa vía online por desconfianza	0.05	3	0.15
Total	1		2.85

Elaboración Propia.

Fuente: David (2003).

El valor ponderado que se obtiene a través de la elaboración de la matriz EFE es de 2.85. Este resultado indica que la empresa Fast Retailing tiene la capacidad para responder a las oportunidades y amenazas por encima del promedio (2.5). Se considera que Fast Retailing tiene la habilidad para responder a la oportunidad del “Crecimiento de la clase media peruana” debido a que su propuesta comercial está orientada a ofrecer productos de calidad a un ticket de compra asequible lo cual es muy atractivo para esta clase en crecimiento que busca precio y calidad. Asimismo, cuenta con la capacidad para hacer frente a la amenaza “Clientes no compran vía online por desconfianza” por encima del promedio debido a que tienen la capacidad de elaborar un plan de marketing que genere confianza en el mercado peruano hacia la marca.

2.3 Matriz de las estrategias genéricas

Estrategia Genérica de diferenciación ampliada, Fast Retailing orienta sus estrategias a obtener una estructura de costos más rentable y a la vez hallar formas de diferenciarse a través de su producto, servicio e imagen corporativa. La búsqueda de liderazgo en costos y diferenciación es considerada dentro de las estrategias genéricas como “Diferenciación Ampliada”. A continuación, se sustenta la estrategia genérica de diferenciación ampliada aplicada por Fast Retailing.

Control de estructura de costos:

- Fast Retailing tiene acuerdos con un grupo de proveedores, a través de los cuales optimiza sus costos comprando materias primas a un bajo costo.
- Fast Retailing mantiene un estricto control de costos.

Búsqueda continua de diferenciación:

- Fast Retailing busca posicionarse como una marca que pone en primer lugar la calidad antes que el precio.
- Realiza continuos controles de calidad a sus proveedores y los capacita en temas de calidad a través de su equipo especializado de técnicos.
- Busca innovar a través de alianzas estratégica con diseñador de renombre, implementación de centros de investigación y desarrollo, y busca recibir retroalimentación de sus clientes para mejorar sus productos.

2.4 Matriz FODA (sustento)

A continuación, se presentan las estrategias producto de la elaboración de la matriz FODA. Para visualizar la matriz diríjase al Anexo 1.

Estrategias FO

- F1-O1: Designar a ejecutivos capacitados para que capitalicen las oportunidades de crecimiento de la clase media peruana.
- F2-O1: Incursionar en el mercado peruano a través de la búsqueda de alianzas estratégicas con compañías locales.
- F6-o3: A través de la investigación realizada en los centros de I+D identificar cual es la propuesta más acertada para el consumidor peruano.

- F5-o5: Reforzar la confianza que tiene el peruano hacia el sector Fast Fashion resaltando los atributos de calidad el producto y servicio.

Estrategias DO

- D2-O1: Acelerar el proceso de formación de los líderes responsables de dirigir el negocio en Perú con la finalidad de explotar con éxito las oportunidades de crecimiento en el mercado peruano.
- D5-O3: A través de joint ventures con compañías peruanas del sector textil, adquirir know how para capitalizar las oportunidades de crecimiento en el sector Retail del Perú.

Estrategias FA

- F2-A1: A través de Joint Venture con compañías locales del Perú, ingresar al mercado peruano.
- F1-A2: Encomendar a líderes capacitados el desarrollo del canal de comercio digital.

Estrategias DA

- D2-A2: Acelerar el proceso de formación de los líderes que tendrán a cargo el mercado peruano con la finalidad de que puedan tomar decisiones y actuar de manera ágil para incrementar número de transacciones diarias en las futuras tiendas a implementarse en el mercado peruano.
- D4-A3: Incrementar el volumen de ventas de marcas internacionales desarrollando el comercio digital de prendas en Perú.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Considerando el objetivo que tiene Fast Retailing de “ingresar al mercado peruano para consolidar el crecimiento a futuro en la región” se define la visión, misión y políticas del grupo.

