

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

Matias Ernesto Lecic Fankhauser

Código 20121878

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

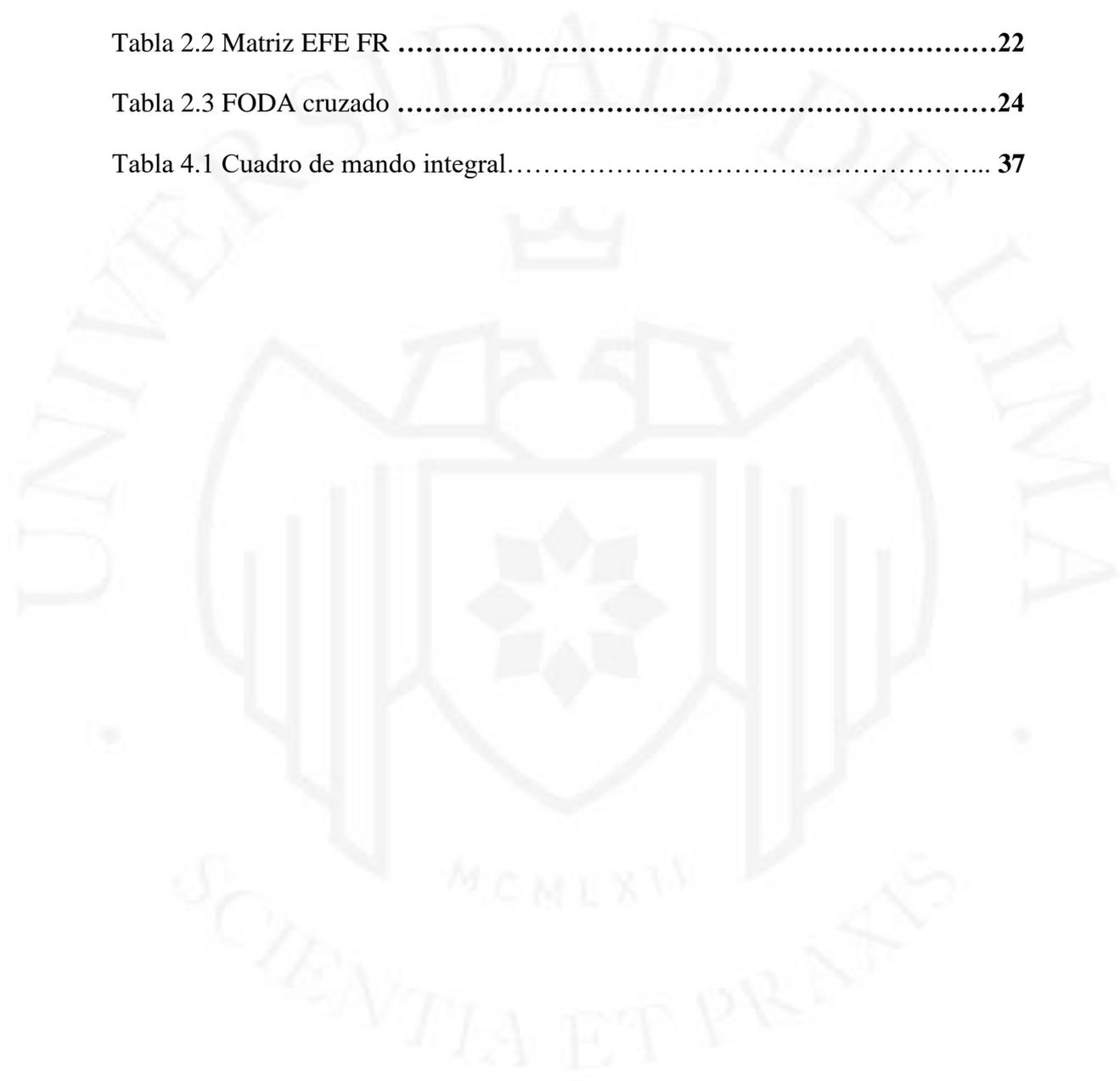
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa	7
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa	10
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	13
1.2.1 Análisis PEST.....	13
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	15
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	22
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).	23
2.4 Matriz FODA (Sustento).	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	26
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
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).	32

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	34
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	34
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	44



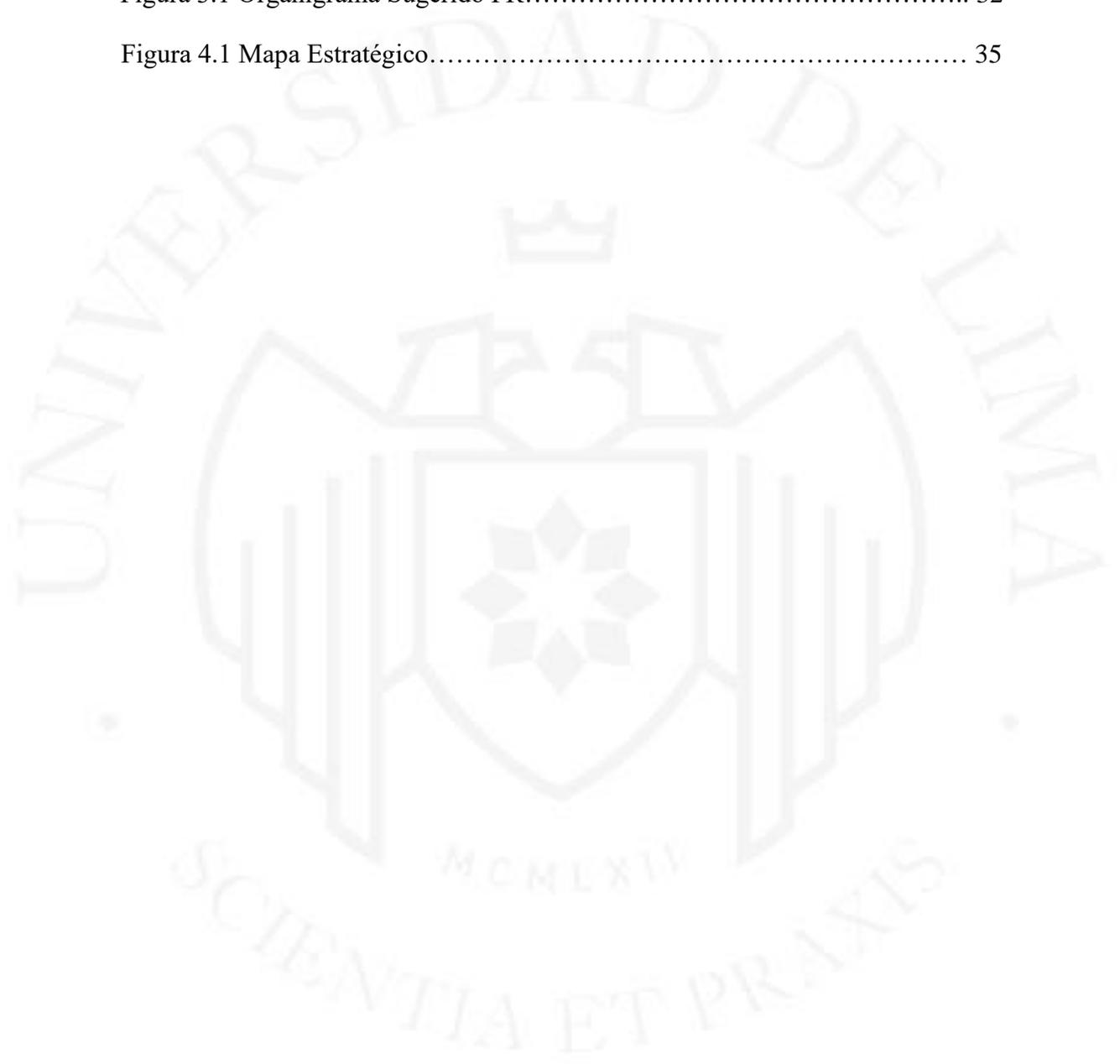
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI FR.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE FR	22
Tabla 2.3 FODA cruzado	24
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	37



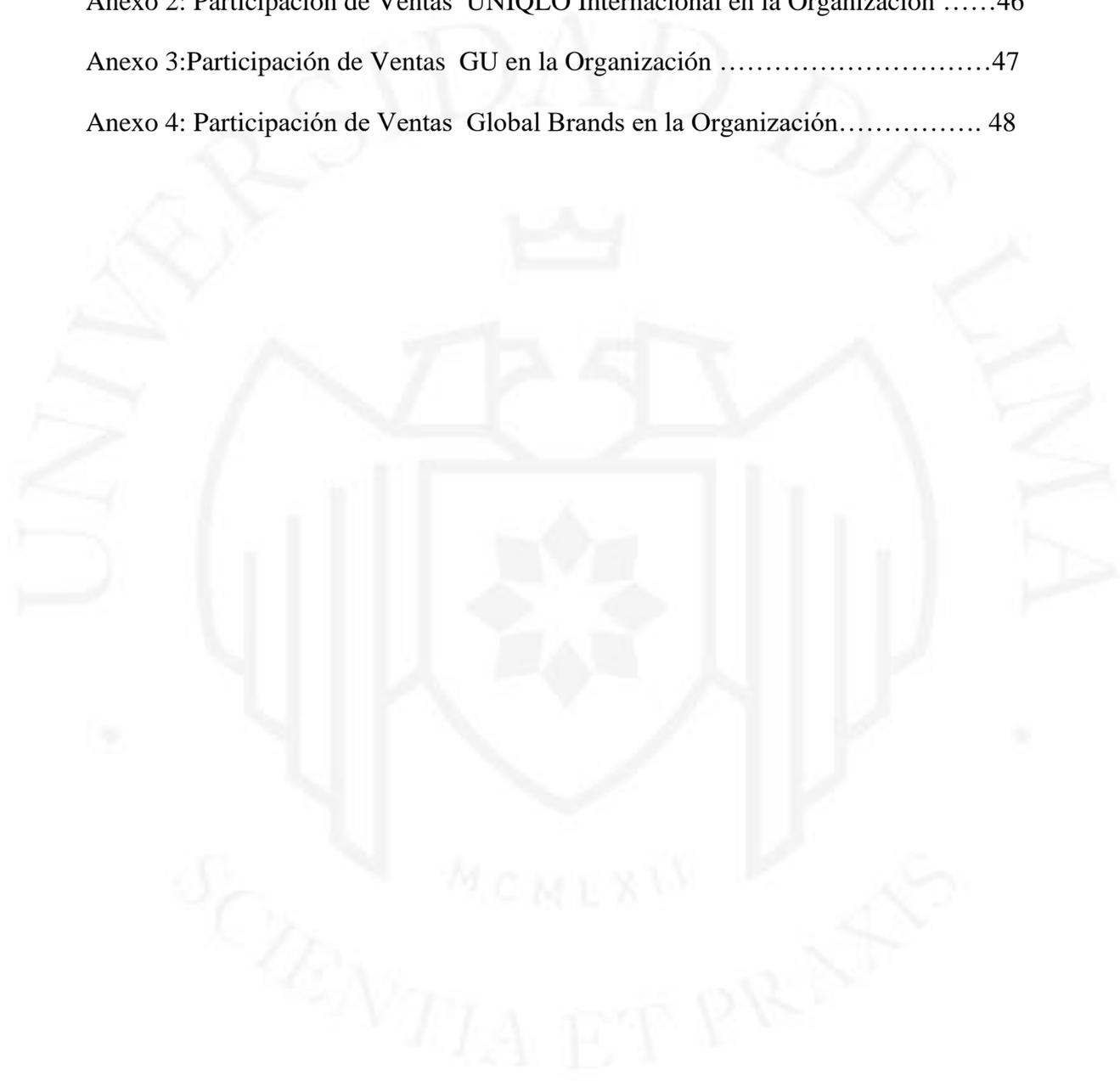
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas.....	23
Figura 3.1 Organigrama Sugerido FR.....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	35



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Participación de Ventas UNIQLO Japón en la Organización.....	45
Anexo 2: Participación de Ventas UNIQLO Internacional en la Organización	46
Anexo 3: Participación de Ventas GU en la Organización	47
Anexo 4: Participación de Ventas Global Brands en la Organización.....	48



INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos han trazado los caminos para una acelerada globalización que cada vez se evidencia más en todos los ámbitos de la vida de los seres humanos. Sin embargo, esta globalización afecta también a muchas organizaciones en las cuales el impacto dependerá de qué tan preparada esté la compañía para adaptarse a los cambios que esta origine.

