

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

Bryan André Alvarado Ruiz

Código 20130042

Lima – Perú

Diciembre de 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

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 UEN	7
1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	9
1.2. Diagnóstico Externo	12
1.2.1. Análisis PESTE	13
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	22
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	23
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	24
2.4. Matriz FODA.....	25
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	26
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	26
2.7. Redefinición 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.....33

3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....33

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....36

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....38

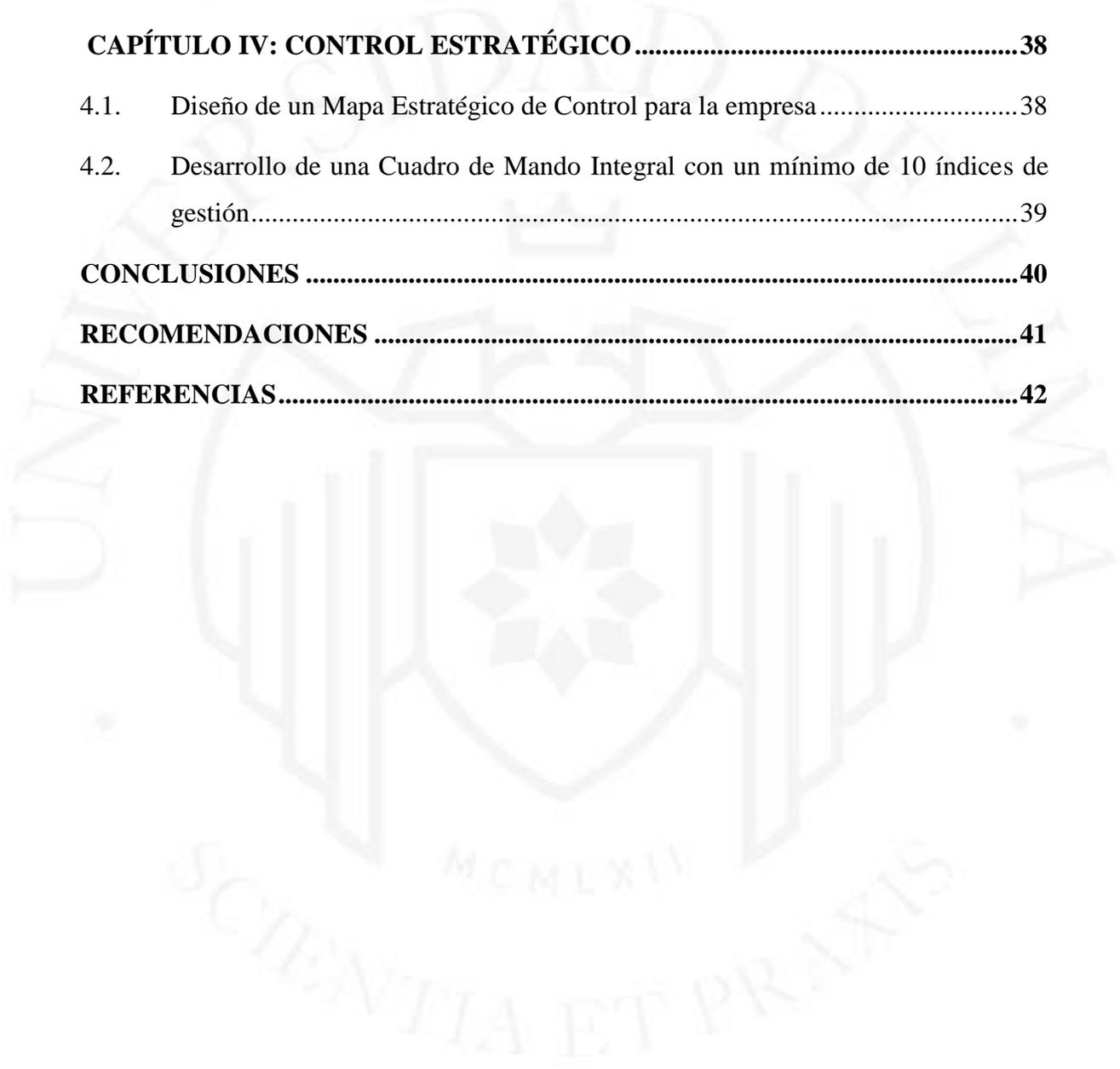
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....38

4.2. Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....39

CONCLUSIONES40

RECOMENDACIONES41

REFERENCIAS.....42

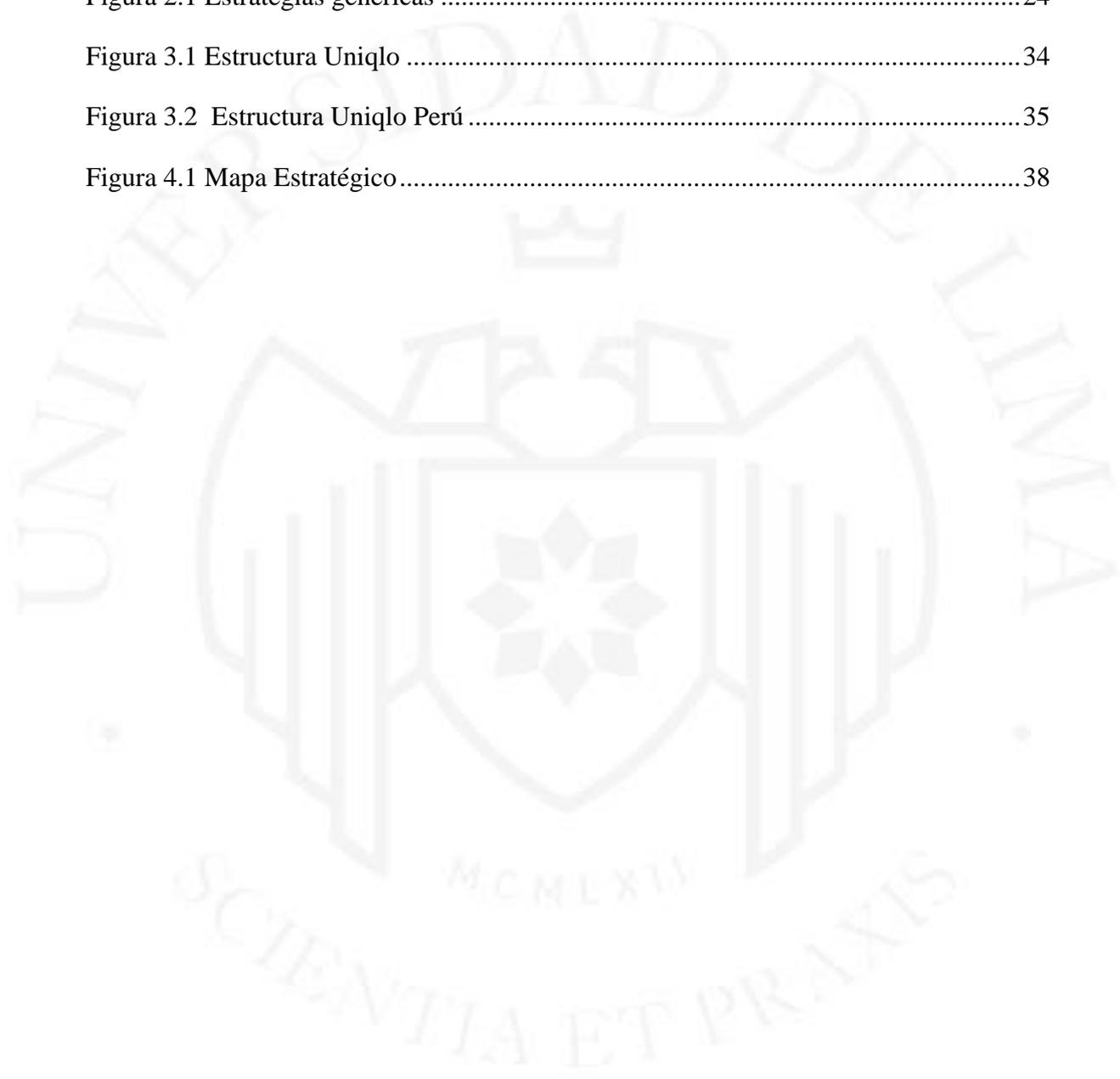


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Marca – Concepto y Público objetivo	3
Tabla 1.2 Marcas premium -Fortalezas y debilidades	11
Tabla 1.3 Marcas Premium – Fortalezas y debilidades	12
Tabla 1.4 Análisis PEST	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	22
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3 FODA cruzado.....	25
Tabla 4.1 Balance Scorecard	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estrategias genéricas	24
Figura 3.1 Estructura Uniqló	34
Figura 3.2 Estructura Uniqló Perú	35
Figura 4.1 Mapa Estratégico	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo Canvas.....	45
Anexo 2 Participación de mercado de las principales marcas del sector retail - Ropa y calzado	46
Anexo 3 Ventas de la industria retail en Perú de ropa y calzado.....	46



INTRODUCCIÓN

En el presente informe se evaluará el ingreso de la marca Uniqlo al Perú, se hará un diagnóstico interno y externo de la empresa para luego plantear la formulación de estrategias, buscar la mejor manera de implementar estas mismas en el mercado local y cómo se buscaría controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas planteadas.