- Visión: “Ser la empresa líder de la industria Fast Fashion de Latinoamérica reconocida por la calidad de sus marcas disponible para todo el mundo y el valor que genera para la sociedad”. Con mira ambiciosa de expandir las fronteras del negocio en el continente latinoamericano se plantea la visión a largo plazo de lograr ser la empresa líder en Latinoamérica en la industria Fast Fashion. El primer

paso es conquistar el mercado peruano para posteriormente buscar alianzas estratégicas en otros países de la región e ingresar a nuevos mercados latinos.

- Misión: “Vestimos a los peruanos con ropa practica y de calidad, generando confianza e innovación continua”. Para conquistar el mercado peruano se debe ganar la confianza del cliente a través de la calidad asequible innovando continuamente para generar ventajas competitivas que nos diferencien de la competencia ya establecida en el mercado.
- Políticas
 - “Tener profundo conocimiento de nuestros clientes”. Para poder ser líderes en el mercado peruano se debe conocer a profundidad el mercado para tomar las acciones correctas que permitan tener éxito.
 - “Asegurar una experiencia de excelencia en el servicio y producto”.
Para ganar la confianza del consumidor peruano debemos asegurar desde un inicio una experiencia de excelencia en el servicio y producto.
 - “Búsqueda continua de la innovación”
Lograr diferenciarse de la competencia ya establecida en el mercado peruano es clave para tomar el liderazgo. La búsqueda continua de la innovación nos permitirá diferenciarnos.
 - “Crecer en línea con la sociedad”.
Generar valor compartido a través de políticas que agreguen valor para el negocio y la sociedad dará una imagen de empresa socialmente responsable que contribuye con el país.
 - “Asegurar la rentabilidad de la operación”. Asegurar la rentabilidad del negocio para ser una región que sume a los objetivos de crecimiento del grupo.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Incrementar la participación de Mercado en peruano en 11% al cierre del año 2020
- Incrementar las ventas de las marcas nacionales en 9% al cierre del año 2020
- Contar con 5 tiendas en Lima al cierre del año 2019.
- Incrementar el peso del canal de ventas Online a 15% para el año 2021.
- Incrementar el margen operativo de la unidad de negocio Uniqlo en 3% al cierre del año 2019

- Incrementar el nivel de confianza del cliente hacia la marca en 12% al cierre del año 2021.

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

Fast Retailing se encuentra organizado en 3 unidades estratégicas de Negocios: Uniqlo, Marcas Internacionales y Marcas Nacionales. Partiendo de esta estructura propondré la creación de una nueva UEN. La UEN que propongo crear es “Fast Retailing Digital”. Esta UEN comprende la venta de todas las marcas del grupo a través del comercio en línea. De esta manera podemos monitorear el desempeño comercial del canal digital por marca y plantear estrategias diferentes a las estrategias del canal de venta por tiendas. Ambos canales de ventas son diferentes y se deben gestionar con estrategias diferentes.

Actualmente, la tendencia a comprar en línea crece cada vez más rápido y la competencia está adaptándose a esta tendencia. Un ejemplo de esto es Zara: se encuentra implementando un piloto relacionado a la venta en línea en una de sus tiendas en Londres con el objetivo de la sustitución progresiva de la venta física por la digital, en un contexto donde el ámbito tecnológico va ganando terreno con el paso de los días (Valcárcel, 2018).

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

2.8.1 Estrategia en el ambiente Global

La estrategia que aplica Fast Retailing en el ambiente Global es “transnacional”. Según Hill, Jones y Schilling (2015) “las compañías que aplican la estrategia transnacional desarrollan un modelo de negocios que logra costos bajos, diferencia las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomenta un flujo de capacidades entre las subsidiarias de la compañía” (p. 281). Fast Retailing aplica esta estrategia en el ambiente global ya que su modelo de negocios mantiene una estructura de costos bajo con una oferta diferenciada a nivel internacional.

2.8.2 Estrategias Corporativas

Diversificación relacionada: Según Hill, Jones y Schilling (2015) “la diversificación relacionada es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía” (p. 344). Actualmente Fast Retailin ha realizado una diversificación relacionada al incursionar en el negocio de zapatos. Utiliza sus habilidades con el modelo SPA y poder como comprador para obtener estructura de costos baja. Asimismo, los comercializa a través de sus tiendas Uniqllo.