Si bien la globalización favorece a la expansión de las organizaciones, es una de las principales causas de que los mercados, independientemente del sector, se vuelvan cada vez más competitivos.

El sector *retail* de productos textiles es, sin duda, un sector afectado por la globalización, ya que esta proporcionó las bases para el desarrollo de nuevos conceptos de marcas, tiendas y propuestas de valor que revolucionaron los mercados.

FR (Fast Retailing) es una compañía que comenzó siendo una pequeña tienda local dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles que, a causa de los cambios tecnológicos tuvo que adaptarse y fue reinventándose rompiendo los esquemas tradicionales.

Sin embargo, a diferencia de sus principales competidores cuyos mercados de origen se saturaron en un menor tiempo, FR comenzó mucho más tarde a expandirse y a reinventarse. Por este motivo, su expansión representa un mayor reto.

A continuación, será desarrollada una investigación de cada uno de los aspectos que le competen a un tentativo ingreso de FR al mercado peruano, una serie de análisis a profundidad y finalmente, el planteamiento de un plan estratégico integral que servirá para sentar las directrices para que este posible ingreso sea exitoso y contribuyente para los objetivos generales de la organización.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio

Con el fin de poder comprender el modelo de negocio general de la compañía es imprescindible, en primera instancia, hacer mención y un breve análisis del modelo de negocio de cada unidad estratégica de negocio. De acuerdo a lo expuesto en la página web oficial de FR, la compañía divide sus empresas en 4 unidades estratégicas de negocio.

La primera unidad estratégica de negocio, cuyas ventas representan el 43.5 % de las ventas netas de FR es UNIQLO Japón (Véase Anexo 1). Esta compañía se especializa en el diseño, fabricación y comercialización en Japón de productos textiles de estilo casual, sencillos, prácticos, de alta calidad para hombres y mujeres y niños de todas las edades bajo un modelo de negocio conocido, en inglés, como SPA (*specialty store retailer of private label apparel*). En líneas generales, se trata de una empresa minorista de tienda especializada con marca propia que asume el control de todas las operaciones del negocio en su totalidad, “desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda.” (Takeuchi, 2012)

UNIQLO Internacional, la segunda unidad estratégica de negocios que representa el 38 % de los ingresos de la compañía (Véase Anexo 2) opera bajo el mismo modelo de negocio que UNIQLO Japón, con una cartera de productos idéntica diferenciándose, principalmente, en que los productos son comercializados en diferentes países alrededor del mundo.

La tercera unidad estratégica de negocio, compañía especializada en el diseño, fabricación y comercialización de ropa casual de bajo costo y otros productos es GU. Representa el 10.7 % de las ventas netas de FR (Véase Anexo 3), su operación sigue el mismo modelo de negocio SPA y se caracteriza por ofrecer una gran variedad de productos textiles a precios muy bajos, con un nivel de calidad medio. Se enfoca en reducir sus costos y mejorar la experiencia de compra en sus tiendas

La cuarta unidad estratégica de negocios que contribuye con el 7.6 % de las ventas de la compañía (Véase Anexo 4) está compuesta por las marcas internacionales que FR posee y dirige. Las marcas son: Comptoir des Cotonniers (Diseño, fabricación y comercialización en tiendas propias de ropa con estilo francés de alta calidad para mujeres y niños), Princesse tam.tam (diseño, fabricación y comercialización en tiendas propias, boutiques y tiendas por departamento de ropa interior, ropa cómoda informal, trajes de baño y ropa deportiva fina para mujer), PLST CO., LTD (Diseño, fabricación y comercialización en tiendas propias de ropa versátil, de moda y de alta), J Brand Holdings, LLC (diseño, fabricación y venta en boutiques y tiendas por departamento de lujo de prendas *premium* de *denim* para hombres y mujeres) y finalmente, Link Theory Japan Co., LTD (Diseño, fabricación y comercialización en tiendas propias de ropa elegante de alta calidad).

Adicionalmente, FR tiene la operación de dos empresas que contribuyen al crecimiento e innovación de la organización en general. Estas dos empresas son Wearex y On Hand especializadas en la investigación, desarrollo e implementación de tecnologías digitales revolucionarias enfocadas al sector retail y gestión de alquiler de propiedades respectivamente. Es preciso, indicar que, según lo expuesto en la página web oficial de FR, estas dos empresas no forman parte de ninguna de las unidades estratégicas principales de FR.

FR, es entonces, una compañía *holding* dedicada a la administración y dirección de un grupo de empresas que diseñan, fabrican y comercializan productos textiles enfocadas cada una a diferentes segmentos con propuestas de valor distintas. Para lograr una mejor comprensión del modelo de negocio se analizarán los siguientes elementos fundamentales:

Segmentos de clientes: Las empresas que componen las unidades de negocio, con sus respectivas marcas, satisfacen, proveyendo vestimenta, las necesidades de diferentes grupos de personas segmentados por preferencias en cuanto a moda, estilos, capacidad económica y zonas geográficas. En conjunto, aglomerando las características de las personas a las que son dirigidos los productos los FR es posible determinar que el segmento general de la compañía está compuesto por mujeres y hombres de todas las edades, con acceso a cualquiera de las tiendas, con niveles de ingreso mediano bajo,

mediano alto y/o alto dependiendo de la marca y que, en la vestimenta, principalmente, buscan estilos casuales, comodidad y una excelente experiencia de compra.

Propuesta de valor: Proveer, por medio de diferentes canales de distribución, productos que realmente satisfagan, en cuando a precios, calidades, diseños, materiales, disponibilidad y medios y experiencias de compra, las necesidades del segmento al que se dirige cada compañía.

Canales: La red de distribución de los productos la empresa de FR es directa por medio de almacenes reguladores. Los canales de ventas son tiendas propias de gran tamaño de marca, boutiques propias, venta por medio de tiendas online propias y boutiques y tiendas por departamento de terceros.

Relaciones con clientes: Debido a que los productos comercializados por la compañía cubren una necesidad básica, son difíciles de diferenciar y hay una gran cantidad de empresas competidoras, es difícil lograr una fidelización de los clientes. No obstante, FR logra, por medio de su página web llegar a sus clientes, conocer sus preferencias, atender reclamos y obtener la mayor cantidad de *insights*, lo que le permite mantener una relación de transparencia y de constante *feedback* con lo que logra mejorar sus productos, servicios y al mismo tiempo su imagen como compañía

Recursos clave: FR se encuentra, indiscutiblemente, en una fase de expansión; por lo que, es evidente que el capital monetario es un recurso clave; sin embargo, FR busca sobre todas las cosas, ser una compañía con ventajas competitivas sostenibles; en consecuencia, su capital humano resulta ser su recurso más valioso. El desarrollo profesional de las personas que forman parte de la organización es fundamental y se logra mediante diferentes programas internos, así como con la creación de una universidad corporativa. Como resultado de esto la compañía está en manos de

Actividades clave: Al tratarse de una compañía con unidades estratégicas de negocio que abarcan casi todos los eslabones de la cadena de valor de los productos que comercializa, las áreas clave dentro del modelo de negocio; sin embargo, como dijo Tadashi Yanai, fundador y presidente de FR en (Takeuchi, 2012) “vender es diez veces más importante que producir”. Esto evidencia que la compañía prioriza las ventas ante todas las demás actividades.

Socios clave: FR controla la cadena de valor de sus productos desde la fabricación hasta que estos llegan a sus clientes finales; sin embargo, gran parte de la producción proviene de fábricas con las que se han logrado sólidas alianzas estratégicas. Por otro lado, FR es únicamente dependiente de sus proveedores de materia prima, lo que hace que gran parte de sus alianzas estratégicas se concentren en sus proveedores. Adicionalmente, solo en el caso de algunas empresas de la compañía depende también de boutiques y tiendas por departamento para comercializar sus productos.

Flujo de ingresos: El flujo de ingresos de FR se alimenta, entonces, de la venta de diferentes categorías de productos textiles, por medio de distintos canales de distribución.

Estructura de costos: FR, entonces, posee una estructura de costos que a grandes rasgos se resumen en: costos de materia prima y su traslado, de diseño y fabricación de productos, de traslado de productos terminados, de venta, financieros y de sus departamentos de investigación y desarrollo.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

A continuación, se presentará un análisis de una cadena de valor que agrupa todas las empresas que componen la compañía. “De acuerdo con Porter, ‘la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar o comercializar un producto o servicio producen valor’”. (David, 2013)

Para hacer este análisis se dividirán las actividades en dos grupos: las actividades o procesos específicos del negocio y las de soporte.

Actividades o procesos específicos de negocio

1. **Diseño:** Esta actividad, que representa la primera de la cadena de valor, se nutre de información obtenida por la actividad de investigación y desarrollo, la actividad de ventas y servicios post-venta (Fast Retailing, 2018). En ella se elaboran los diseños de acuerdo a modas y estilos, materiales a utilizar y tipos de productos.
2. **Logística de entrada:** Comprende todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y correcta distribución de la materia prima, cuyos requerimientos estarán determinados, en conjunto por las áreas de ventas, investigación y desarrollo, diseño y producción. En el caso de FR, se trata de

todo lo necesario para la fabricación de sus productos textiles. Se procura mantener los niveles óptimos de insumos mediante el monitoreo de información de las áreas mencionadas anteriormente evitando así incurrir en costos innecesarios.

3. Producción: Transformación de las materias primas en los productos finales. La fabricación se lleva a cabo en plantas ubicadas en diferentes países, muchas de ellas de terceros. Sin embargo, el control se logra gracias a constantes visitas de los departamentos de calidad y de la información brindada por la actividad de servicios post-back. Esto le permite a FR mantener niveles de calidad constantes y atender cualquier problema relacionado con la fabricación y los materiales. Además, se brinda constante capacitación a los trabajadores de las fábricas sobre técnicas para mejorar procesos y lograr mejores productos y procesos más eficientes.
4. Logística de salida: Actividades orientadas al almacenamiento del producto terminado y a la colocación de estos en los puntos de venta y a los clientes finales de manera oportuna. Se procura mantener niveles de inventario óptimos mediante el monitoreo de las actividades de marketing y ventas de manera semanal. La actividad de marketing y ventas desempeña un papel de suma importancia ya son ellos quienes tienen la tarea de lograr la venta total de los diseños pasados. (Fast Retailing, 2018)
5. Marketing y ventas: Las ventas de FR se llevan a cabo en tiendas propias de gran tamaño, boutiques propias, tiendas online y boutiques y tiendas por departamento de terceros. Integra todas las acciones realizadas por la empresa que están orientadas a la venta como proceso, experiencia de compra (en todas sus plataformas) y promoción de los productos y marcas. Además, los participantes de estas actividades proveen información que influye en gran medida a los diseños, materiales de producción y planificación de producción. (Fast Retailing, 2018)
5. Servicios post-venta: En esta actividad, FR, recauda información relacionada con patrones de compra y nivel de satisfacción de los clientes, preferencias del cliente, lo que le permite a la compañía planificar mejor la demanda, mejorar productos y crear aquellos productos que los clientes realmente quieren. Adicionalmente, en esta actividad se atienden todos los reclamos y

se les da soluciones inmediatas buscando en todo momento la satisfacción de cliente.