Uniqlo es la marca top del grupo japonés Fast Retailing, el cual se dedica a la comercialización de diferentes tipos y estilos de prendas de vestir y zapatos. Sus principales competidores son otras empresas que compiten en la industria Fast Fashion: H&M, Zara y Gap.

La empresa tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de muy buena calidad a un precio accesible, además de contribuir a la comunidad y mejorar la calidad de vida de sus clientes y trabajadores.

El principal valor que se promueve en la compañía es la innovación, tanto en el diseño de productos, como en la mejora de procesos y en estrategias para lograr los objetivos de la compañía. Además, destaca por la importancia que le da al desarrollo y capacitación de su personal, busca trabajadores que piensen como dueños de la compañía, gente que esté dispuesta a buscar mejoras y haga crecer la compañía.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el primer capítulo se hará un análisis de la empresa, tanto interno como externo. Se busca conocer a profundidad cómo opera la empresa, con quienes está relacionada, cómo está dividida su cadena de valor; además, hacer un análisis externo del mercado, conocer la situación actual y ver si es factible ingresar a competir al Perú.

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Para el análisis del modelo de negocio se presenta el modelo de Canvas (Véase el detalle en el anexo 1)

Asociaciones clave:

- Proveedores seleccionados: estos permiten tener productos de óptima calidad a bajo costo. Inicialmente Uniqlo conseguía mercadería a bajo coste ya que en Hiroshima eran pocos los minoristas especializados en indumentaria informal. Durante la fase de “Urbanización” resalta como socio clave Toray Industries, empresa a la cual se le compraba el material necesario para producir los forros polares; además de socios en Indonesia, donde se preparaban los tejidos, y en China, donde se realizaba la producción final de la prenda.
- Empresas con las que hace Joint Venture: deben ser de primer nivel con el fin de que las nuevas tiendas funcionen en ciudades fuera de Japón, deben estar alineados en filosofía y gestión.
- Embajadores de marca: Es importante ser patrocinadores de personas conocidas a nivel mundial, esto le da una mejor imagen al grupo/marca y permite que personas que no conocían las marcas tengan idea de los tipos de productos que comercializa la empresa y la propuesta de valor que plantea. Ejemplo: Roger Federer, Gordon Reid, Shingo Kunieda, etc.

- Diseñadores reconocidos: La empresa contrata diseñadores exclusivos para sus centros de diseño de productos, esto con el fin de tener prendas que sean atractivas para su público objetivo, es sumamente importante estar alineados con los gustos, preferencias y moda en esta industria. Ejemplo: Jil Sander, diseñador de alta costura de renombre internacional.
- Marcas: busca diversidad de productos a precios bajos, además de tener algunas marcas exclusivas y otras propias. Su principal marca es Uniqlo, la cual representa más del 80% de su venta y casi el 95% de su beneficio. Estas son algunas marcas de la empresa

Tabla 1.1

Marca – Concepto y Público objetivo

Marca	Concepto / Público
Theory	Enfocada en mujeres contemporáneas, ofrece calidad suprema.
CDC	Ofrece moda femenina elegante e informal.
PTT	Ofrece lencería, ropa de estar por casa y colecciones de trajes de baño para mujer.
GU	Imita el modelo SPA de Uniqlo, es ropa de precio bajo, los principales productos son vaqueros, camisetas y forros polares.

Fuente: Caso Fast Retailing (2012)

Elaboración propia

Actividades clave: La meta de Fast Retailing es tener un beneficio de 1 billón de yenes en el 2020, para lo cual su principal fuente de ingreso es la venta de productos textiles, cuyo objetivo para el año mencionado es de 5 billones. Para lograr el objetivo la empresa plantea como una actividad clave el abrir muchas tiendas en distintas ciudades del mundo, tomando como pilar la innovación en todas sus áreas. Se tiene como actividades clave para lograr economías de escala: compra de materiales, producción, distribución, venta y servicio post venta.

Recursos clave: Los recursos claves para lograr los objetivos de la empresa son: personal altamente capacitado, que piensen y tomen decisiones como si fuesen los dueños de la compañía; economías de escala, las cuales permitan tener costos bajos y así mantener o aumentar el beneficio; diversidad de marcas, tener una amplia gama de marcas le permite enfocarse en diversos tipos de clientes y nichos no explotados.

Capital: es fundamental tener liquidez y financiamiento para poder apalancarse y lograr tener más puntos de venta, comprar maquinaria de primer nivel, tener al talento del mercado y desarrollar innovaciones en todas las áreas de la empresa

Propuesta de valor: Crear ropa con un valor nuevo y exclusivo, que le permita a la gente de todo el mundo experimentar la alegría de poder ponérsela.

Relaciones con clientes: La base de las relaciones de Fast Retailing con sus clientes es el contacto cara a cara que tienen en el punto de venta, mediante el servicio y la atención brindada. Además, busca generar vínculos interactivos con sus clientes mediante centros de atención, los cuales reciben comentarios de la gente y ayudan a mejorar los productos. La publicidad es otro medio con el cual se relacionan con sus clientes, mediante la cual se transmite la esencia de las marcas y la propuesta de valor.

Canales: los principales canales que usa la empresa son las tiendas físicas, las cuales en conjunto suman un % de la venta, y la tienda virtual que si bien en este momento no representa un gran porcentaje de los ingresos está en constante crecimiento debido a los cambios de las preferencias de los consumidores, siendo este canal muy práctico y rápido. El grupo Fast Retailing resalta su búsqueda de la omnicanalidad, la cual consiste en la “estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos” (Oliva, Berlingeri, Lema, Dadalt y Varietti, 2016, p. 5).

Segmentos de clientes: Los clientes de Uniqlo están entre 20 a 60 años, son gente que busca prendas básicas con productos de calidad estándar a un precio bastante bajo.

Estructura de costes: Según los estados financieros presentados por el caso, hay una tendencia a concentrar el mayor porcentaje de activos en valores negociables y activos fijo. Las ventas de las principales marcas pueden sostener a las nuevas marcas y negocios que no tienen un buen margen. Algunos costos importantes de la empresa es la de capacitación y gestión humana, ya que dedican bastante presupuesto al desarrollo profesional de su personal.

Fuentes de ingresos: la principal fuente de ingresos son las ventas de productos, además se financian mediante la bolsa (valores negociables) lo cual le permite una mayor liquidez para poder realizar sus operaciones.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Se presentan las actividades de soporte y primarias de la cadena de valor. Según Porter todas las actividades de la cadena de valor pueden apoyar en el proceso de diferenciación de la empresa. Según lo señalado, Fast Retailing encuentra oportunidades y mejoras en sus principales actividades de su cadena de valor, cuidando los costos, pero a la vez enfocados en mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Actividades de soporte:

- **Infraestructura de la empresa:** consiste en todas las actividades que prestan apoyo a toda la empresa. Para lograr sus objetivos, la empresa necesita tener un plan estratégico, mejorar constantemente sus relaciones con los Stakeholders y tener los recursos necesarios (liquidez y crédito) para llevar a cabo cambios, compras, mejoras y reingenierías. Actualmente la empresa cotiza en bolsa, lo cual le permite mejorar su financiamiento y apalancarse.
- **Gestión de Recursos Humanos:** La empresa apuesta por su personal, busca que los trabajadores tengan la idea de que son los CEO y que piensen y actúen como tal; para ello se ha creado el FRMIC, un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras. Se hacen capacitaciones constantes de los 23 principios de gestión y programas que fomentan el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- **Desarrollo de tecnología:** La empresa le da bastante importancia al desarrollo tecnológico, esto es clave en diversos aspectos: con una buena base de datos de clientes y usando adecuadamente la BigData se puede analizar tendencias y preferencias de los consumidores, de esta forma se sabe cuál serían los productos adecuados para cada tipo de mercado. Por otro lado, el desarrollo de la tecnología permite a la empresa ser más eficiente en su proceso productivo, desde el diseño de productos hasta el despacho a tiendas.

- Compras: abarca todas las compras necesarias de la empresa para que se puedan realizar las actividades primarias, un factor importante es la compra de maquinarias, factor clave para lograr economías de escala; además de contratar los servicios de mantenimiento para estas mismas.