Integración Horizontal: Fast Retailing aplica la estrategia de integración hacia atrás al adquirir marcas como Theory, CDC, PTT, entre otras. Es así que puede continuar aplicando esta estrategia para ingresar al mercado peruano adquiriendo marcas locales que le permitan adquirir know how de cómo se opera en el mercado, red de contacto, entre otras sinergias.

Alianzas Estratégicas: Fast Retailing cuenta con alianzas estratégicas con empresas locales. Estas alianzas le permiten ingresar a nuevos mercados reduciendo riesgos de entrada y aprovechar el conocimiento que ya tiene su aliado en el mercado. Fast Retailing realizará alianzas estratégicas con empresas líderes en su localidad con la finalidad de continuar abriéndose paso en el mercado Latinoamericano. Asimismo, puede asociarse con diseñadores locales que le permitan dar obtener aprendizajes sobre preferencias del mercado latino en relación a la moda.

Estrategias de Negocio: Fast Retailing actualmente aplica la estrategia de diferenciación ampliada. Su posicionamiento de marca se diferencia por su calidad, pero mantiene una estructura de costes baja que le permite generar alta rentabilidad.

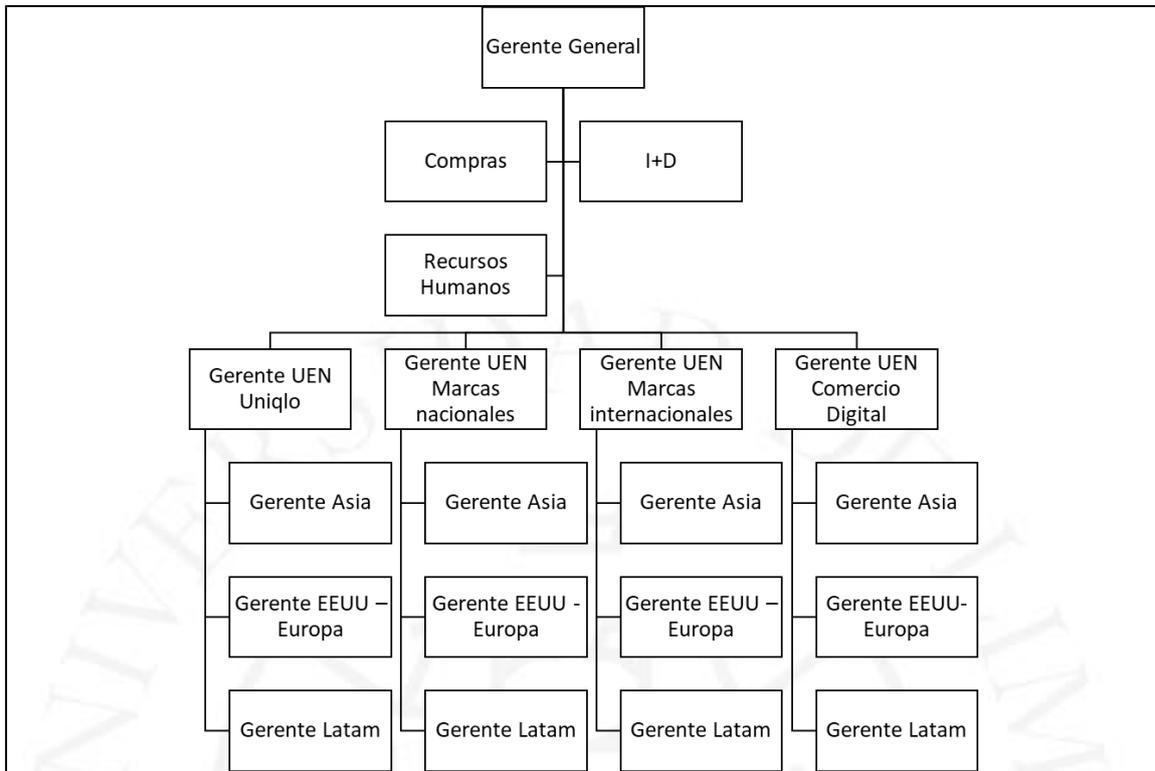
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En base a la experiencia adquirida en la empresa donde laboro (Nestlé Perú) propongo redefinir la estructura organizacional de manera que esta cuente con un Gerente general, 4 Gerentes de unidades de negocio (incluyendo la nueva UEN propuesta en el punto 2.7) y 3 Gerentes regionales para cada UEN. En Nestlé Perú, la estructura organizacional es similar a la propuesta. Por citar el ejemplo de la unidad de negocio de Nestlé Professional: Esta división, encargada del negocio de consumo fuera del hogar, cuenta con líderes regionales en cada país que le reporta a un gerente de unidad de negocio en la casa matriz suiza, quien, a su vez, reporta al gerente general. Esta estructura permite que exista un equipo especializado en cada unidad de negocio y que se concentre en cumplir con los objetivos de crecimiento en sus respectivas regiones.