Actividades o procesos de soporte

1. Infraestructura de la empresa: Representa todas las actividades que organizan y planifican la estrategia de la empresa. Apoyan a la cadena completa y no a actividades individuales. Está compuesta por los departamentos de contabilidad, finanzas, relación con inversionistas, etc.
2. Gestión de recursos humanos: Como se mencionó anteriormente, los recursos humanos, en FR, representan uno de los activos de mayor importancia. Es por eso que en FR la búsqueda, selección, entrenamiento y el bienestar de los colaboradores es de suma importancia. Evidencia de esto son las grandes inversiones de FR en el desarrollo de sus colaboradores mediante diferentes programas internos (dirigidos a todas las áreas de la empresa [ventas, producción, investigación y desarrollo, etcétera]) y la creación del Fast Retailing Management and Innovation Center, suerte de universidad corporativa cuya finalidad es formar a los futuros líderes de la compañía.
3. Desarrollo tecnológico: Involucra el mejoramiento de procesos internos, procesos productivos, materiales, canales de venta, experiencia de compra en las diferentes plataformas. Esto se evidencia, principalmente en las UNIQLO y GU.
4. Aprovisionamiento: Lo principal de esta actividad, en el caso de FR, es la selección y la formación de alianzas estratégicas con proveedores de su materia prima. Además, provisiona a todas las demás actividades (Diseño, investigación y desarrollo, producción, logística de entrada y de salida, etcétera) de todos los insumos, materiales, maquinaria y equipo que necesitan para su operación.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por unidades estratégicas de negocio

Fast Retailing

Eficiencia: FR abarca diferentes segmentos, mediante diferentes unidades de negocio que comparten todos los eslabones de la cadena de valor general de la compañía. Esto genera

economías de escala que permiten un uso óptimo de recursos y por ende una mayor eficiencia. Además, por medio de la investigación, innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, constantemente, los procesos y diseños son mejorados con el fin de incrementar la eficiencia y aumentar la satisfacción de los consumidores respecto a los productos y a las experiencias de compra. Esto se ve evidenciado en los procesos productivos, en los sistemas de recopilación de información clientes (preferencias y reclamos), en los procesos logísticos, infraestructura y diseño de las tiendas, experiencias de compra, etc. Como consecuencia, FR consigue una eficiencia alta, pudiendo así vender productos con la calidad acorde al segmento a precios sumamente competitivos.

Capacidad de respuesta: Fast Retailing posee una cadena de valor sólida y con un flujo de información inmenso y en tiempo real, por ello, pueden responder a las necesidades de sus clientes en cuando a disponibilidad de productos, productos más deseados, materiales, servicio post-venta, reclamos, etcétera.

Calidad: En FR dependiendo de la unidad estratégica de negocio se hace menos o más hincapié la calidad y diseños de los productos o en la experiencia de compra. Por ejemplo, a diferencia de GU, en la cual se prioriza la calidad del servicio de venta, en UNIQLO se busca la excelencia tanto en los productos como en la experiencia de compra. Las diferentes actividades trabajan constantemente, en conjunto, con el fin de mejorar la calidad de los productos y servicios.

Innovación superior: FR dirige muchos recursos a la investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar e implementar nuevos materiales, productos y procesos para ser más eficientes y reducir el impacto ambiental de su operación.

UNIQLO Japón

Eficiencia: UNIQLO Japón logra una mayor eficiencia mediante el modelo de negocio SPA y la constante capacitación de los agentes involucrados en la cadena de valor de la unidad estratégica de negocios.

Capacidad de respuesta: En UNIQLO Japón el flujo de información es inmenso y en tiempo real, por ello, pueden responder a las necesidades de sus clientes en cuando a disponibilidad de productos, productos más deseados, materiales, servicio post-venta, reclamos, etcétera. Adicionalmente, las fábricas y proveedores de UNIQLO Japón están

situadas en lugares cercanos al mercado objetivo por lo que su capacidad de respuesta es aún mayor.

Calidad: UNIQLO Japón busca la excelencia tanto en los productos como en la experiencia de compra. Las diferentes actividades trabajan constantemente, en conjunto, con el fin de mejorar la calidad de los productos y servicios.

Innovación superior: En UNIQLO Japón, con el fin de proveer mejor productos y experiencias se dirigen muchos recursos a la investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar e implementar nuevos materiales, productos y procesos para ser más eficientes y reducir el impacto ambiental de su operación.

UNIQLO Internacional

Eficiencia: La venta en eficiencia se logra de la misma manera que UNIQLO Japón.

Capacidad de respuesta: La capacidad de respuesta se logra del mismo modo que UNIQLO Japón, sin embargo, las fábricas de UNIQLO Internacional están concentradas en territorio asiático por lo que, la capacidad de respuesta es inferior.

Calidad: La calidad superior se logra de la misma manera que en UNIQLO Japón.

Innovación superior: La innovación superior se logra utilizando los mismos métodos que en UNIQLO Japón.

GU

Eficiencia: La esencia de GU reside en la eficiencia que logra, por medio de los optimizados procesos productivos, de distribución y venta y en los diseños y materiales empleados en sus prendas. Invierte muchos recursos en desarrollo de tecnologías, diseños, materiales y procesos para reducir sus costos y tiempos de producción sin perjudicar su calidad consiguiendo así ser una marca realmente competitiva.

Capacidad de respuesta: GU se apoya en la cadena de valor general de FR y logra mantener y tener los productos siempre disponibles en sus tiendas al alcance de sus clientes.

Innovación superior: La innovación de GU se ve reflejada en la ventaja competitiva, principalmente, en los precios bajos que obtiene la experiencia de compra en tienda.

Marcas globales

Calidad: Diseños y fabricación de muy alta calidad tanto en materiales utilizados como en los procesos de manufactura.

Innovación: Como unidad estratégica de negocio, las marcas globales no logran una consistente ventaja competitiva. Solo destacan las marcas J Brand y Princesse tam.tam que diseñan y producen prendas con materiales y características distintivas que caracterizan las marcas y las vuelven sumamente atractivas.

1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por unidad estratégica de negocios

Fast Retailing

Fortalezas:

FR es una compañía *holding* de distintas empresas de un mismo rubro cuyos segmentos objetivos son variados. Debido a que las compañías comparten eslabones de la cadena de valor y se manejan exorbitantes volúmenes, es posible alcanzar economías de escala.

Una de las grandes fortalezas de FR estriba en los resultados del desarrollo y entrenamiento de sus colaboradores y la interiorización de los valores y principios de la compañía.

Adicionalmente, la compañía opera regida por una muy fuerte filosofía de orientación a los clientes que redundará en excelentes experiencias de compra y la plena satisfacción de sus clientes.

Adicionalmente, en FR la inversión en innovación también se dirige al desarrollo sustentable, cosa que, hoy en día es sumamente valorada por gran parte de la población mundial.

Cuenta con un suministro constante y controlado en cuanto a calidad y precios gracias a las múltiples alianzas estratégicas con proveedores que FR ha conseguido de forma orgánica y por medio de sus adquisiciones.

Debilidades:

A diferencia de sus principales competidores, FR tiene varios años menos de experiencia en mercados extranjeros, principalmente en mercados emergentes.

Por otro lado, si bien cuenta con varias empresas que contribuyen a las economías de escala y a que el espectro de llegada de sus productos se amplíe, sobre todo, las marcas globales reducen la rentabilidad general del grupo, afectando directamente a sus estados de resultados y por ende el interés de los inversionistas es menor.

Sí bien cuenta con alianzas estratégicas sólidas el ser dependiente de otras organizaciones para el acceso a materia prima y la manufactura de sus productos la convierten en una compañía parcialmente integrada.

Por último, en virtud de una baja inversión en campañas de marketing internacional, globalmente, el reconocimiento de la compañía y de muchas de sus empresas es bajo. Esto, hace que la expansión de la compañía sea más lenta y menos consistente.

UNIQLO Japón

Fortalezas:

UNIQLO tiene una propuesta de valor consistente y diferenciada que se basa en proveer ropa de calidad alta, moderna, práctica y combinable, fabricada con materiales innovadores.

Los equipos de producción son altamente capacitados y la producción es monitoreada constantemente.

La empresa cuenta con un *customer insight team*, encargado de recolectar y procesar información de patrones de compra, preferencias de los clientes, nivel de satisfacción de los clientes y a la atención de reclamos. Esto brinda las herramientas necesarias a la empresa para adaptar mejor sus productos, servicios y estrategias a lo que los clientes, realmente, desean. Los equipos de producción son altamente capacitados y se logra así una calidad constante.

Por otro lado, las tiendas son sumamente grandes y prolijas con el fin de mejorar la experiencia de compra de los consumidores. Además de las tiendas, UNIQLO Japón comercializa sus productos con su tienda online.

Debilidades:

Las características y diseños de los productos están muy enfocados en que sean prácticos y combinables; por lo tanto, las personas con mayor interés por ropa con estilos más sofisticados quedan fuera de su segmento objetivo.

UNIQLO Internacional

Fortalezas:

Las fortalezas de UNIQLO Internacional son las mismas que UNIQLO Japón. Las preferencias radican en que para UNIQLO Internacional el hecho de que los productos sean básicos, no requieren de mucha adaptación local, lo que facilita su ingreso a nuevos mercados.

Debilidades:

Las características y diseños de los productos están muy enfocados en que sean prácticos y combinables; por lo tanto, las personas con mayor interés por ropa con estilos más sofisticados quedan fuera de su segmento objetivo.

La marca, en general, no tiene presencia en mercados emergentes y debido a la poca inversión en marketing internacional, a diferencia de sus principales competidores, la marca no tiene una alta tasa de reconocimiento globalmente.

GU

Fortalezas:

Gracias a una innovación constante en procesos productivos la empresa diseña, fabrica y comercializa sus productos de manera eficiente, pudiendo tener un rango de precios muy bajo.

La diferenciación de la empresa se basa en una excelente agilidad y experiencia de compra y muy bajos precios.

Debilidades:

La calidad de los productos es baja y con diseños muy básicos. Por otro lado, la marca, tiene presencia, escasamente, en algunos países asiáticos y en general, no tiene presencia en mercados emergentes debido a la poca inversión en marketing internacional, principalmente, porque la empresa recién ha comenzado a expandirse fuera de fronteras niponas.

Marcas globales

Fortalezas:

Los productos ofrecidos por las empresas que componen esta unidad estratégica de negocios son de alta calidad en cuanto a materiales y manufactura y en el caso de Princesse tam.tam y J Brand utilizan materiales y diseños innovadores.

Por otro lado, las marcas tienen un buen posicionamiento en sus países de origen.