Actividades primarias:

- Logística interna: consiste en la entrada de materiales necesarios para la producción de las prendas, estos se deben almacenar de forma temporal hasta que sean requeridos. Los principales materiales son: hilos, tela, botones y accesorios. Comprende hasta la distribución interna. El caso indica que el equipo de materiales compra materia prima de alta calidad a bajo coste, realizando comprar a granel y negociando con proveedores de todo el mundo.
- Operaciones: consiste en el proceso de producción de la ropa, se usan los materiales adquiridos en la logística de entrada para lograr tener un producto terminado. Fast Retailing tiene acuerdos con 80 compañías, ubicadas la gran mayoría en China, las cuales tienen fábricas de ropa y se encargan de realizar la producción solicitada por la empresa. El personal del departamento de producción de Fast Retailing se asegura que los productos terminados estén en óptimas condiciones y cumplan los requisitos de calidad establecidos, además poseen un equipo de especialistas (Equipo Takumi) quienes brindan asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad.
- Logística externa: se procesa y envían los pedidos en base a los requerimientos que tiene cada país y tienda alrededor del mundo. Para ser eficientes en esta etapa de la cadena de valor, se debe controlar cuál es el porcentaje de envíos que llegan en el tiempo planteado a su destino, además cuál es el monto en dólares de diferencia entre lo que se envió y lo que realmente llega a destino en buen estado y listo para venderse. Slone, R. E., Dittmann, J. P., y Mentzer, J. T. (2011) plantean que una forma en la cual se podría mejorar los márgenes y dar mayor beneficio a la empresa es reducir los costos de distribución y tratar que esta sea óptima para aumentar la disponibilidad de producto, lo cual se traduce en mayores ventas. (p. 38).

- Marketing y ventas: dentro de este punto se debe tomar como prioridad la fuerza de ventas, es vital llegar a la cuota de ventas estimada, para lo cual se deben hacer promociones atractivas para los clientes, y que el producto satisfaga sus necesidades y gustos. El área de marketing debe estar en constante innovación y al tanto de los cambios de las preferencias de los consumidores. Se realizan promociones de descuentos al consumidor para promover la venta y rotar más rápido el stock, principalmente en cambios de temporada, además se usan cupones, códigos de descuento y códigos promocionales vía online.
- Servicios Post Venta: La empresa tiene un excelente servicio post venta, permite a los clientes cambiar y hacer devoluciones de sus productos en los próximos 3 meses después de la adquisición, además toma en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes para mejorar la calidad y diseño de sus productos.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

En la siguiente sección, como parte del diagnóstico interno, se hará el análisis de la ventaja competitiva mediante los 4 bloques de Porter por UEN. Según Porter (2010), una empresa puede conseguir una ventaja competitiva mediante eficiencia superior, superior capacidad de satisfacción al cliente, innovación superior y/o calidad superior.

Se dividen las UEN en 3: Uniqlo, marcas Premium y marcas low cost.

La empresa cuenta con los 4 bloques de la ventaja competitiva, esto se refleja en su marca principal: Uniqlo.

Uniqlo

- Calidad superior: La empresa busca ofrecer productos de muy buena calidad a un precio accesible, de esta forma llegar a la mayor cantidad de clientes. Algo en lo que está trabajando la empresa es en la calidad percibida por los clientes, según Lane (2008), cada vez es más difícil mejorar la calidad que

perciben los clientes de los productos ofrecidos, estos debido a que están más informadas y sus expectativas, respecto a un bien o servicio ofrecido, aumentan con el paso del tiempo.

- **Innovación superior:** Dentro de los principales valores de la empresa se considera a la innovación como algo vital, esto se debe reflejar en todos los aspectos de la empresa, tanto en el diseño de productos como en la gestión de su personal. Yanai considera que la forma en la cual ganará la carrera frente a sus competidores es poniendo en marcha ideas innovadoras ya que si esto se no se da las ventas podrían caer, como lo que sucedió en el 2002. Por un lado, se creó el FRMIC para preparar sucesores y desarrollar/implementar ideas innovadoras. También se tomaron proyectos innovadores para motivar al personal, en el 2002 Fast Retailing se introdujo en el negocio de productos frescos. Adicionalmente, se tiene un centro de I&D para mejorar los productos actuales e innovar en estos mismos, con el fin de ofrecer productos de mejor calidad y aumentar el surtido de skus. La empresa ha sido considerada en la lista “The world’s 50 most innovative companies” de la revista Fast Company.
- **Superior capacidad de satisfacción de cliente:** La empresa enfatiza en que sus productos cumplan con las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, se hacen estudios de mercado para evaluar las últimas tendencias de la moda, además de contratar a diseñadores reconocidos a nivel mundial. Por otro lado, les permite a sus clientes dar opiniones y sugerencias de sus productos, esto le permite a la empresa ser más precisos al momento de diseñar y producir.
- **Eficiencia superior:** Para lograr bajos costos, Uniqlo tuvo que lograr economías de escala, comprar y producir grandes volúmenes de mercadería para tener el menor costo unitario.

MARCAS PREMIUM: Theory (orientada a mujeres profesionales de 30 a 40s usa materiales de calidad suprema y estilo sofisticado) CDC (marca de ropa informal francesa dirigida a madres e hijas) PTT (ofrece lencería de colores vivos, ropa de estar por casa y colecciones de trajes de baños para mujer)

- Calidad superior: Estas marcas usan materiales de calidad suprema, son prendas con muy buenos acabados, este es el factor que las diferencia del resto de marcas. Son marcas conocidas a nivel mundial
- Innovación superior: Se busca la innovación y rediseño de los productos, es este tipo de marcas las cuales deben estar al tanto de la última tendencia de la moda y preferencias del nicho de clientes a los que se dirigen.
- Superior capacidad de satisfacción de cliente: al ser productos de alta calidad y con diseños personalizados y únicos para cierto nicho de mercado, las marcas Premium satisfacen las necesidades y gustos de este público objetivo, busca diferenciarse de otras marcas.

MARCAS LOW COST: GU (precio bajo, principales productos: vaqueros y polares), Cabin (One Zone), Candish (View Company)

- Eficiencia superior: Buscan tener productos de calidad estándar al menor precio, se centran en las economías de escala para reducir el costo unitario y lograr la mayor eficiencia.

1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Fortalezas y debilidades de la empresa y marca top: UNIQLO

Fortalezas:

- Gran respaldo económico y capital: Fast Retailing es conocido a nivel mundial, factura miles de millones de dólares anuales y cotiza en bolsa, esto hace que tenga una fuerte espalda financiera, capaz de respaldar el crecimiento planteado por el directorio
- Tiene marcas internacionales importantes: Fast Retailing tiene bajo su control marcas reconocidas como Theory o CDC, esto le permite llegar a mercados diferentes, los cuales tienen un ticket promedio mayor.
- Cultura interna enfocada cliente: La empresa siempre pone al cliente primero, esto se refleja en las 3 promesas que se hicieron al entrar a la bolsa de

Hiroshima en 1994: Mantener limpio el suelo de las tiendas, evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados y aceptar devoluciones y cambios de productos durante los 3 meses posteriores a la adquisición. Siempre está al tanto de las quejas y sugerencias para mejorar sus productos y servicio ofrecido.

- Enfoque en el desarrollo de personal: Yanai creó el FRMIC a principios del 2009 como un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras. Bajo este centro se capacita a un grupo seleccionado de personas, se les enseña a pensar como CEO y a seguir los principios de la compañía.
- Centro I&D: le permitió convertir a Uniqlo en una marca global, se busca productos innovadores, mejorar los procesos, ser más eficientes, etc.
- Economías de escala: Debido al volumen de producción y mejora de procesos, se ha logrado economías de escala, con ello la empresa reduce sus costos a lo mínimo posible, volviéndose más eficiente
- Buena imagen de responsabilidad social: La empresa promueve la responsabilidad social, Yanai asegura que una empresa debe servir a la sociedad y contribuir a su mejora, comenta que, si es que una compañía no convive en unión con la sociedad, no sobrevivirá. Se reciclan todos los productos y se contrata a personas con discapacidad.
- Línea de carrera: la empresa tiene línea de carrera para su personal administrativo como el de ventas. Mediante el FRMIC se forma al personal para ser futuros líderes que estén 100% capacitados para tomar nuevos retos y responsabilidades. Por otro lado, se capacita al personal de ventas ya que se considera la acción de vender 10 veces más importante que producir, se les plantea una línea de carrera: nuevo empleado – encargado de tienda – encargado de tienda estrella – encargado de tienda súper estrella – dueño de franquicia.
- Adquisición de materiales de alta calidad: ya que la empresa compra grandes volúmenes de materiales, le permite tener un alto poder de negociación sobre proveedores de todo el mundo, además de acceder a descuentos y rebajas en los precios.

- Buena relación con los clientes: La empresa se preocupa por el bienestar de sus clientes, toma en consideración las opiniones, sugerencias y críticas para mejorar su servicio y propuesta de valor.