Considero que Fast Retailing se debe estructurar en base a lo graficado líneas abajo ya que le permitirá a la organización enfocarse en el desarrollo de cada unidad de negocio, convirtiéndose en especialistas que velan por el crecimiento y rentabilidad en sus respectivos territorios. Notar que agrego la gerencia regional Latam (Latinoamérica), debido al proyecto de Fast Retailing de ingresar al mercado peruano en el 2019. De esta manera Peru contara con 4 líderes especializados en sus UEN y enfocados en desarrollarlas.

Figura 3.1
Propuesta de estructura organizacional



Elaboración propia.

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

A continuación, presento la propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa Fast Retailing:

- **Personas:** Para implementar una estrategia se requiere de un equipo humano. Este equipo debe tener, no solo el conocimiento, si no las competencias para liderar y llevar a cabo las estrategias de la empresa. En Fast Retailing se aseguran de que el ejecutivo conozca los principios de gestión, no obstante, debe implementar más planes para desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. Asimismo, implementar sistemas de reconocimiento, ya que actualmente los 5 miembros del equipo de gestión soy muy críticos al momento de evaluar las propuestas del plan individual, sin dar reconocimiento alguno por el avance en el desarrollo de los ejecutivos.

- **Áreas clave:**

El área de compras es clave en la organización. Para mejorar la implementación de estrategias, esta área debe buscar de manera continua oportunidades para optimizar la estructura de costos a través de la compra de materias primas de calidad por volumen.

Implementar área de control de calidad: en el caso mencionan que el área de compras es la encargada de velar por la calidad de las materias primas. Sin embargo, considero que debe existir un área especialista en calidad para incrementar la rigurosidad en el control y asegurar un producto final de excelencia.

Área de investigación y desarrollo: debe implementarse centros de investigación y desarrollo en Latinoamérica para realizar innovaciones acordes a las características de preferencia del consumidor latino.

Área de ventas: se debe implementar programas de capacitación para la fuerza de ventas. Es clave que esta área tenga todos los argumentos para vender y las competencias para ser la cara de la empresa frente al cliente final.

- **Sistemas de Dirección**

El liderazgo dentro de la empresa está a la cabeza de su fundador. Sin embargo, se propone que Yanai ceda su puesto a un ejecutivo con visión más moderna y conocimiento del mercado.

- **Estructura Organizacional**

En base a lo propuesto en el punto 3.1 y 2.7, se sugiere que Fast Retailing forme líderes especialistas en cada UEN y que tengan a su mando líderes regionales encargados de velar por la rentabilidad y crecimiento del negocio en la región asignada. Asimismo, se ha propuesto crear una nueva unidad de negocio: Comercio Digital. Esto debido al crecimiento de las ventas online y la oportunidad que representan en el mediano y largo plazo.

- **Clima, cultura y valores:**

El clima organizacional es un factor importante que se debe potenciar como herramienta para retener el talento que la compañía atrae.