Debilidades:

La poca inversión en marketing internacional de las empresas que conforman esta unidad estratégica de negocios se evidencia en el pobre reconocimiento de las marcas a nivel mundial y muchas de ellas no tiene una propuesta de valor diferencial.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1 Análisis PEST

Análisis de Factores Políticos

El Perú es un país cuya historia política ha tenido cambios radicales que perjudicaron tanto a la economía del país como a sus participantes. Asimismo, existe cierta inestabilidad política, generada, principalmente, por el involucramiento de figuras políticas en escándalos de corrupción y a la creciente inclinación por parte la población hacia partidos políticos cuyas ideologías rechazan y condenan el capitalismo. Esto, inexorablemente, conduce a que el país pierda atractivo frente a capitales tanto nacionales como extranjeros. Sin embargo, el crecimiento de la economía y el constante ingreso de nuevos capitales extranjeros, gracias a los últimos gobiernos cuyos principios favorecen e impulsan la inversión extranjera en el país, sugiere que la posibilidad de un cambio de esta índole se materialice y llegue a perjudicar la economía es baja.

Por otro lado, el Perú cuenta con diferentes acuerdos comerciales con las principales locaciones de las operaciones de FR como Japón, China y Corea del Sur. Esto facilitaría y favorecería las importaciones de los productos contribuyendo a la competitividad de la compañía en Perú en cuando a precios.

Análisis de Factores Económicos

Los factores económicos que tendrían una influencia directa sobre el ingreso de FR al mercado peruano son los siguiente:

Hace más de dos décadas, la economía peruana se encuentra en constante crecimiento Si bien en los últimos años el crecimiento ha sufrido una desaceleración, la economía peruana ha sido clasificada como estable y más atractiva frente a las demás economías de los países de la región. De acuerdo con lo publicado por La Comisión Económica para América Latina “las proyecciones de crecimiento de la actividad económica de la región para 2018 espera una expansión promedio de 1.3%...sin embargo, el organismo internacional elevó el pronóstico de crecimiento económico para el Perú de 3.6% a 3.9% para el 2018, y para el próximo año se espera una expansión de 3.8%.” (Gestión, 2018)

Asimismo, de acuerdo a lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, las expectativas de crecimiento del PBI de los últimos doce meses de 4 % debido según el Instituto Nacional de Estadística e informática a “la evolución favorable de la demanda interna dinamizada por el incremento del consumo y la inversión” (El Comercio, 2018) Esto evidencia que el consumo y la capacidad adquisitiva promedio de la población peruana se encuentra en crecimiento.

Por otro lado, en la última década la inflación del Perú ha oscilado dentro del 1 % y 3.8 % y al no proyectarse alteraciones drásticas en años siguientes, es posible afirmar que economía peruana goza cierta estabilidad en cuanto a precios y valor real de la moneda local. Esto favorece, en general al aumento del consumo de la población y por ende a las diferentes compañías que operan en el mercado.

Este año, además, valiéndose de la bonanza económica que se ampara al Perú, “el Banco Central De Reserva disminuyó la tasa de interés de referencia a 2.75 % para abaratar créditos en el sistema financiero.” (Peru21, 2018) Esto favorece al consumo interno, pues la población tiende a consumir más y ahorrar menos, ya que las tasas no son atractivas para el ahorro y en contraste, los créditos sí.

Análisis de Factores Sociales

La digitalización del país, va en aumento y como consecuencia, el uso de las redes sociales y el acceso a información de todo tipo aumenta. Esto favorece a que las tendencias y modas globales se adhieran a la población peruana con mucha mayor

facilidad y velocidad. Por consiguiente, la necesidad de adaptación es menor y el conocimiento previo de la marca facilita el posicionamiento.

La población peruana, todavía, encuentra las tiendas por departamento, como un formato de tienda más atractivo. Además las tiendas del canal tradicional son todavía las preferidas por la población peruana.

Análisis de Factores Tecnológicos

De acuerdo con un estudio elaborado por BBVA Research, a pesar de que el porcentaje de personas que utilizan internet en Perú ha ido en aumento hasta llegar al 45 %, sigue siendo, todavía un porcentaje bajo en comparación a otros países de la región. (Belapatiño, Cámara, y Perea, 2017)

En el sector textil, en las pequeñas y medianas empresas no existe un alto nivel tecnológico en cuanto a maquinaria, métodos de diseño y materiales. Esto no le permite al sector ofrecer un valor agregado a sus productos ni ser lo suficientemente eficientes como para competir con empresas y marcas internacionales consolidadas.

El público objetivo al que apuntaría en Perú FR tiene acceso a recursos tecnológicos que le permite acceder a información constantemente.

Si bien, en Perú, la popularidad y el crecimiento de los medios de compra online, debido a muchos factores como el tráfico vehicular y la inseguridad en las calles, es vertiginoso, aún representa una parte muy pequeña del retail, principalmente, por la falta de confianza y otros factores.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Según Porter, para conocer el nivel de rivalidad y/o competitividad dentro de un determinado sector es necesario analizar 5 fuerzas: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores. Si bien este análisis tendrá mayor enfoque al sector en el Perú, se incluirán algunos factores no necesariamente vinculados con este.

Rivalidad entre Competidores

Considerando que se evalúa el ingreso al mercado peruano de FR como conjunto de compañías textiles con diferentes propuestas de valor, puede aducirse entonces que, al

tratarse de un mercado conformado por numerosas tiendas, marcas y formatos de tiendas de ropa distintos, el mercado es fragmentado. En consecuencia, el nivel de rivalidad sería bajo en cuanto a este factor. Sin embargo, si nos enfocamos solo en las tiendas de formato grande, de marcas *fast-fashion* y/o incluso de tiendas por departamento con marcas de ropa propia, el mercado sí sería consolidado y, por lo tanto, la rivalidad sería alta.

Por otro lado, al tratarse de productos de difícil diferenciación los clientes tienen menos motivaciones para comprar solo una marca específica. Por ello, al no haber costo de cambio alguno, los clientes pueden decidir si comprar en una tienda u otra sin incurrir en ningún tipo de gasto adicional, generando así, un aumento en la rivalidad.

Las barreras de entrada para formar una nueva compañía que compita en el sector a nivel mundial son sumamente grandes debido a los grandes requerimientos de capital, alianzas estratégicas, etc. Además, las barreras de entrada al mercado peruano como una empresa ya existente y consolidada son moderadamente altas, de modo que el nivel de rivalidad es alto en lo que concierne a este factor. Por otro lado, las barreras de salida de una determinada marca consolidada, en un hipotético ingreso al mercado peruano son también moderadamente altas.

Adicionalmente, de acuerdo a información analizada en el punto anterior, la bonanza y crecimiento de la economía peruana se ve plasmada también en el crecimiento constante del sector retail, por lo que, en consecuencia, esto tiende a reducir la rivalidad.

Los costos fijos, en tanto a la operación de las compañías a nivel mundial, son realmente elevados, principalmente, por las grandes inversiones en plantas de producción, infraestructura, consumo de recursos. Enfocándonos en una compañía que únicamente comercializa productos textiles en Perú, los costos fijos también son altos, ya que los alquileres de locales de venta ubicados en los centros comerciales de mayor afluencia y en zonas estratégicas tienen costos muy elevados. Esto aumenta la rivalidad.

Los productos en cuestión no son perecederos. Esto impacta reduciendo la rivalidad.

Los productos textiles de marcas de *fast-fashion*, a ser productos que cumplen una necesidad básica, son difícilmente diferenciables, por lo que la decisión de compra, muchas veces se ve determinada por el precio y la experiencia de compra. Esto aumenta la rivalidad.

Aglutinando los factores anteriormente descritos, es posible aseverar que la rivalidad entre los competidores es alta.

Poder de Negociación de los Clientes

En el mercado, existe una gran demanda conformada por muchos individuos cuyos tickets son bajos; por lo que, su poder de negociación es, asimismo, bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores

En el mercado mundial, existe un gran número de proveedores textiles y otros materiales para la fabricación de ropa, lo que disminuye su poder de negociación. No obstante, al no existir materias que realmente sustituyan las que tradicionalmente se utilizan en la fabricación de productos textiles el poder de negociación de los proveedores aumenta ligeramente.

Adicionalmente, sería de gran dificultad y requeriría muchísima inversión que los proveedores se integren hacia adelante. Esto disminuye su poder de negociación

Sin embargo, realizando un análisis orientado al ingreso al mercado peruano, el poder de negociación es alto, ya que los centros comerciales ubicados en zonas estratégicas, empresas cuyos servicios representarían gran parte de los costos de la operación en Perú son pocos.

Amenaza de Productos Sustitutos

Considerando como principal función de los productos textiles, la de vestir, es inapelable aseverar que no existe tal producto que pueda sustituir a la ropa. Si bien existen productos textiles dirigidos a diferentes segmentos y una casaca de plumas es, en efecto, un sustituto de una de polar, al estar dirigiendo este estudio al sector retail de ropa que incluye tanto los productos que comercializa como los canales de distribución, un producto sustituto directo de, en este caso, las tiendas tradicionales a las que una persona ingresa, se prueba una serie de prendas, toma su decisión y realiza la compra, es la venta de ropa por internet o e-commerce. La amenaza de este producto sustituto ya es una realidad y cada vez ganan más popularidad en muchos países.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada al mercado mundial para llegar a los volúmenes del tipo de compañías en cuestión, son sumamente altas y van desde enormes capitales

requeridos hasta alianzas estratégicas, por lo tanto, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores es baja. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores al mercado peruano si es muy factible, ya que, los requerimientos de capital no son muy grandes, Además, el actual gobierno está a favor del ingreso de empresas extranjeras al mercado peruano y no existen normas que protejan a los productores y comercializadores nacionales, por lo que, las barreras de entrada son bajas

Sin embargo, debido al tipo de producto y al inexistente costo de cambio, los clientes no se llegan a fidelizar con las marcas, por lo que si una empresa competidora entra al mercado con una propuesta de valor similar es posible represente una amenaza.

Hay acceso a todos los canales de distribución y los mercados en Perú y en muchas partes del mundo tienen gran potencial de crecimiento. Esto favorecería e incentiva al ingreso de nuevos competidores al sector.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado al sector en cuestión, sugiere entonces que la rivalidad general en el sector es alta, principalmente, por el alto poder de negociación de los clientes y la alta rivalidad entre competidores determinada, principalmente, por el bajo costo de cambio y el tipo de mercado consolidado.

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

La economía peruana, se encuentra en una situación favorable para el ingreso de capital extranjero, esencialmente para aquellos cuya finalidad es proveer productos que cubren necesidades básicas.

Además, el sector retail, en Perú, ha tomado protagonismo en muchas zonas del país y contribuye sustancialmente a la economía peruana.

De igual manera, desde el ingreso de las marcas *fast-fashion* en Perú la preferencia de los consumidores por este formato de tiendas y propuestas de valor ha ido en aumento y por consiguiente, los ingresos también. Esto representa un buen síntoma y, por lo tanto, una oportunidad para el ingreso de FR al mercado peruano.

Se pronostican para años siguientes la apertura de gran cantidad de centros comerciales de lujo ubicados en zonas estratégicas tanto en Lima como en provincias.

La digitalización de la población peruana va en aumento. Por un lado, esto representa una oportunidad de lograr mayor comunicación de la marca a través de las redes sociales y posicionarse de manera más eficiente.