Debilidades:

- Alta dependencia de Uniqlo: más del 80% de las ventas y el 90% de los beneficios vienen de la marca Uniqlo, el grupo es bastante dependiente de su marca top, debería enfocarse en aumentar las ventas y beneficios de otras marcas, a mayor diversificación de la cartera, menor riesgo.
- Debe mejorar los estudios de mercados al entrar a nuevos países: La empresa hace Joint Venture para entrar a nuevos países, se debería hacer un estudio de mercado más profundo, para evitar errores como lo que pasó al entrar a China, se redujeron tanto los costos que la calidad terminó perjudicada.
- Falta de Empowerment –las decisiones las toma Yanai: La empresa depende en gran parte de Yanai y de las decisiones que él toma, es por ello, que se está formando líderes para el futuro, personas que piensen como dueños de la compañía y que puedan tomar todo tipo de retos y decisiones.
- Menor experiencia respecto a sus competidores: Sus principales competidores (H&M, Zara y Gap) tienen más tiempo en el mercado; es decir, hay una diferencia entre los niveles de experiencia y conocimiento de la industria. Fast Retailing plantea afrontar esta brecha usando ideas innovadoras.

En base a lo revisado líneas anteriores, se plantean las siguientes fortalezas y debilidades para las MARCAS PREMIUM

Tabla 1.2

Marcas premium -Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gran respaldo económico y capital	Falta de Empowerment
Cultura interna enfocada cliente	
Enfoque en el desarrollo de personal	

(continúa)

(Continuación)

Centro de I&D	Debe mejorar los estudios de mercados al entrar a nuevos países
Buena imagen de responsabilidad social	
Adquisición de materiales de alta calidad	Menor experiencia respecto a sus competidores
Buena relación con los clientes	

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

En base a lo revisado líneas anteriores, se plantean las siguientes fortalezas y debilidades para las MARCAS LOW COST

Tabla 1.3

Marcas Premium – Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gran respaldo económico y capital	Falta de Empowerment
Cultura interna enfocada cliente	
Enfoque en el desarrollo de personal	
Centro I&D	Debe mejorar los estudios de mercados al entrar a nuevos países
Línea de carrera	
Economías de escala	Menor experiencia respecto a sus competidores
Buena relación con los clientes	

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Externo

Para el análisis externo PESTE se revisarán los factores del macroentorno: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales. Posteriormente se determinarán las intensidades de las 5 fuerzas competitivas; según Porter (2008), existen 5 fuerzas competitivas que dan forma a la rivalidad del sector: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la amenaza de nuevos competidores. Finalmente, se determinarán las posibles oportunidades y amenazas de Uniqlo al entrar al mercado peruano.

1.2.1. Análisis PESTE

Se revisarán los principales factores del macroentorno que influyen en la industria: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales.

Factores Políticos:

- Situación política: Crisis política poco favorable, hay incertidumbre y se observa una frágil democracia., además de la corrupción que perjudica al país.
- Acuerdos de tratado de libre comercio: El gobierno busca promover la integración comercial y la libre competencia mediante acuerdos de libre comercio con otros países.
- Corrupción: Según el diario El Comercio, en su artículo La corrupción, el principal problema del Perú (2018) la última encuesta de El Comercio-Ipsos, la corrupción es el principal problema del país. Este contexto perjudica la imagen del país y con ello la inversión en este mismo.

Factores Económicos:

- Crecimiento económico: Perú tiene un crecimiento económico sostenido durante las dos últimas décadas, lo cual lo vuelve atractivo para los inversionistas extranjeros.
- Mayor facilidad al acceso de crédito: Según el Diario el Comercio, en el artículo Personas con acceso al crédito aumentaron 10% en casi dos años (2017) hay una mayor facilidad al acceso de crédito, esto se debe a que las empresas están llegando a nuevas zonas donde antes no estaban, los canales se están diversificando y de esta manera incluir a una mayor cantidad de peruanos en el sistema financiero, esto se relaciona con el mayor poder adquisitivo de los ciudadanos.
- Aumento de las ventas en el sector Retail: El Perú es uno de los países más atractivos para invertir en el sector Retail, comparando mayo del 2018 vs 2017, hay un crecimiento de 9.7%, según el artículo Ventas del sector retail

crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones (2018), diario Gestión.

- Inflación: El artículo de Canal N INEI: El primer semestre 2018 la inflación en Perú fue de 1,08% y en junio de 0,35%, indica que: “La tasa acumulada de los últimos doce meses (2 de julio de 2017 a junio de 2018) se ubicó en 1,43%, con un promedio mensual de 0,12%, todavía por debajo de la barrera del 2%.”

Factores Sociales:

- Aumento del poder adquisitivo: Según el artículo Perú: “El 2018 se muestra favorable para el incremento del consumo” (2018) de Perú Retail, hay un contexto favorable para el incremento del consumo en el 2018, esto se debe a que el sector C está aumentando cada vez más su poder adquisitivo
- Cambio en las preferencias de forma de pago: Hay una tendencia a usar tarjetas de crédito/débito en lugar de pagar en efectivo.
- Mercado de trabajo: hay un incremento de la demanda de trabajadores gracias a la inversión y crecimiento económico del país.
- Cambios en las expectativas de los clientes: fuertes cambios debido a la globalización, la cual permite al consumidor estar más informado y poder hacer comparaciones.

Factores Tecnológicos:

- Cambio en la forma de vender: se busca cambiar la experiencia de compra de los clientes combinando elementos virtuales y físicos, entre estas novedades se plantea cobrar las prendas en cualquier punto del establecimiento en el cual se encuentran, usar espejo-pantalla, tener catálogos virtuales, etc.
- E-Commerce: El E-Commerce está tomando cada vez mayor fuerza en el sector, las empresas innovan constantemente sus plataformas virtuales de modo que sean más atractivas para los clientes, siempre buscando la omnicanalidad.

Factores Medioambientales

- Restricción a la materia prima: el acceso a la materia prima se puede ver limitado debido a una mala explotación de recursos, lo cual puede elevar los costos.
- Leyes de protección medioambiental: se debe seguir los puntos establecidos por la ley N^o 28611 – Ley general del medio ambiente en Perú, la cual detalla una serie de deberes para contribuir a una efectiva gestión ambiental.
- Regulación sobre el reciclaje de residuos sólidos: se debe seguir los puntos establecidos por la ley N^o 27314 – Ley de gestión integral de residuos sólidos, la cual busca la eficiencia en el uso de materiales, fomentar el reciclaje y reducir los residuos.

Se plantean 3 escenarios futuros: corto plazo (12 meses), mediano plazo (1-3 años) y largo plazo (3-5 años)

Factores políticos: una mala gestión gubernamental siempre será una amenaza para la industria y la empresa, al igual que la corrupción. Por otro lado, los acuerdos de libre comercio permiten reducir impuestos, lo cual se traduce en una oportunidad,

Factores económicos: el crecimiento económico y el aumento en las ventas del sector Retail son oportunidades ya que permite apostar a la empresa por el Perú; sin embargo, si en un futuro el crecimiento baja y las ventas comienzan a dejar de crecer; al haber mucha oferta y gran número de competidores, incrementaría la rivalidad de la industria. El acceso al crédito y una baja inflación son factores económicos favorables.

Factores sociales: el aumento del poder adquisitivo aumenta el consumo y las ventas de la industria, el cambio en las preferencias de forma de pago hará que disminuyan las compras en efectivo y aumenten las compras por tarjetas, un aumento en el mercado de trabajo es un escenario favorable para todas las industrias. Los cambios en las expectativas de compra de los clientes hacen que las empresas mejoren y permitan ofrecer productos innovadores, que superen lo que el cliente necesita o quiere en el momento.

Factores medioambientales: tener restricciones para adquirir materia prima y que esta aumente el precio es una amenaza ya que perjudica el proceso productivo y eleva los

costos, por otro lado, la empresa se tomar ventaja al respetar todas las leyes que promuevan el uso adecuado de recursos, reciclaje y cuidado medioambiental, de esta forma puede hacer campañas que demuestren el compromiso que se tiene con el planeta y la comunidad, de esta forma mejora su imagen y reputación.