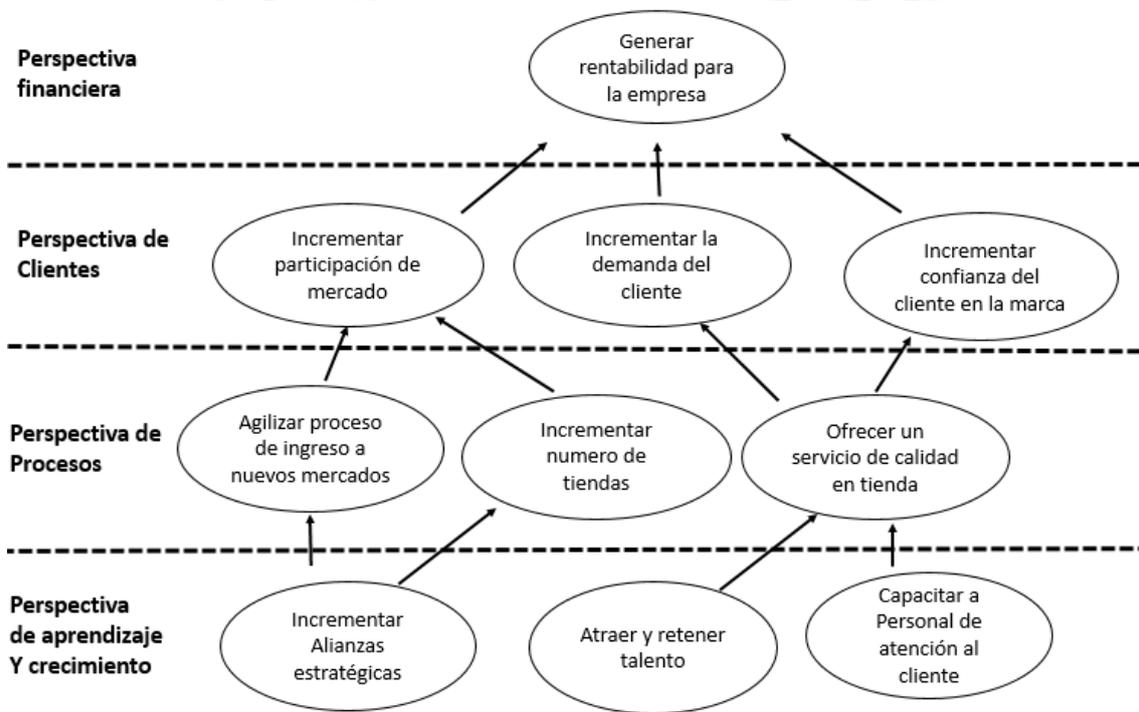
La cultura organizacional debe estar orientada a la innovación, en una industria tan competitiva, es clave buscar maneras de diferenciarse.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

A continuación, se presenta el mapa de control para la empresa:

Figura 4.1
Gráfico de mapa estratégico



Elaboración propia

Fuente: Kaplan y Norton (2004).

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se pretende incrementar las alianzas estratégicas que tiene Fast Retailing para acelerar el proceso de aprendizaje en nuevos mercados, atraer y retener el talento orientado a mejorar el servicio, capacitar al personal de tienda y desarrollar una cultura de innovación y trabajo en equipo que permita implementar nuevos proyectos. En la perspectiva de procesos se pretende agilizar procesos de ingreso a nuevos mercados e incrementar número de tiendas para incrementar la participación de mercado. Asimismo, ofrecer un servicio de calidad para incrementar

la demanda y confianza del cliente. En la perspectiva de clientes, todas las acciones están orientadas a afectar directamente la perspectiva financiera incrementando la rentabilidad de la empresa.

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Según Baraybar (2011):

Podemos definir el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (p.10)

A continuación, el cuadro de mando integral de la empresa Fast Retailing:

Tabla 4.1

Balance Score Card

Perspectivas	Objetivo BSC	Indicador Bsc	Peso BSC
Perspectiva financiera	Generar rentabilidad para la empresa	Marten operativo de 15%	60%
		Rendimiento sobre activos de 10%	40%
Perspectiva de clientes	Incrementar participación de mercado	Ratio de participación en ventas en mercado peruano de 11%	40%
		Ratio de participación en tiendas en mercado peruano de 10%	60%
	Incrementar demanda de clientes	crecimiento (%) de transacciones mensuales en tienda de 8%	100%
		Incrementar confianza del cliente hacia la marca	Nivel de confianza en la marca al 90%
	% de clientes que recompran durante el año al 60%		45%
Perspectiva de procesos	Agilizar el proceso de ingreso a nuevos mercados	Tiempo promedio para ingresar a nuevo mercado de 1 año	100%
	Incrementar numero de tiendas	Cantidad de tiendas aperturadas en Lima al cierre 2019: 5	70%
		Cantidad de tiendas aperturadas en provincia al cierre 2019: 2	30%
	Ofrecer un servicio de calidad en tienda	Nivel de satisfacción con el servicio en tienda al 95%	100%
Perspectiva de aprendizajes	Incrementar alianzas estrategicas	Numero de nuevas alianzas estrategicas: 5	100%
		Nivel de satisfacción en clima laboral: 89%	45%
	Atraer y retener talento	Nivel de percepción de Fast Retailing como buen empleador al 86%	55%
		Capacitar a personal de atención a cliente	Capacitaciones mensuales fuerza de ventas: 3

Elaboración propia

Fuente: Kaplan y Norton (2004).

En el presente cuadro se plantean objetivos e indicadores para cada una de las 4 perspectivas (Perspectiva financiera, Perspectiva de clientes, Perspectiva de proceso y perspectiva de aprendizajes). Dentro de las perspectivas de financiera tenemos dos indicadores claves para medir la rentabilidad de la empresa: Margen Operativo y Rendimiento sobre activos. Se ha considerado ambas ratios para monitorear la utilidad de la operación y el retorno sobre la inversión en activos.

Dentro de la perspectiva de clientes, hemos considerado como objetivos: incrementar participación de mercado, incrementar demanda de cliente se incrementar confianza de cliente hacia la marca. Para monitorear la participación de mercado se han establecido

dos indicadores: Participación en ventas y tiendas. Ambos con objetivos retadores pero alcanzables. Para incrementar el nivel de confianza del cliente hacia la marca se ha establecido los niveles de confianza hacia la marca y porcentaje de clientes que recompran en el año. Entre los dos indicadores, el nivel de confianza tiene un 55% de peso por ser más relevante.



CONCLUSIONES

- Fast Retailing es una empresa que mantiene una estrategia de diferenciación ampliada: buscan mantener una baja estructura de costos a través de las negociaciones para adquirir materia prima por volumen asegurando que sea de calidad para diferenciarse.
- Fast Retailing se encuentra en una industria de alta rivalidad, baja amenaza de nuevos competidores, que cuenta con alto poder de negociación con sus proveedores, pero bajo poder hacia sus clientes. Asimismo, la posibilidad de ser sustituido es alta.
- El valor ponderado que se obtiene tras la elaboración de la matriz EFI (2.81) indica que Fast Retailing es una empresa con una posición interna sólida que le permite hacer frente a sus debilidades.
- El Valor ponderado que se obtiene tras la elaboración de la matriz EFE es de 2.85, lo cual indica que la empresa tiene la capacidad por encima del promedio para capitalizar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas.
- Se ha propuesto la creación de una nueva UEN: Comercio Digital. Ver el comercio digital como una unidad de negocio permite enfocarse y desarrollar una oportunidad que cada vez más crece.
- Se rediseño la estructura organizacional para que exista un líder dentro de cada UEN que cuente con un equipo distribuido en regiones capaz de velar por los objetivos de rentabilidad y crecimiento.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Fast Retailing establecer un centro de investigación y desarrollo en Latinoamérica con la finalidad de realizar innovaciones acordes a las necesidades del consumidor latino.
- Buscar nuevas oportunidades para establecer Joint Venture con compañías locales con experiencia en el sector textil. Esto permite que Fast Retailing pueda ingresar con mayor facilidad a otros mercados debido a las sinergias que puede obtener.
- Adaptar progresivamente el modelo de negocio de comercio online. Este canal de venta es cada vez más importante y tarde o temprano afectara representativamente al canal presencial o físico. Es por esto que se ha propuesto establecer la nueva UEN “Comercio Digital” con la finalidad de que la empresa vea a este canal como una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento y aplique estrategias diferenciadas a las que se suelen aplicar en el canal de tiendas físicas.
- Reforzar el posicionamiento como una empresa socialmente responsable. Esto le da a los consumidores, una razón más para elegir la marca.
- El área de compras debe buscar continuamente, nuevas oportunidades para optimizar su estructura de costos sin descuidar la calidad.
- Se recomienda a Fast Retailing que acelere el proceso de formación de futuros líderes para encontrar al reemplazo potencial de Yanai, con la finalidad de que el fundador pueda retirarse de las operaciones diarias y el liderazgo de la empresa se vea refrescado por un ejecutivo con nuevas competencias e ideas.