Los acuerdos comerciales que tiene Perú con países como China, Japón y Corea del Sur, serían una oportunidad de para la operación de la compañía en Perú.

Si bien existen muchos productores textiles en Perú, las marcas nacionales tienen posicionamientos débiles y no cuentan con el sustento de una empresa de gran envergadura como Fast Retailing.

Amenazas

Las compañías competidoras como ZARA y HyM invierten mucho en mejorar y agregar servicios adicionales a sus tiendas; por ejemplo, en muchas tiendas ZARA se ha introducido hace poco un sistema cuya finalidad es mejorar la experiencia de compra por medio de dispositivos. Esto supone una amenaza para Fast Retailing, ya que se encuentra en constante presión por diferenciarse.

En el mercado peruano, están establecidas hace varios años marcas como GAP, Forever 21, ZARA y HyM que son los principales competidores de FR. Sumado a esto las tiendas por departamento con marcas propias cuyo formato de tienda es muy aceptado por la población peruana y las nuevas páginas de e-commerce, se evidencia que la competencia es sumamente alta.

Si bien la situación económica del país representa una oportunidad para Fast Retailing, en el ámbito político aún se vive cierta inestabilidad y cierta incertidumbre.

Como se mencionó anteriormente se están desarrollando e ingresando al país tiendas de e-commerce. Debido a que la popularidad de estos medios de compra va en aumento se proyecta que esto impactaría negativamente a la industria del retail tradicional en general.

Las tiendas por departamento llevan ya muchos años en el mercado peruano; por consiguiente, la población está acostumbrada a ese tipo de formato de tienda en el que pueden elegir entre diferentes marcas entre las que figuran las marcas propias de la tienda por departamento que en los últimos años han tomado una gran relevancia en sus tiendas.

Por otro lado, las tiendas por departamento cuentan con excelentes tiendas online y servicios adicionales como las tarjetas de crédito que le permiten a estas tiendas ser muy competitivas.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que “resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible”. (David, 2013)

Tabla 2.1

Matriz EFI FR

Factores Críticos Para el Éxito		Peso	Calificac ión	Total Ponde rado
Fortalezas				
Las cadenas de valor con eslabones compartidos y los volúmenes, generan, en conjunto economías de escala.		0.10	4	0.4
Excepcional desarrollo y entrenamiento de los colaboradores y la interiorización de los valores y principios de la compañía.		0.15	4	0.6
Fuerte filosofía de orientación a los clientes.		0.10	3	0.3
El modelo de SPA empleado por varias de sus empresas permite que FR tenga mayor control sobre la cadena valor general del producto.		0.10	4	0.4
Inversión en innovación orientada al desarrollo sostenible es muy valorado por gran parte de la población mundial.		0.08	3	0.24
Suministro constante y controlado en cuanto calidad y precios gracias a las múltiples alianzas estratégicas con proveedores.		0.10	4	0.4
Debilidades				
Muchos años menos de experiencia en mercados extranjeros, principalmente en mercados emergentes.		0.05	2	0.1
Las marcas globales reducen la rentabilidad general del grupo afectando directamente a sus estados de resultados.		0.05	1	0.05
Dependencia de otras organizaciones para el acceso a materia prima y la manufactura de sus productos.		0.10	2	0.2
El reconocimiento global de su la compañía y de muchas de sus empresas es bajo.		0.17	1	0.17
Total		1		2.86

Fuente: David, Fred R. (2013)
Elaboración Propia

Siendo el resultado de la matriz EFI 2.86, es posible afirmar que FR es una organización cuya posición interna es fuerte. Esto se debe principalmente a la sólida estructura que conforman las diferentes empresas de FR las cuales permiten alcanzar economías de escala y a las alianzas estratégicas que FR mantiene con proveedores y otras organizaciones participantes clave de su cadena de valor general

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David, 2013)

Tabla 2.2

Matriz EFE FR

Factores Determinantes Para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderación
Oportunidades			
La economía peruana, se encuentra en una situación favorable para el ingreso de capital extranjero.	0.09	3	0.27
El sector retail, en Perú, ha tomado protagonismo en muchas zonas del país y contribuye sustancialmente a la economía peruana.	0.06	3	0.18
Aumento de la popularidad del formato y propuestas de valor de las marcas <i>fast-fashion</i> en Perú.	0.10	4	0.4
Se pronostican para años siguiente la apertura de gran cantidad de centros comerciales en Lima y provincias.	0.05	3	0.15
La digitalización de la población peruana va en aumento. Facilita los medios para posicionar la marca y comunicar su propuesta.	0.07	3	0.21
Los acuerdos comerciales que tiene Perú con países como China, Japón y Corea del Sur.	0.06	4	0.24
Las marcas de ropa nacionales tienen posicionamientos débiles, bajo soporte financiero y no ofrecen propuestas de valor distintivas.	0.05	3	0.15
Amenazas			
Las compañías competidoras como ZARA y HyM invierten mucho en mejorar y agregar servicios adicionales a sus tiendas.	0.07	3	0.21
En el mercado peruano, están establecidas hace varios los principales competidores de FR.	0.10	2	0.2
Preferencia de la población peruana por tiendas por departamento con marcas propias.	0.09	2	0.18

Inestabilidad e incertidumbre política.	0.07	2	0.14
Gestación e ingreso de tiendas de e-commerce. La popularidad de estos medios de compra va en aumento.	0.05	3	0.15
Las marcas propias de la tienda por departamento que en los últimos años han tomado una gran relevancia en sus tiendas.	0.08	2	0.16
Excelentes tiendas online y servicios adicionales como las tarjetas de crédito de las tiendas por departamento.	0.06	1	0.06
Total		1	2.70

Fuente: David, Fred R. (2013)
Elaboración Propia

El resultado obtenido de 2.70 sugiere que FR cuenta con los recursos y estrategias necesarias para responder de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes ya que aprovechan las oportunidades de manera eficaz y minimizan los posibles efectos de las amenazas.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO UN SECTOR	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	SOLO UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE COSTOS BAJOS
	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICIONAMIENTO DE BAJO COSTO	

VENTAJA ESTRATÉGICA

Fuente: Porter, (2008)
Elaboración propia

La matriz de las estrategias genéricas de Porter es una herramienta empleada para determinar el enfoque genérico de las estrategias de una compañía. Indudablemente, FR dirige su oferta a todo el sector por medio de sus diferentes empresas; sin embargo, es difícil determinar si una compañía compuesta por varias empresas que compiten en un

mismo sector, pero con diferentes propuestas de valor, orienta sus estrategias hacia la diferenciación o al liderazgo es costos. Un claro ejemplo es que los objetivos de los departamentos de investigación, desarrollo e innovación y en general de toda la compañía son, por un lado, mejorar los productos y servicios en cuanto a materiales, procesos de manufactura, diseños, canales de distribución, experiencia de compra, etc., y por otro lado, en el mejoramiento de procesos de manufactura, logísticos, venta, etc., con el fin de mejorar la eficiencia y reducir los costos. Esto evidencia que FR busca vender productos innovadores, de buena calidad, revolucionarios a través de puntos de venta que ofrecen excelentes experiencias a los clientes a los mejores precios posibles. Así pues, es posible concluir que la estrategia genérica de FR es una estrategia que combina la diferenciación y el liderazgo en costos.

2.4 Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3

FODA cruzado

		Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> •Situación favorable de la economía peruana. •Protagonismo del sector retail en el Perú. •Aumento de la popularidad de las marcas <i>fast-fashion</i> en Perú. •Se pronostica la apertura de gran cantidad de centros comerciales en Lima y provincias. •La digitalización de la población peruana va en aumento. •Los acuerdos comerciales que tiene Perú con países como China, Japón y Corea del Sur. •Las marcas de ropa nacionales son poco competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Compañías competidoras mejoran sus propuestas de valor constantemente. •Presencia de los principales competidores de FR en Perú. •Preferencia de la población peruana por tiendas por departamento con marcas propias. •Inestabilidad e incertidumbre política. •La popularidad de tiendas de e-commerce va en aumento. •Impulso de las marcas propias de tiendas por departamento. •Excelentes tiendas online y servicios de las tiendas por departamento.
F o r t a l e z a s	<ul style="list-style-type: none"> •FR logra economías de escala. •Desarrollo, entrenamiento y motivación de los colaboradores. •Fuerte filosofía de orientación a los clientes. •Inversión en innovación orientada al desarrollo sostenible. •Beneficiosas alianzas estratégicas con proveedores. •Alto control sobre la cadena valor general del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprovechar la situación económica peruana e ingresar con precios competitivos y propuestas de valor atractivas. (F1, F2, O1, O2 y O3) •Buscar transmitir los valores, visión y principio de desarrollo sustentable, por medio de internet y redes sociales. (F3, F4 y O5) • Aprovechar bajo posicionamiento de marcas locales y apuntar a una penetración en el mercado con 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingresar al mercado con una propuesta de valor distintiva adaptada al país e invertir en comunicación de marca y lograr posicionarse. (F2, F3, F5, A1, A2 y A6) •Hacer énfasis en la experiencia de compra, por medio de la capacitación de los vendedores y mejoramiento de punto de venta. (F2, F3, A5, A6 y A7)

		productos de buena calidad. (F5, F6, O6 y O7)	
D e b i l i d a d e s	<ul style="list-style-type: none"> •Menos experiencia en mercados extranjeros. •Marcas globales reducen la rentabilidad general del grupo. •Dependencia de otras organizaciones para el acceso a materia prima y la manufactura de sus productos. •Reconocimiento global bajo de FR y sus compañías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar empresas con marcas de mayor desempeño global para el ingreso a mercados nuevos. (D1, D3, D4, O3, O7) •Apoyarse en propuesta de valor distintiva para ingresar a mercados nuevos y destacar. (D1, D4, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en innovación y mejoramiento de procesos, productos, materiales y servicios para lograr un primer impacto positivo en el público objetivo y lograr diferenciarse de los competidores. (D1, D3, A1) • Implementar tiendas online tiendas online en países como el Perú, para poder competir con nuevas marcas de tiendas de e-commerce. (D1, A5, A7) • Investigar y desarrollar cautelosamente los planes de ingreso a nuevos mercados.

Fuente: David, Fred R. (2013)
Elaboración Propia

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

Habiendo hecho un análisis del modelo de negocio y de la propuesta de valor FR vemos que la misión publicada que, en términos generales crear ropa con un valor único e innovador, de modo que personas de todo el mundo tengan la posibilidad de experimentar la felicidad y satisfacción que produce usarla y al mismo tiempo mejorar la vida de las personas, por medio de innovadoras actividades corporativas y al mismo tiempo buscar el crecimiento y desarrollo de nuestra compañía en armonía y unión con la sociedad (Fast Retailing, 2014), se ve, explícitamente, reflejada en la propuesta de valor y prioridades de FR.

Por otro lado, la visión de FR se enfoca en lograr que sus operaciones beneficien a la sociedad en todos los ámbitos posibles. La compañía afirma que, diseñando, creando y vendiendo buena ropa, nosotros podemos hacer del mundo un lugar mejor, siendo buena ropa, ropa simple, de calidad, duradera y producida en armonía con el medio ambiente por personas entusiastas y bajo condiciones óptimas. La visión de FR se concentra en mejorar la vida de las personas brindándoles comodidad, protección y placer. En todo momento, FR busca transmitir esto a sus clientes y grupos de interés, con el fin de lograr

una mejor y más sustentable sociedad. (Fast Retailing, 2014) Esta visión se evidencia en las grandes inversiones de FR en desarrollo de nuevas tecnologías e innovación para mejorar sus productos, servicios y reducir su impacto ambiental.