Tabla 1.4
Análisis PEST

	Evolución futura					
	12 Meses	Impacto	1-3 Años	Impacto	3-5 Años	Impacto
Factores políticos						
Situación política	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Acuerdos de libre comercio	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Corrupción	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Factores económicos						
Crecimiento económico	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Mayor facilidad de acceso al crédito	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Aumento de las ventas en el sector Retail	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Inflación baja	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factores sociales						
Aumento del poder adquisitivo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Cambio en las preferencias de forma de pago	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mercado de trabajo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Cambios en las expectativas de los clientes	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factores tecnológicos						
Cambio en la forma de vender	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
E-Commerce	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Factores medioambientales						
Restricción a la materia prima	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Leyes de protección medioambiental	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Regulación sobre el reciclaje de residuos sólidos	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015).
Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Según Porter (2008), existen 5 fuerzas competitivas que dan forma a la rivalidad del sector: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la amenaza de nuevos competidores.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales - ALTA

- Estructura de la industria: Consolidada, los principales competidores de la industria Fast Fashion son pocos: H&M, Zara, Gap y FR; sin embargo, la competencia por ganar mayor cantidad de clientes y obtener más ventas es bastante fuerte. Rivalidad alta.
- Crecimiento del sector: el crecimiento del sector Retail es alto, esto debido a que se están empezando a explotar mercados de provincias y por el aumento de centros comerciales en el Perú. Según el artículo de Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru de Euromonitor, se proyecta cerrar en el 2018 con ventas de 3400 millones de soles. Rivalidad baja
- Diferenciación: tratan de diferenciarse mediante diseñadores, marcas propias. Sin embargo, los productos de las empresas que compiten en la industria Fast Fashion pueden ser muy similares. Rivalidad Media
- Barreras de salida: Debido a la fuerte inversión que tienen estas empresas en sus diferentes partes de su cadena de valor (infraestructura, equipos, plantas, alianzas, compromisos con stakeholders) las barreras de salida de la industria son altas; sin embargo, para salir de un solo país le es sencillo ya que solo debería cerrar sus tiendas y liquidar el inventario. Rivalidad Baja.
- Costo de cambio: la industria de la moda y el Retail avanzan muy rápido, las preferencias y gustos de los consumidores están en constante cambio, por lo cual, si es que la empresa no satisface estos requerimientos es sencillo para un cliente cambiar de tienda de ropa. Rivalidad Alta

Amenaza de ingreso de competidores potenciales - Baja

- Necesidad de lograr economías de escala: los nuevos competidores deben lograr economías de escala para lograr competir con el volumen y costos que manejan los grandes competidores actuales de la industria. Amenaza baja.
- Costo de cambio: la industria de la moda y el Retail avanzan muy rápido, las preferencias y gustos de los consumidores están en constante cambio, por lo cual, si es que la empresa no satisface estos requerimientos es sencillo para un cliente cambiar de tienda de ropa. Amenaza alta
- Lealtad de marca: Si es que las marcas no cubren las necesidades o gustos del cliente, estos pueden escoger entre otras opciones. Amenaza alta.
- Política gubernamental: se fomenta la libre competencia y la inversión extranjera, además de los acuerdos de tratado de libre comercio. Amenaza alta.
- Diferenciación del producto: tratan de diferenciarse mediante diseñadores, marcas propias. Amenaza Media
- Requisitos de capital: se necesita un capital fuerte para iniciar en este sector ya que la inversión en puntos de ventas es considerable, además de la compra de maquinaria que permita lograr economías de escala. Amenaza baja
- Acceso a materia prima: es sencillo acceder a proveedores que vendan los materiales necesarios para producir prendas. Amenaza alta

Poder de negociación de los compradores: Bajo

- Compra de volumen: los clientes no compran gran cantidad de prendas cuando visitan las tiendas. Bajo poder de negociación.
- Tipo de producto: son diferenciados, las empresas del sector ofrecen sus marcas propias con diseños personalizados o marcas seleccionadas con las cuales tienen acuerdos comerciales de exclusividad. Medio poder de negociación.
- Capacidad de integración vertical hacia atrás: en este caso el cliente de las tiendas es quien va a usar las prendas. No hay capacidad de integración vertical hacia atrás. Bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores - Baja

- **Importancia del comprador:** Las empresas del sector manejan altos volúmenes de compra y son pocas las que mueven el mayor porcentaje de ventas del mercado. Bajo poder de negociación.
- **Capacidad de integración vertical hacia adelante:** A empresas productoras de materiales o plantas en las cuales se producen las prendas no les es fácil introducirse en el mercado del Fast Fashion como vendedores a consumidores finales ya que tendrían que conseguir puntos de venta, tener un centro de innovaciones, conocer las necesidades y gustos de los clientes y adaptarse constantemente. Bajo poder de negociación.
- **Costo de cambio de proveedores:** Los proveedores de las empresas de Fast Fashion no son irremplazables debido a la gran cantidad de fábricas textiles y diferentes empresas en todo el mundo que pueden encargarse de la producción de materiales y/o producto final terminado. Bajo poder de negociación.
- **Cantidad de proveedores disponibles:** Se tiene un gran número de proveedores, los cuales pueden atender las necesidades de Fast Retailing. Bajo poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutos: Los productos que comercializa la empresa es ropa de moda/marca; en sí como “ropa” no hay sustitutos, la empresa debe tener cuidado con el ingreso de nuevo competidores que puedan captar el mercado que actualmente tiene.

1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- **Aumento del número de centros comerciales:** En el 2017 había 78 centros comerciales, a finales del 2018 se proyectó cerrar con 9 malls adicionales

- Mercado potencial en provincias: En el 2014 las provincias representaban el 20% de las ventas del sector Retail, en el 2017 esta cifra subió a más de 30%. Se espera que en el 2020 llegue a 50%
- Crecimiento del sector: Perú se ubica en el puesto 9 de 30 países emergentes catalogados como atractivos para invertir en el sector Retail, según el GRDI. En mayo del presente año el sector retail creció en 9.7% respecto al año pasado, según el artículo Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones (2018) del diario Gestión.
- Preferencias por empresas con responsabilidad social: Según el artículo Responsabilidad social relacionada con la preferencia de sus clientes (2015): “Un 46% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos o servicios de compañías implicadas en programas de responsabilidad social.” Por otro lado, “53% de los consumidores prefieren a las marcas responsables y comprometidas socialmente, ante similares características del producto.”
- Incremento de Ecommerce: Se puede tomar ventaja del canal online para ofrecer todos los productos en stock.
- Conocimiento sobre marcas de la industria Fast Fashion: El público peruano es aspiracional, conoce sobre estas marcas y está al tanto de la última tendencia de la moda, esto hace que conozcan a las marcas más importantes del sector.

Amenazas:

- Cambios ambientales: En el primer trimestre del 2017, las ventas de los retailers se vieron afectadas debido al Fenómeno del Niño, en especial la zona norte del país.
- Inestabilidad política: Según Benavides, en su artículo La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú (18 de setiembre del 2017) a pesar de las acciones tomadas por el gobierno para promover la inversión en el país y así fomentar el crecimiento, hay una preocupación por la pugna entre

los poderes Legislativo y Político, se debe buscar el dialogo con el fin de no perjudicar la economía del país.

- Diferencia entre culturas: Fast Retailing no prioriza adaptarse a los mercados a los que entra; sin embargo, esto podría perjudicar a la empresa ya que la cultura de cada país es distinta, los gustos y preferencias varían, por más que la industria Fast Fashion aproveche el público aspiracional que tiene en Latinoamérica, debe prestarle atención a cómo adaptarse, desde el servicio hasta en la posibilidad de ofrecer una cantidad de skus exclusivos para Perú.
- Acciones tomadas por las tiendas departamentales frente a la competencia: las departamentales se ha visto obligadas a replantear sus procesos, precios, colecciones, producción, entre otras variables; todo ello con el fin de hacer frente a la competencia de las empresas Fast Fashion. Además, están apostando mucho por el E-Commerce

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo dos se analizarán las variables encontradas en el capítulo uno, mediante diversas matrices, además de definir los objetivos y estrategias de Uniqló Perú.

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

En base a las fortalezas y debilidades encontradas se presenta la siguiente matriz EFI.