REFERENCIAS

- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral 'Balanced Scorecard'*. (1.^a ed.). Madrid: ESIC.
- BCP eleva su proyección de crecimiento del PBI a 4% en 2018 y 3,7% en 2019. (07 de agosto del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-eleva-proyeccion-crecimiento-pbi-4-2018-3-7-2019-noticia-nndc-544265-noticia/>
- Becerra, J. (04 de enero del 2018). Perú: Expectativas de crecimiento para centros comerciales durante el 2018. Recuperado de <https://www.americaretail.com/peru/peru-expectativas-crecimiento-centros-comerciales-2018/>
- Chiavenato, I., Nagore, G. y Guzmán, M. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (10.^a ed.). México: Mc Graw Hill. [versión PDF]. Recuperado de <http://www.upmx.mx/valida/up.asp?dest=https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamericanasp/detail.action?docID%3D5045250&query=9781456256623>
- CRM, WhatsApp y redes sociales: herramientas tecnológicas para potenciar las ventas en el mercado inmobiliario. (18 de octubre del 2018). *Impulso*. Recuperado de <https://www.impulsonegocios.com/crm-whatsapp-y-redes-sociales-herramientas-tecnologicas-para-potenciar-las-ventas-en-el-mercado-inmobiliario/>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9.^a ed.). México: Pearson Educación [versión PDF]. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Gómez, D. (24 de junio del 2018). Clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración. *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/clasemediacrece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>

- Hamidian, B. y Ospino, G. (2015). ¿Por qué los sistemas de información son esenciales?. *Anuario*, 38. 161-183. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc38/art07.pdf>
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. (8.^a ed.). México D.F.: McGraw Hill [versión PDF]. Recuperado de <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. (9.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning [versión PDF]. Recuperado de <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 [versión PDF]. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (13.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Marbaise, M. (2017). *El modelo Canva. Analice su modelo de negocio en forma eficaz*. Barcelona: 50minutos.es. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?vid=ISBN9782806280589&redir_esc=y
- Perú alcanzaría el top 3 de Latinoamérica en transacciones comerciales a 2021. (14 de octubre del 2018). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-alcanzaria-top-3-latinoamerica-transacciones-comerciales-2021-western-union-nndc-434369-noticia/>
- ¿Qué hacen los malls para contrarrestar el auge del Ecommerce en la región? (28 de septiembre del 2018). *Peru retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/malls-auge-ecommerce-region/>
- Robben, X. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Barcelona: 50minutos.es. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+Cadena+de+Valor+de+Michael+Porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR9--32L7pAhXiD7kGHdZpAgwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=La%20Cadena%20de%20Valor%20de%20Michael%20Porter&f=false>

Rodríguez, F. (2 de octubre del 2018). Jeanología presenta nueva tecnología sostenible para la industria textil mexicana. Recuperado de <https://mx.fashionnetwork.com/news/Jeanologia-presenta-nuevas-tecnologiasostenible-para-la-industria-textil-mexicana,1020036.html#.W9IgoHEUqP8>

Salas, L. (23 de abril del 2018). Así han impactado las ‘fast fashion’ desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109-noticia/?ref=ecr>

¿Se podrá superar la crisis política este año? (24 de octubre del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/podra-superar-crisis-politica-ano-248079>

Takeuchi, H. (2012). *Fast Retailing Group* (Caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

Tipo de cambio cerraría el 2018 en S/3.40 y en el próximo año bajaría. (08 de agosto del 2018). *El Tiempo*. Recuperado de <https://eltiempo.pe/tipo-cambio-cerraria-2018-s-3-40-proximo-ano-bajaria/>

Valcárcel, N. (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>