Finalmente, las políticas de FR se reducen en hacer todo lo posible los clientes; buscar la excelencia y apuntar siempre a metas retadoras; alcanzar sólidos resultados por medio de impulso de la diversidad y el trabajo en equipo; ser dinámicos y decisivos en todo momento; dirigir la compañía de manera realista considerando las situaciones de los mercados, productos y actualidad en general y actuar con ética e integridad.

La importancia de la misión, visión y políticas de la compañía se ve reflejada en los grandes esfuerzos e inversiones que la compañía hace con el fin de cada vez mejorar sus productos y servicios y reducir su impacto ambiental. De esta manera FR se convierte en una organización que opera en armonía con el medio ambiente, en una fuente de conocimientos y bienestar para sus colaboradores y en una fuente de productos innovadores que otorga bienestar a la sociedad

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Los análisis realizados en los puntos anteriores proveen la suficiente información referida a la empresa y al mercado al que intenta ingresar para poder formular objetivos estratégicos consonantes con los objetivos globales, principios, visión y misión de la compañía.

En primer lugar, para poder plantear los objetivos, es necesario determinar qué empresas y/o marcas del grupo pueden adecuarse mejor al mercado peruano y alcanzar un buen desempeño. Considerando todas las propuestas de valor y rendimiento de cada empresa del grupo, dadas las características del mercado y sus preferencias UNIQLO Internacional y GU son, sin duda alguna, las empresas idóneas para ingresar al mercado peruano; no obstante, la red de operaciones de GU se concentra, escasamente, en algunos países de Asia, por lo que su entrada demandaría más recursos, la logística sería menos sencilla y posiblemente, se necesitaría adecuar algunas características de la marca en cuanto a productos y puntos de venta. Por el contrario, UNIQLO Internacional es, en efecto una marca con una red de operación significativamente extensa cuya propuesta de

valor es diseñada para poder ser acogida en cualquier país sin necesidad de efectuar adaptaciones.

En el ingreso de FR al mercado peruano con UNIQLO Internacional, los objetivos deberán enfocarse en lograr una alta respuesta de los clientes. En primer lugar, FR deberá lograr establecerse con su marca UNIQLO en los principales centros comerciales y lograr en estos una alta respuesta a los clientes. Esto se verá reflejado en una tasa de conversiones promedio de 50 % en el primer año con un crecimiento anual de 5 % y alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes de 95 % o más. En alineación con los objetivos globales de la compañía FR tendrá como principal meta, posicionarse, en dos años en cuatro de los principales centros comerciales de la capital peruana y así contribuir al objetivo global de la compañía de alcanzar 60 000 millones de dólares en ventas para el año 2020.

Además, como fue mencionado en líneas anteriores, FR, deberá buscar transmitir la visión, principios y cultura que representa la compañía y la marca. Se espera alcanzar un posicionamiento sólido y lograr el reconocimiento de la marca UNIQLO por parte de la población peruana. Las mediciones se llevarán a cabo utilizando un porcentaje de recordación de marca o *brand awareness* que deberá ser de 40 % de la población en Lima en los primeros 3 años de operación y lograr un aumento de 5 % anual en los siguientes años.

Por otro lado, se espera reducir el porcentaje que representan los costos logísticos para la operación en Perú en un 2 % anual los primeros 5 años y mejorar la productividad de los colaboradores.

Es imprescindible que todos los colaboradores de FR se rijan incondicionalmente por los principios, valores y cultura de FR para que el servicio al cliente y la imagen que se llevan los clientes de la marca sea uniforme en todo el mundo y se logre los objetivos propuestos. Para lograr esto se llevarán a cabo capacitaciones constantes y se controlarán los resultados por medio de una encuesta al personal sobre conocimiento de la estrategia global y la retención de la visión, valores y cultura de la compañía cuyo puntaje promedio deberá ser superior a 80 %.

Adicionalmente, para hacerle frente a las grandes tiendas por departamento que cuentan con tiendas online y a las nuevas tiendas de e-commerce, Fast retailing tendrá el

objetivo de implementar una tienda online UNIQLO y lograr que represente el 10 % de sus ventas en el primer año de funcionamiento de esta.

Finalmente, como resultado de los objetivos anteriormente propuestos, se espera incrementar la capitalización bursátil en un 4.6 % anual y obtener un crecimiento del retorno sobre la inversión de 5 % anual.

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

Actualmente, según lo publicado en la página web de FR, la compañía está conformada por 4 unidades estratégicas de negocios que son UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Global Brands; así pues, la operación de UNIQLO está dividida en dos, GU opera bajo una única unidad y las marcas internacionales como Theory, Princesse tam.tam, etc., están agrupadas en una sola unidad de negocio. En primer lugar, considerando que las cadenas de valor de UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional y según lo presentado en la página web oficial de FR, el modelo de negocio de UNIQLO como marca es uno solo; así pues, a pesar de que la operación de UNIQLO en Japón representa cerca del 45 % de los ingresos de la compañía, debido a que la propuesta de valor, los productos, su fabricación su comercialización es igual, UNIQLO debería integrar las dos unidades estratégicas de negocio en una sola. Por otro lado, GU debe permanecer como una única unidad estratégica de negocio y buscar su expansión internacional, sobre todo para mercados emergentes. Finalmente, las empresas que componen la unidad estratégica de negocios denominada por FR como Global Brands tiene una rentabilidad inferior a UNIQLO y GU. Esto podría ser un síntoma de que, en realidad, las empresas de esta unidad no están funcionando realmente como una unidad estratégica de negocios y no alcanza las economías de escala que debería.

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

En cuanto a lo relacionado al ámbito global la compañía compete en un sector sensible tanto al precio como a la calidad, por lo que, la empresa opta por el modelo de negocio SPA para poder reducir sus costos, lograr un mayor control sobre la calidad y tener

mayores márgenes. Esto; sin embargo, lleva a compañía a fabricar y comercializar productos con mayor estandarización y por lo tanto, la oferta de los productos es casi idéntica entre cada país. Al haberse dinamizado tanto la transferencia y acceso a información por medio de dispositivos que hacen uso del internet, se está gestando una especie de cultura global que incluye también a la moda de vestimenta. Si bien todavía son necesarias ciertas adaptaciones en cuanto a los productos y servicios, estas, son mínimas. Además, siendo el mercado de productos textil un mercado con un nivel medio alto de rivalidad, la presión por reducir costos. En el Perú el creciente uso de tecnología vuelve al país partícipe de esta cultura globalizada. De esta manera, considerando que el mercado es peruano sí es sensible al precio, podemos concluir que Fast Retailing debe basar su operación en una estrategia global de estandarización global.

En el ámbito corporativo, el crecimiento y éxito de Fast Retailing se debe, fundamentalmente, a las estrategias de integración hacia adelante y horizontal y a las diversificaciones relacionadas que se fueron llevando a cabo desde el ingreso de Tadashi Yanai. Estas estrategias le permitieron a FR ampliar su público objetivo, alcanzar economías de escala e ir acumulando alianzas estratégicas sumamente beneficiosas por todo el mundo. La compañía pasó de ser una pequeña empresa local confeccionadora de ropa formal para hombres a lo que es hoy, un grupo empresarial formado por varias cadenas del sector *retail* de ropa con presencia en gran parte del mundo. Asimismo, las alianzas estratégicas que se mantienen con proveedores de materia prima y servicio de manufactura ha sido necesarias para consolidar su posición en el mercado mundial. Si FR busca incrementar su participación de mercado mundial y llegar a los objetivos trazados por la compañía deberá optar por continuar con las estrategias corporativas de integración horizontal que viene empleando. De esta manera podrá expandir su operación con la generación de más alianzas estratégicas; sin embargo, estas estrategias horizontales deben tener como finalidad o potenciar empresas que componen la compañía mediante el aporte de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas o agregar al grupo marcas que realmente tengan propuestas de valor diferentes y que sean atractivas. Adicionalmente, FR podrá emplear estrategias de diversificaciones no relacionadas.

Actualmente, la estrategia genérica que emplea FR es una estrategia que combina el liderazgo en costos y la diferenciación. El mercado en el que compete FR es sensible tanto al precio como a la calidad; por consiguiente, sea GU (productos de gama baja) o

UNIQLO (productos de alta calidad), FR debe conseguir un contrapeso entre cada estrategia. De esta manera FR podrá asegurar competitividad en sus marcas siendo coherente con su misión, visión, valores y principios corporativos.

Las estrategias de menor jerarquía son la funcionales; sin embargo, son elegidas de acuerdo a las estrategias generales y son empleadas para que se plasmen las estrategias generales en la operación de las compañías. Para esto se determinarán estrategias por cada eslabón de la cadena de valor.

Actividades o procesos específicos de negocio

1. Diseño: Implementar nuevas tecnologías e invertir en equipos de personas especializadas en la interpretación de la información provista por las actividades de investigación y desarrollo, la actividad de ventas y servicios post-venta para lograr mejorar diseños y poder adaptarlos a cada mercado cuando sea necesario respetando las propuestas de valor.
2. Logística de entrada: Implementar programas de última tecnología para la gestión de almacenes. Adicionalmente, se deber procurar reducir las distancias entre proveedores y plantas de producción.
3. Producción: Desarrollar de manera intensiva los equipos de trabajadores de las plantas productivas por medio de programas internos. Implementar sistemas de control computarizados en tiempo real para todas las plantas productivas. Aplicar, planes de mantenimiento preventivo para evitar incrementar el *lead time* productivo bajo cualquier circunstancia.
4. Logística de salida: Implementar programas de última tecnología para la gestión de almacenes. Adicionalmente, se deber procurar reducir las distancias entre las plantas de producción y sus puntos de venta.
5. Marketing y ventas: Implementar sistemas de alta tecnología para la recopilación de información en puntos de venta. Incrementar inversión en marketing internacional de la compañía y las empresas que la componen dependiendo los objetivos estratégicos. Promocionar la marca en redes sociales, coordinar con otras áreas para conseguir premios internacionales, se debe buscar contratos con figuras importantes de internet, deportistas, artistas, etc., para alcanzar mayor popularidad e incrementar el reconocimiento de marca. Implementar una tienda online global.

5. Servicios post-venta: Implementar sistemas de alta tecnología para la recopilación de información en puntos de venta, redes sociales y página web para lograr mejorar la oferta y el servicio. Hacer énfasis en la filosofía de orientación al cliente en todos los colaboradores de la compañía.