Se ha tomado las fortalezas más relevantes e importantes que tiene la empresa.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Calificación	V. Ponderado
Fortalezas			
1. Gran respaldo económico y capital.	0.11	4	0.44
2. Tiene marcas internacionales importantes.	0.07	3	0.21
3. Cultura enfocada en el cliente.	0.07	4	0.28
4. Enfoque en el desarrollo de personal.	0.07	3	0.21
5. Economías de escala.	0.11	4	0.44
6. Adquisición de materiales de alta calidad.	0.07	3	0.21
7. Buena imagen de responsabilidad social.	0.07	3	0.21
8. Centro de I&D.	0.07	3	0.21
Debilidades			
1. Alta dependencia de Uniqló.	0.10	1	0.10
2. Cubre pérdidas de ciertos negocios con marcas rentables.	0.07	2	0.14
3. Debe mejorar los estudios de mercados al entrar a nuevos países.	0.07	2	0.14
4. Falta de Empowerment –las decisiones las toma Yanai.	0.07	1	0.07
5. Menor experiencia respecto a sus competidores.	0.05	2	0.10
	1.00		2.76

Fuente: David, F (2017)

Elaboración propia

Como resultado se tiene un factor de 2.76, esto significa que la empresa está aprovechando sus fortalezas y neutralizando sus debilidades. Tiene una posición interna sólida.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

En base a las oportunidades y amenazas encontradas se presenta la siguiente matriz EFE:

Tabla 2.2
Matriz EFE

	Valor	Calificación	V. Ponderado
Oportunidades			
1. Aumento del número de centros comerciales	0.15	4	0.60
2. Mercado potencial en provincias	0.15	4	0.60
3. Crecimiento del sector	0.14	3	0.42
4. Preferencias por empresas con responsabilidad social	0.05	3	0.15
5. Incremento de Ecommerce	0.05	4	0.20
6. Conocimiento sobre marcas de la industria FastFashion	0.08	4	0.32
Amenazas			
1. Cambios ambientales	0.08	2	0.16
2. Inestabilidad política	0.10	1	0.10
3. Diferencias entre culturas	0.10	3	0.30
4. Acciones tomadas por las tiendas departamentales frente a la competencia	0.10	2	0.20
	1.00		3.05

Fuente: David, F (2017)
Elaboración propia

Como resultado se tiene un factor de 3.05, esto significa que la empresa está aprovechando las oportunidades que tiene en el mercado y reduciendo los riesgos de las posibles amenazas.

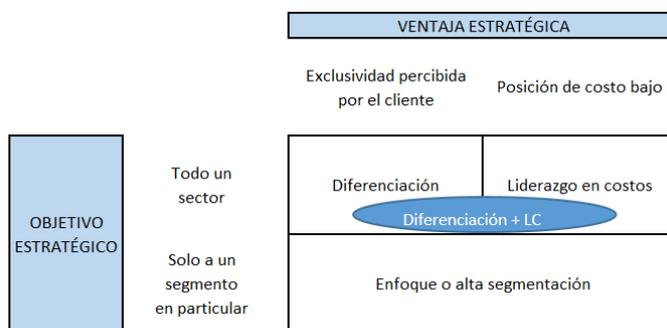
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

Se plantean las siguientes tres UEN con sus respectivas estrategias genéricas:

- **UNIQLLO:** Uniqlo tiene combina liderazgo en costos con diferenciación, debido a que tiene sus propios modelos y marcas propias, pero a la vez ha logrado economías de escala debido a los grandes volúmenes de compra y producción
- **MARCAS PREMIUM:** Las marcas Premium tienen un enfoque en la diferenciación, se prioriza tener prendas de calidad bastante alta, hechas con materiales de primer nivel y están dirigidas a un nicho del mercado, generalmente personas de 30 años a más con un poder adquisitivo mayor al promedio. Hill, Jones, y Schilling, M. A. (2015), señalan que la diferenciación brinda dos ventajas a la compañía: “En primer lugar, le permite cobrar un Premium Price por su bien o servicio si lo desea. En segundo lugar, le ayuda a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales.” (p. 157).
- **MARCAS LOW COST:** Las marcas Low cost usan el liderazgo en costos como estrategia genérica, tener mayor cantidad de volumen de compra y diseños simples con una calidad estándar les permite reducir el costo unitario promedio del producto, lo cual hace que el precio de venta final también sea menor. Hill et al. (2015), señalan: “Los costos bajos también permiten que la compañía supere en el precio a sus competidores, gane participación de mercado y mantenga su rentabilidad, o incluso la incremente.” (p. 155).

Figura 2.1

Estrategias genéricas



Fuente: Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

2.4. Matriz FODA.

Tabla 2.3

FODA cruzado

<p>Factores internos VS Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran respaldo económico y capital 2. Tiene marcas internacionales importantes 3. Cultura interna enfocada cliente 4. Enfoque en el desarrollo de personal 5. Centro I&D 6. Economías de escala 7. Buena imagen de responsabilidad social 8. Línea de carrera 9. Adquisición de materiales de alta calidad 10. Buena relación con los clientes 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta dependencia de Uniqlo 2. Debe mejorar los estudios de mercados al entrar a nuevos países 3. Falta de Empowerment – las decisiones las toma Yanai 4. Menor experiencia respecto a sus competidores
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del número de centros comerciales 2. Mercado potencial en provincias 3. Crecimiento del sector 4. Preferencias por empresas con responsabilidad social 5. Incremento de E-commerce 6. Conocimiento sobre marcas de la industria Fast Fashion 	<p>Estrategia FO</p> <p>F1-O1: Desarrollo de mercado en nuevos centros comerciales</p> <p>F10-O5: Crear una plataforma virtual de venta & feedback para los clientes</p> <p>F2-O6: Penetración de mercado usando las marcas que tiene la empresa, aprovechar el reconocimiento de sus marcas.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>D4-O4: Hacer campañas que asocien a la empresa con sostenibilidad y responsabilidad social</p> <p>D1-O2: Ingresar nuevas marcas exclusivas para los mercados de provincia con el fin de no depender exclusivamente de Uniqlo</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios ambientales 2. Inestabilidad política 3. Diferencia entre culturas 4. Acciones tomadas por las tiendas departamentales frente a la competencia 	<p>Estrategia FA</p> <p>F5-A3: Crear un surtido de productos enfocados en la cultura peruana, con el fin de diferenciarse de otras marcas y empresas</p> <p>F6-A4: Aprovechar las economías de escala para tener menores precios que la competencia</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>D3-A3: Empoderar a los gerentes de Uniqlo Perú, quienes conocen mejor el mercado y cultura.</p> <p>D2-A4: Mejorar los estudios de mercado para hacer frente a la competencia (tiendas departamentales)</p>

Fuente: Elaboración propia

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

En la definición de visión, misión y políticas se tomó en consideración lo siguiente: se plantea una visión para Uniqlo Perú, la misión de la empresa se adapta respecto a la misión general de todo el grupo, se realiza una síntesis de los 23 principios para proponer políticas para Uniqlo Perú.

Visión: “Ser la empresa líder en el mercado peruano en la industria Fast Fashion”

Misión: “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir al público peruano experimentar la alegría, felicidad y la satisfacción de poder ponérsela, así como gozar de productos únicos en el mercado local”

Políticas

- Tener como prioridad al cliente, satisfacer sus necesidades y buscar su bienestar.
- Innovar, buscar mejoras, adaptarse y ser flexibles al cambio
- Ser responsables con la comunidad y ambiente.
- Estar comprometidos con el personal, promover su desarrollo personal y profesional.
- Ser eficientes en todos los procesos y actividades que se realicen.
- Llegar a los clientes mediante diferentes tipos de canales.
- Ser proactivos y tomar retos, encontrar oportunidades en el mercado.
- Diversificar el negocio, buscar rentabilidad en diferentes tipos de negocios y proyectos.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos para Uniqlo Perú:

- Tener una utilidad positiva al cerrar el año 2021: el primer año se tiene previsto cerrar sin ganancias debido a la fuerte inversión al entrar al mercado, principalmente en gastos de implementación de locales y las primeras

compras para llenar las tiendas de mercadería. Se plantea como objetivo para el segundo año llegar al punto de equilibrio y cubrir todos los costos.

- Abrir 3 tiendas en el primer año en los principales centros comerciales de Lima: Uniqlo debe estar ubicado en puntos estratégicos de la capital para lograr captar clientes con facilidad, una vez que ya se tenga mayor experiencia en el mercado se podría optar por ingresar a provincia.
- Tener un 2.5% del mercado de Ropa y Calzado del sector retail a finales del 2020: Las principales empresas del sector retail de ropa y calzado en Perú son Topy Top, con un 20% de participación de mercado, y Empresas Comerciales SA (Bata) con un 14% del mercado. H&M cuenta con una participación de 7.5% y Zara de 5.6%, tomando estos puntos como referencia se plantea tener un 2.5% de participación a finales del 2020. (Véase en el anexo 2 el porcentaje de participación de los principales competidores de la industria Retail de ropa y calzado)
- Vender 36 millones de soles en el primer año: tomando en cuenta el crecimiento del mercado y apuntando a cerrar el primer año con un 1% de participación del mercado retail de ropa y calzado se tiene como objetivo vender 36 millones de soles. (Véase en el anexo 3 las ventas de los principales competidores de la industria Retail de ropa y calzado)
- Tener una rotación de personal de tiendas de 20%: Para toda empresa retail el tema de rotación de personal es un inconveniente ya que generalmente es bastante alto, por ello, mediante programas de desarrollo, capacitación e incentivos se busca lograr un 20% de rotación de personal, se toma como base para este indicador que según el artículo “Rotación de personal en el retail alcanza el 50%” la directora de Gestión Humana y Calidad de Supermercados peruanos comenta que empresas del rubro tienen una rotación de personal de hasta 50% y que tras esfuerzos por conocer y satisfacer las necesidades de su personal se logró una rotación de 15% en el 2013.
- Tener 28 días de inventario a finales del 2021: Una empresa de la industria de Fast Fashion no debe tener mucho inventario en stock, ya que la moda cambia constantemente y esto podría perjudicar la liquidez de la empresa. Tomando en cuenta los estados financieros de Fast Retailing, al cerrar el

tercer año, Uniqlo Perú debería llegar al indicador del grupo en general: de 28 a 30 DDI.