Actividades o procesos de soporte

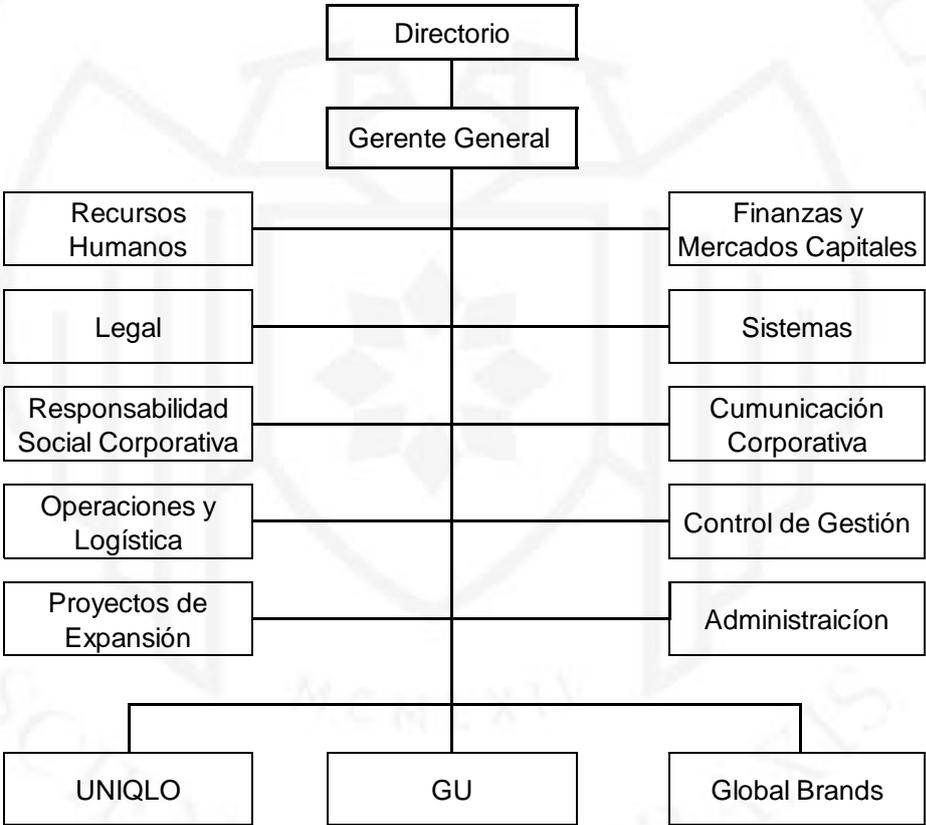
1. Infraestructura de la empresa: Implementar nuevas tecnologías en los sistemas de gestión para alcanzar comunicación e integración total entre las actividades y áreas de la compañía.
2. Gestión de recursos humanos: Potenciar los programas de desarrollo e invertir en programas de motivación y fidelización de los colaboradores con la compañía y los principios que la rigen. Perseguir el bienestar generalizado de la compañía por medio de integraciones. Propiciar la rotación cíclica de los puestos entre diferentes locaciones.
3. Desarrollo tecnológico: Impulsar el desarrollo tecnológico en toda la organización y lograr la participación de toda la organización en el aporte de ideas para el mejoramiento de procesos, productos, etc.
4. Aprovisionamiento: Desarrollar sistemas para la evaluación de nuevos y actuales proveedores de materia prima y servicios. Implementar sistemas de última tecnología para la gestión de las relaciones comerciales con alianzas estratégicas. Implementar sistemas informáticos de interpretación de información de otras actividades con el fin de conocer patrones y generar proyecciones

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La estructura organizacional de FR es desconocida por el público; por ende, no es posible sugerir el rediseño o no rediseño de esta; sin embargo, una estructura organizacional sugerida para esta compañía sería la siguiente. Dentro de esta estructura, UNIQLO Perú pertenecería a la unidad estratégica de negocio UNIQLO International.

Figura 3.1
Organigrama Sugerido FR



Elaboración Propia

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

FR es una organización con presencia en muchos países del mundo que maneja grandes volúmenes, por medio de varias unidades estratégicas de negocio compuestas por varias marcas internacionales. En virtud de esto, por medio de análisis exhaustivos y realizados con mucho detenimiento es posible realizar cambios tanto estratégicos como operativos o tácticos que pueden impactar muy positivamente en la organización independientemente de su nivel de ejecución.

FR es una compañía que se encuentran en la búsqueda desenfrenada de expansión; por lo que es primordial que solidifique los valores y políticas que rigen la compañía de manera global para lograr una mayor identificación de los colaboradores con el fin de que se alineen con las directrices de la compañía y se obtengan mejores resultados.

Además, será de suma importancia que FR amplíe sus programas de capacitación y desarrollo de sus colaboradores hacia los diferentes países en los que opera. De esta manera, FR lograr una productos y servicios consistentes y ventajas competitivas sustentables. Por otro lado, la imagen global de la compañía será uniforme.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

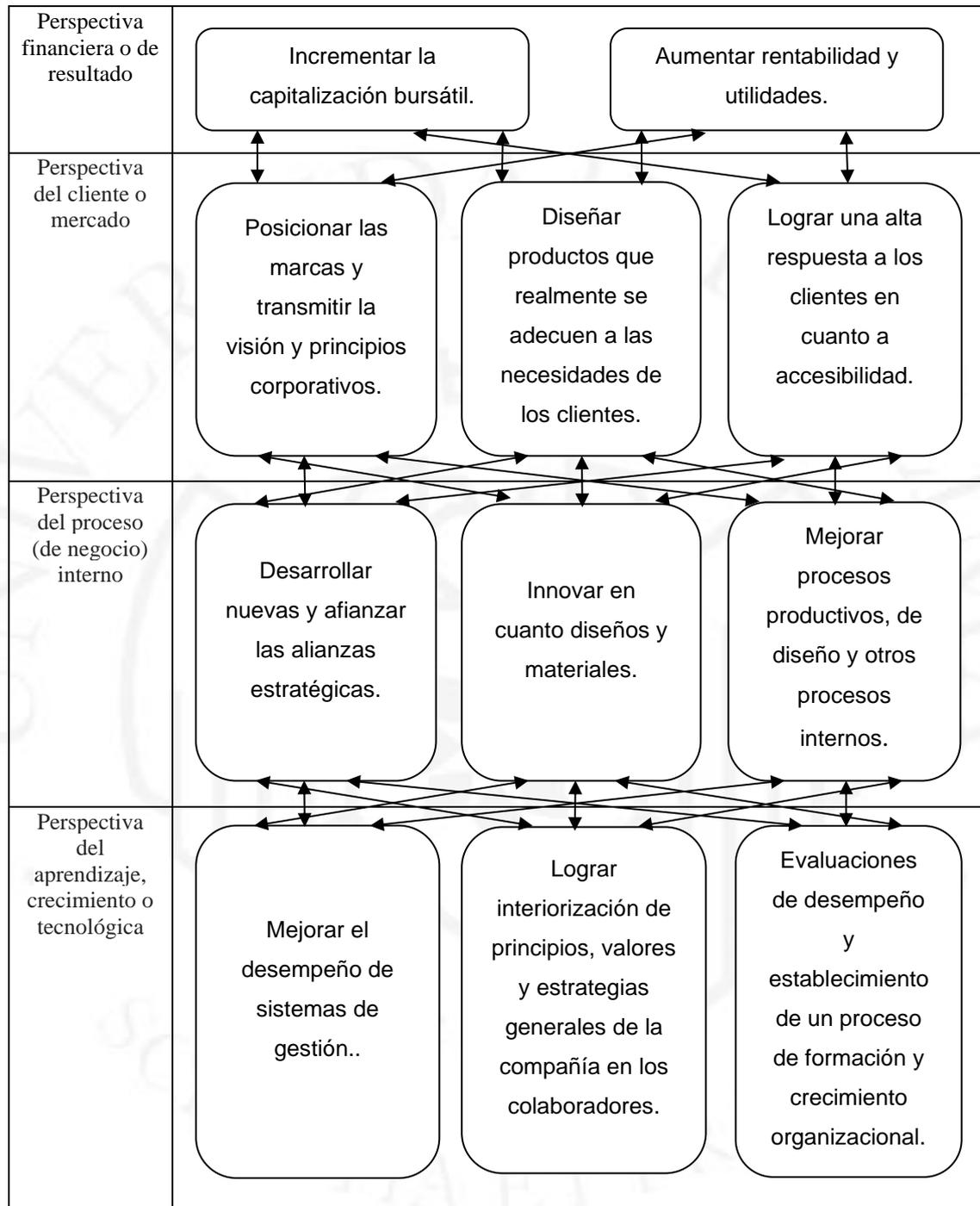
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.

Para planear la dirección y el control estratégico de la compañía será necesario comenzar desde arriba, con las necesidades de las perspectivas más altas para luego pasar a las perspectivas más tangibles para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.



Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Elaboración Propia

El mapa estratégico anteriormente presentado, está dividido en cuatro perspectivas diferentes (Perspectiva financiera o de resultado, perspectiva del cliente o mercado,

perspectiva del proceso (de negocio) interno y perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica) dentro de las cuales se ubican los diferentes objetivos estratégicos que tiene la compañía. Este mapa tiene la función brindar una visión macro de la estrategia de la organización y proveer un esquema que determine que para lograr cumplir los objetivos de las perspectivas superiores es necesario cumplir con las perspectivas inferiores por lo que facilita el planteamiento de prioridades.



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

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral			
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Perspectiva financiera o de resultado	Aumentar rentabilidad.	ROI = Utilidad neta/Patrimonio	Crecimiento de 5 % anual.
	Incrementar la capitalización bursátil.	<i>Price to Earnings Ratio</i> = Precio por acción / Beneficio por acción	Crecimiento de 4.6 % anual.
Perspectiva del cliente o mercado	Lograr una alta respuesta a los clientes.	Porcentaje de conversiones = Cantidad de ventas diarias/ Cantidad de personas que entran a las tiendas	50 % en el primer año de apertura de cada tienda y posteriormente incremento de 5 % anual.
	Diseñar productos que realmente se adecuen a las necesidades de los clientes Posicionar las marcas y transmitir con ellas la visión y principios de corporativos.	Nivel de satisfacción de clientes. Reconocimiento de marca por mercados.	Mantener el promedio por encima de 95 %. Aumentar el <i>awareness</i> de marca promedio por país en 5% anual
Perspectiva del proceso (de negocio) interno	Desarrollar nuevas y afianzar las alianzas estratégicas.	Cantidad de veces que se modifica el diseño de un producto	Mantener este índice superior a 1 por producto.
	Mejorar procesos productos, de diseño y otros procesos internos.	Reducción de costos de aprovisionamiento.	Reducción de costos en 2 % anual.
Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica	Lograr interiorización de principios, valores y estrategias generales de la compañía en los colaboradores.	Resultado de las evaluaciones de desempeño en la encuesta de conocimiento de la estrategia y de retención de visión y valores de la compañía.	Lograr un promedio de resultados de 80 %.
	Evaluaciones de desempeño y establecimiento de un proceso de formación y crecimiento organizacional.	Cantidad de errores ocurrido en el sistema internamente y errores reportados por los clientes en la página web de la compañía por horas de funcionamiento.	Reducir el indicador a 0.003 errores por hora.
	Mejorar el desempeño de sistemas de gestión.	Productividad del personal.	Aumentar la productividad general del personal en 4 %.

Fuente: Kaplan y Norton (2002)
Elaboración Propia

CONCLUSIONES

FR es sin duda, una organización preparada para afrontar exitosamente el ingreso a cualquier mercado. Sin embargo, el reto radica, en primera instancia, en determinar cuál o cuáles son las marcas cuyas propuestas de valor se adapten o puedan ser adaptadas mejor a país objetivo y en alinear las estrategias con los objetivos globales de la compañía con los que se buscar alcanzar en nuevo mercado.