2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.

Para el presente caso se plantea la entrada de Uniqlo a Perú. Si bien la empresa no adapta sus productos y propuestas a los mercados que ingresa, se plantea crear una línea personalizada para el país, con el objetivo de diferenciarse de las empresas de fast fashion que ya están en el país y ofrecer productos únicos

Uniqlo: Abarca todos los productos regulares que vende la empresa, los cuales son ofrecidos en diferentes tiendas, en todos los países. Es el surtido de productos que ya están definidos por el grupo.

Uniqlo – Marca Perú: Se plantea crear una línea personalizada, uniendo los diseños con los que trabaja la marca con un valor agregado con referencia a Perú. Esto se puede lograr con la ayuda de un diseñador peruano que conozca las tendencias de la industria Fast Fashion, pero a la vez parte de la cultura peruana, con lo cual se podría hacer una combinación de estos y tener artículos y prendas personalizadas. Como sugerido un 1.2% del número de skus que maneja Uniqlo en Perú podrían ser parte de esta línea.

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

Se presentan las siguientes estrategias que maneja la empresa

Estrategia de negocios: La empresa tiene una estrategia de diferenciación + liderazgo en costo. Para competir en esta industria tan rápida es necesario innovar en todo momento y tener productos que sean originales, los cuales no se puedan encontrar en tiendas de la competencia, por ello la empresa apuesta mucho por marcas propias y marcas exclusivas. Además, maneja economías de escala debido al alto volumen de compra de materiales, producción y venta de mercadería, necesita ser eficiente en cada proceso para así ahorrar costos y ofrecer productos de buena calidad a un precio accesible, esto permitirá que la empresa llegue a la meta planteada: 1 billón de yenes de beneficio

después de vender 5 billones en el 2020. Uniqlo Perú debe mantener este tipo de estrategia para poder lograr sus objetivos estratégicos propuestos ya que, solo diferenciándose de sus competidores con productos de calidad, que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de sus clientes, podrán captar a su público objetivo. Por otro lado, se necesita recuperar la inversión hecha en este nuevo mercado y llegar al punto de equilibrio en el menor plazo posible, por ello la empresa necesita cuidar los costos y aprovechar las economías de escala.

Estrategia global: Para lograr economías de escala y un alto margen/ beneficio, la empresa tiene una alta presión por disminuir los costos y ser más eficiente. Por otro lado, la presión por adaptarse a los mercados locales es baja, ya que ofrece casi los mismos productos en las diferentes tiendas, dependiendo de la marca. La empresa usa una estrategia global. En el caso de Uniqlo Perú, la empresa no se va a adaptar al mercado local debe mantener su estrategia; sin embargo, se puede ofrecer un surtido exclusivo de ciertos skus solo para el mercado peruano, con lo cual se podrá diferenciar aún más de la competencia. Esto le daría un valor agregado a la marca.

Estrategias corporativas:

- Diversificación: la empresa ha buscado incursionar en nuevos rubros, como en la agricultura, en el 2002, tenía como objetivo producir y vender tomates y otros vegetales frescos. En un inicio no se plantea esta estrategia para Uniqlo Perú, se debe enfocar en la industria Fast Fashion. En un futuro se podría incursionar en otros tipos de mercados.
- Integración vertical: tras analizar a la competencia, FR decidió tomar el control de todo el proceso, desde la planificación y diseño hasta la adquisición de materiales, control de calidad, producción y operaciones en tienda, de esta manera no solo ahorra costos, sino que le permite tener mayor flexibilidad y capacidad de respuesta rápida frente al mercado. En el caso de Uniqlo en Perú, se importaría la mercadería, por lo cual no se podría hacer una integración vertical hacia atrás.
- Alianzas estratégicas: la empresa realiza alianzas estratégicas con diversas plantas para poder realizar su proceso de producción con mayor eficiencia, además tiene acuerdos con diversos proveedores, quienes le garantizan la

cantidad de materiales que requiere la compañía y con la calidad adecuada. Adicionalmente, hace Joint Venture para entrar a diferentes mercados geográficos, esta podría ser una alternativa para entrar al mercado peruano ya que hay empresas locales que conocen mejor el comportamiento de compra de los consumidores, además de la cultura. Otro tipo de alianza estratégica que puede usar Uniqlo para entrar a Perú es la adquisición o absorción, como lo define Marijuán (2012): “una de las empresas absorbe a la otra mediante compra”. Uniqlo puede comprar alguna empresa que esté al borde de quebrar, ya que cuenta con infraestructura, equipos, locales y personal; de esta forma tendría más sencilla la entrada a este nuevo mercado.

Estrategias funcionales:

- Estrategia de recursos humanos:

Optar por head-hunters para captar el talento del mercado: al entrar a Perú, la empresa debería ponerse en contacto con head-hunters para cubrir los principales puestos necesarios para operar, será necesario que este personal nuevo tenga experiencia en el sector de fast fashion y que se haga la selección de forma muy minuciosa.

Interiorizar los principios de la compañía: se necesita que el área de recursos humanos logre que todos los empleados de la empresa interioricen los principios y políticas de la compañía, esto tiene como fin establecer una cultura y clima laboral que esté orientado al cliente, que busque nuevas formas de resolver problemas, hallar oportunidades en el mercado y ser innovador en todo momento.

Generar línea de carrera para todos los trabajadores: para captar al talento del mercado se les debe plantear una línea de carrera, con el fin de que la empresa sea atractiva y se de una motivación a los trabajadores, estos deben tener claro cuáles son los requisitos para poder ascender en la organización.

- Estrategia de finanzas:

Generar la mayor cantidad de liquidez y capital: la empresa al entrar al mercado realiza una fuerte inversión en activos, personal, infraestructura, equipos, entre otros. Para poder cubrir esta inversión y sus principales gastos

el efectivo y equivalente efectivo debe ser lo suficientemente fuerte para no requerir grandes préstamos a terceros.

Encontrar fuentes de apalancamiento con tasas bajas: en una etapa inicial la empresa puede negociar con bancos para poder acceder a crédito, teniendo el gran respaldo económico del grupo a nivel global, se debe conseguir una tasa de interés baja, que le permita ser competitiva y recuperar su inversión en el menor tiempo posible.

- Estrategia comercial:

Ofrecer un gran surtido de productos: la industria del fast fashion se caracteriza por tener una gran cantidad de skus, los cuales van aumentando constantemente debido a los cambios de la moda y temporadas. Uniqlo Perú debe tener diversos tipos de productos para cada segmento de mercado en el cual se enfoca, con ello asegura una mayor probabilidad de captar clientes y ventas

Productos con excelente calidad: al entrar al mercado, Uniqlo Perú se debe caracterizar por ser una empresa que ofrecer productos de muy buena calidad, esto es un tema bastante sensible por el marketing boca a boca, por ello se debe hacer énfasis en el control de calidad de los productos antes de que estos sean puestos a la venta en las tiendas.

Tener precios competitivos: Uniqlo Perú debe competir con otras empresas de fast fashion, además de las tiendas por departamento, por ello para captar con mayor facilidad clientes, y como parte de su estrategia, debe tener precios competitivos, productos a bajo precio y de muy buena calidad. Se debe aprovechar las economías de escala para alcanzar este objetivo.

- Estrategia de operaciones:

Reducir costos de procesos: para lograr un mayor margen, la empresa debe reducir costos en sus procesos, en su logística y su distribución, para ello se debe hacer un análisis de toda la cadena de valor y detallar en qué puntos se podría ajustar y mejorar.

Eliminar cuellos de botella: con el fin de agilizar la llegada de productos a la tienda, se debe analizar en qué puntos de la cadena de valor hay cuellos de botella, lo cual permite tomar acciones correctivas y hará que el resto de procesos fluyan con mayor rapidez.

Tener capacidad de respuesta rápida ante las necesidades del mercado: la cadena de suministro debe ser flexible y ser capaz de reaccionar de forma rápida ante las necesidades del mercado, quizás en productos nuevos o alguna tendencia de la moda que no se tuvo mapeada.

Reducir los quiebres de stock: se debe hacer un forecast lo más exacto posible tomando datos de empresas y productos similares, todo con el fin de reducir los quiebres de stock de ciertos skus, esto permitirá que el número de ventas perdidas sea menor.