En conclusión, tras un análisis completo de los factores internos y externos que conciernen a FR y a cada una de sus unidades estratégicas de negocio para su ingreso al mercado peruano es posible afirmar que la compañía posee marcas con operaciones estructuradas y un gran respaldo. Se ha determinado que UNIQLO como empresa y marca, por sus características, propuesta de valor y carácter de marca global es, sin duda la marca que se adapta mejor al mejor peruano, principalmente, por factores relacionados con el público objetivo, aunque también otros factores como los logísticos. El ingreso de FR sería exitoso, siempre y cuando se cumplan con las directrices que proveen las estrategias globales y las estrategias de menor jerarquía se alineen con ellas.

RECOMENDACIONES

Es crucial que FR priorice el desarrollo y capacitación de los colaboradores de la compañía a lo largo de toda su operación, con el fin de ofrecer productos y servicios consistentes y uniformes en todo el mundo. Asimismo, FR deberá lograr la interiorización de sus principios y valores en todos los niveles de la compañía y cerciorarse de que se cuenten con las herramientas necesarias para transmitir al público lo que las marcas representan.

Por otro lado, FR debe conseguir integrar al máximo sus cadenas de valor para alcanzar mayores economías de escala, así como aumentar su inversión en comunicar a las personas en medios que garanticen un alcance global e intensivo para lograr mejorar el reconocimiento de marca y poder lograr posicionarse con mayor facilidad en futuros ingresos en mercados nuevos.

Adicionalmente, FR ingresará a un mercado en el cual sus principales competidores gozan de una sólida presencia, reconocimiento de marca y de excelentes ubicaciones en los mejores y más concurridos centros comerciales de la capital, por lo que, será de suma importancia que FR logre, por medio de diferentes estrategias de comunicación y marketing, posicionar su marca de forma rápida y eficiente.

Finalmente, la compañía como GU que tienen propuestas de valor muy diferentes y que inexorablemente, tendrían un buen desempeño, sobre todo, en mercados internacionales emergentes, deben ser conducidas hacia la internacionalización.

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.
- Belapatiño, V., Cámara, N., y Perea, H. (2017). Perú Avances en digitalización. *BBVA Research*.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de Mexico.
- El Comercio. (21 de Mayo de 2018). PBI: Economía peruana crece 3,2% en el primer trimestre. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-economia-peruana-crece-3-2-primer-trimestre-inei-noticia-521554-noticia/>
- Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). *FAST RETAILING WAY (FR Group Corporate Philosophy)*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *Overview of Business Segments*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *UNIQLO Business Model*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Gestión. (17 de Octubre de 2018). Cepal baja pronóstico de crecimiento de América Latina pero sube para Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cepal-baja-pronostico-crecimiento-america-latina-sube-peru-247375-noticia/>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Peru21. (08 de Marzo de 2018). BCR redujo tasa de interés de referencia a 2.75%. *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/bcr-redujo-tasa-interes-referencia-2-75-398812-noticia/>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de 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, y R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.



BIBLIOGRAFÍA

- 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. Retrieved from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Belapatiño, V., Cámara, N., y Perea, H. (2017). Perú Avances en digitalización. *BBVA Research*.
- Bscdesigner. (2018, Junio 29). *Bscdesigner*. Retrieved from Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integrado: <https://bscdesigner.com/es/aprendizaje-y-crecimiento.htm>
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Retrieved from <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de Mexico.
- El Comercio. (2018, Mayo 21). PBI: Economía peruana crece 3,2% en el primer trimestre. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-economia-peruana-crece-3-2-primer-trimestre-inei-noticia-521554>
- Entretextiles. (2014, Diciembre 18). *Entretextiles*. Retrieved from <http://entretextiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>
- Fast Retailing. (2014, Febrero 13). *FAST RETAILING WAY (FR Group Corporate Philosophy)*. Retrieved from FAST RETAILING: <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing. (2018, Febrero 28). *Overview of Business Segments*. Retrieved from Overview of Business Segments: <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (2018, Febrero 28). *UNIQLO Business Model*. Retrieved from <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>.

- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gestión. (2018, Octubre 17). Cepal baja pronóstico de crecimiento de América Latina pero sube para Perú. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/cepal-baja-pronostico-crecimiento-america-latina-suba-peru-247375>
- Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Peru21. (2018, Marzo 08). BCR redujo tasa de interés de referencia a 2.75%. *Peru21*.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Harvard Business School.
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? In G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (pp. 435-472). México D.F.: Santillana.

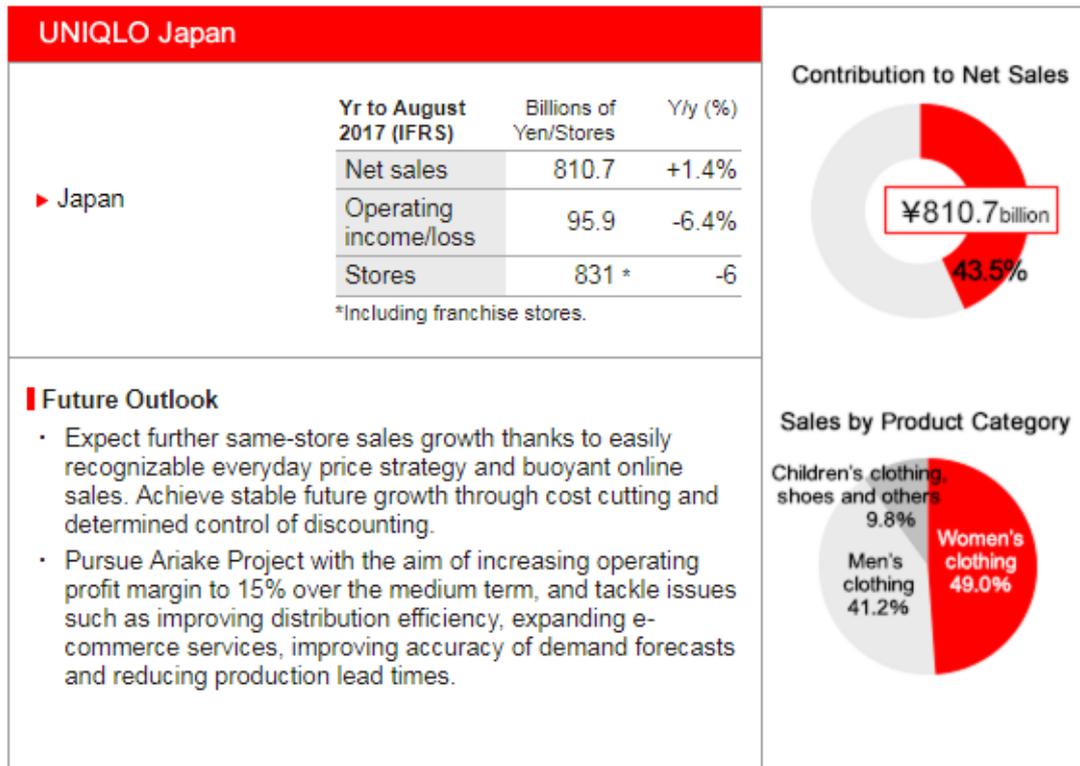


ANEXOS

Anexo 1: Participación de Ventas UNIQLO Japón en la Organización

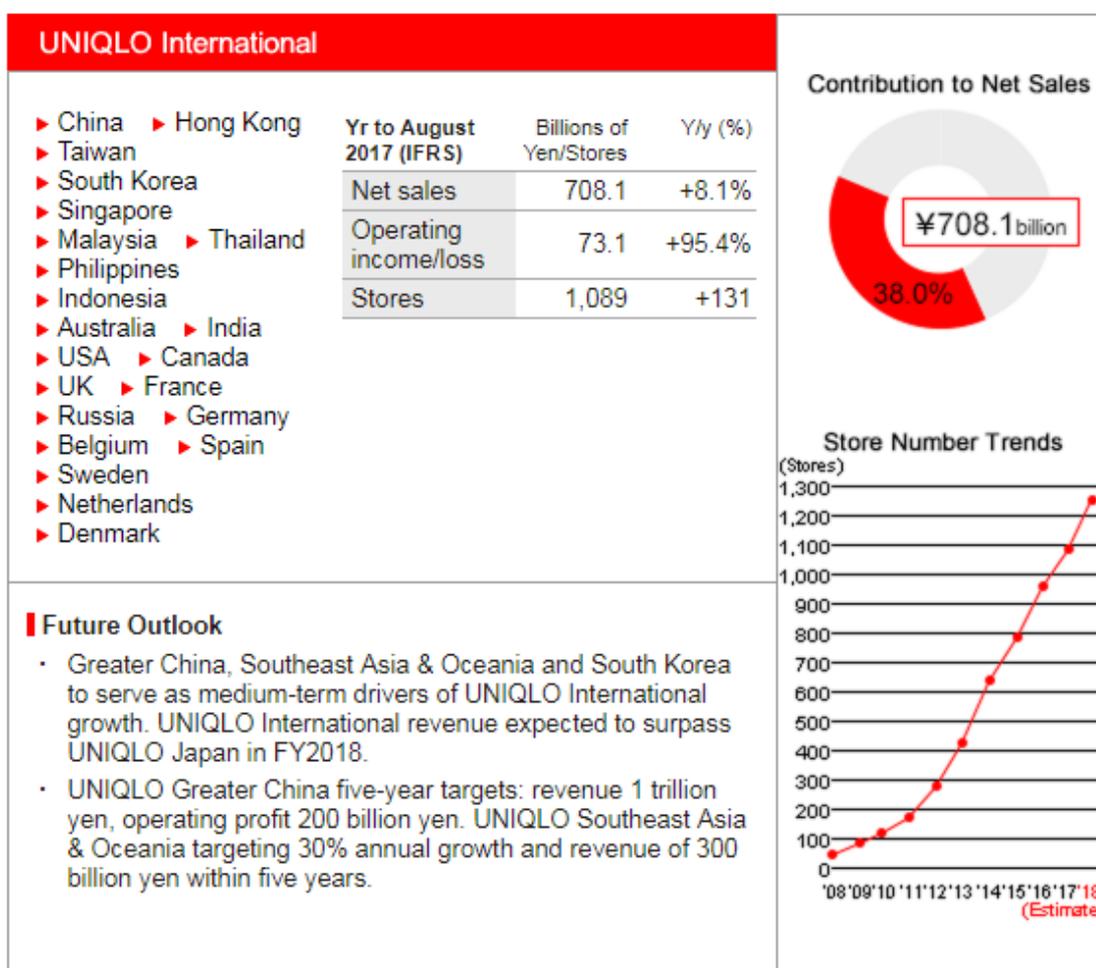
Overview of Business Segments

Last Updated: 2018.02.28
to Japanese page



Fuente: Fast Retailing, Overview of Business Segments, 2018

Anexo 2: Participación de Ventas UNIQLO Internacional en la Organización



Fuente: Fast Retailing, Overview of Business Segmentes, 2018

Anexo 3: Participación de Ventas GU en la Organización

GU				Contribution to Net Sales
▶ GU	Yr to August 2017 (IFRS)	Billions of Yen/Stores	Y/y (%)	
	Net sales	199.1	+6.0%	
	Operating income/loss	13.5	-39.0%	
	Stores	372	+21	
Future Outlook <ul style="list-style-type: none"> Improve GU performance by strengthening product development, improving accuracy of initial production volumes and bolstering frameworks for swift additional production of strong-selling items. Plan to accelerate GU's global development and, in the medium term, develop GU as a second pillar brand with 1 trillion yen sales. 				

Fuente: Fast Retailing, Overview of Business Segmentes, 2018

Anexo 4: Participación de Ventas Global Brands en la Organización



Fuente: Fast Retailing, Overview of Business Segmentes, 2018