- Estrategia de marketing:

Hacer estudios del mercado local: se debe hacer estudios para poder conocer un poco más al consumidor peruano, de por sí al captar personal con experiencia en retail – fast fashion en Perú brindará un know how a la compañía que le permitirá tomar muy buenas decisiones, pero si esto se complementa con estudios específicos sobre ciertos perfiles o conductas del mercado peruano, se podrá tener ideas más claras de qué acciones tomar para alcanzar los objetivos planteados.

Encontrar las preferencias y gustos del consumidor: el público peruano es aspiracional y busca productos que superen sus expectativas, pero a la vez que sean accesibles. Se debe hacer estudios de mercado para conocer con mayor exactitud las preferencias y gustos de los tipos de consumidores en los que se van a enfocar, con el fin de detectar oportunidades y transformarlas en beneficios económicos.

Resaltar la propuesta de valor de Uniqlo en Perú: La propuesta de valor de la empresa es crear ropa con un valor nuevo y exclusivo, que le permita a la gente de todo el mundo experimentar la alegría de poder ponérsela. Uniqlo Perú debe resaltar este concepto y demostrar al mercado que trabaja día a día para lograr lo planteado trayendo ropa exclusiva, única y de muy buena calidad que sea del agrado del consumidor peruano y le transmita a este mismo felicidad al usar los diversos productos y accesorios que se ofrecen.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

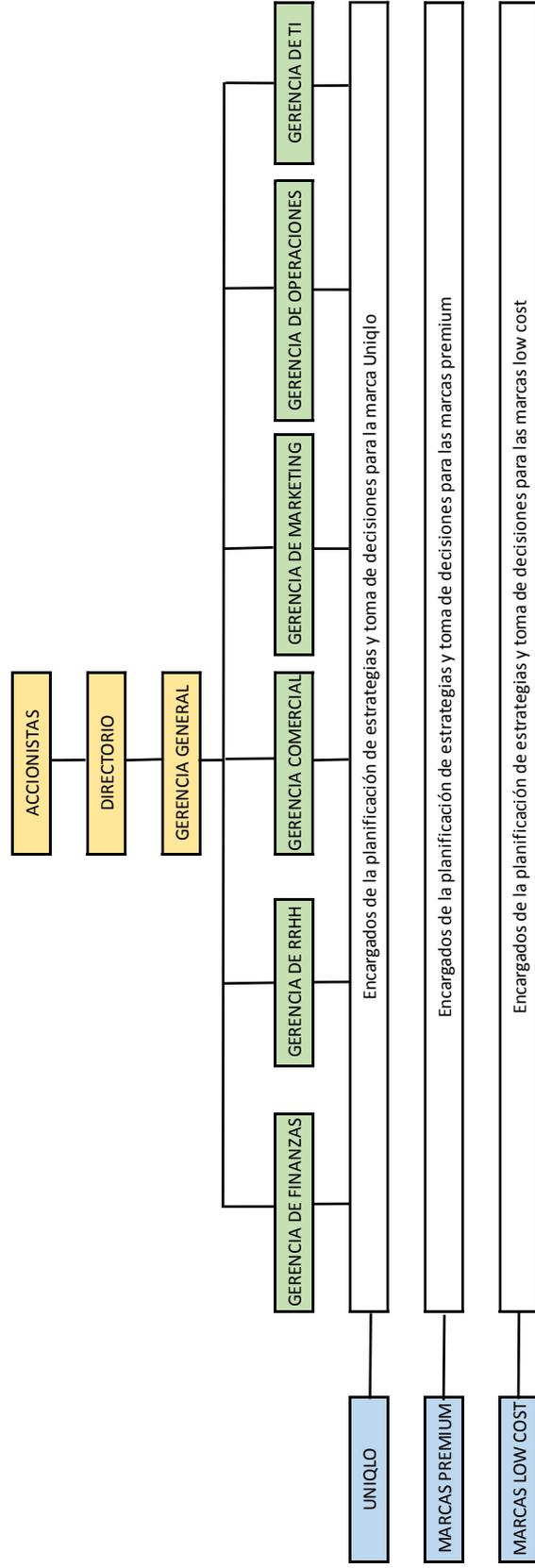
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

Se plantea una estructura matricial, cruzando las UEN con las gerencias de línea del grupo Fast Retailing.

Según Fred (2017), este es el diseño más completo y se adaptaría de la mejor manera a un grupo tan grande como es Fast Retailing, le permitiría definir objetivos claros por UEN y medir el desempeño; además de que se ahorran recursos, lo cual es clave para una empresa que tiene como uno de sus objetivos principales ser eficiente y ahorrar costos. Véase en la ilustración III.1.

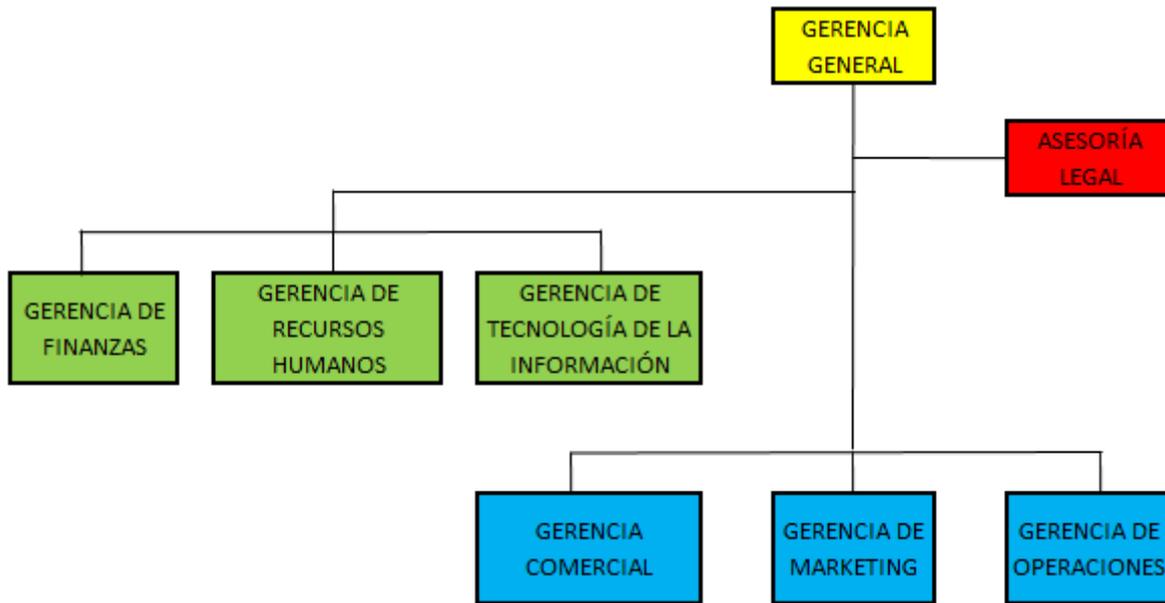
Para Uniqlo Perú se propone una estructura funcional, esta es simple y no requiere de grandes costos, además que le permitirá una toma de decisiones rápida, lo cual se necesita para estar en línea con el mercado. Considerar que Uniqlo Perú reportaría a la sede principal del grupo y decisiones de alta envergadura deben ser aprobadas por esta última mencionada. Véase en la ilustración III.2.

Figura 3.1
Estructura Uniqlo



Fuente: David, F (2017)
Elaboración propia

Figura 3.2
Estructura Uniqlo Perú



Fuente: David, F (2017)
Elaboración propia

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

Se consideran los siguientes 4 factores claves:

Personas: el grupo Fast Retailing debe mantener la importancia que le da a su personal, el hecho de seleccionar y captar el talento del mercado es clave y da cierta ventaja respecto a sus competidores. Además, si se continúa formando y desarrollando a los trabajadores, se formarán futuros líderes, quienes serán capaces de tomar decisiones importantes y afrontar las nuevas tendencias del mercado. Se podría considerar traer personal del extranjero, trabajadores con varios años de experiencia en la empresa, quienes podrían aportar su Know how en el proceso de ingreso de la marca Uniqlo en Perú. Para motivar y retener el talento se plantea dar capacitaciones constantemente, promover un agradable clima laboral, tener alianzas con otras empresas de servicios para que los colaboradores puedan acceder a descuentos y promociones exclusivas, horarios flexibles, premiar los logros y reconocer el esfuerzo en las labores asignadas.

Áreas claves: Para el ingreso de Uniqlo se consideran las siguientes áreas clave para el buen desempeño de la marca:

- **Área comercial y marketing:** son quienes definen el surtido de productos que se va a ofrecer al público objetivo, se debe conocer las necesidades de los clientes y la última tendencia de la moda, además de tener una fuerza de ventas comprometida con los objetivos de la empresa.
- **Área de operaciones:** se debe minimizar los costos de transporte, almacenamiento y merma, esto con el fin de poder ser más eficientes y lograr un mayor margen.
- **Área de recursos humanos:** Se debe contratar y desarrollar el talento, de esta forma se asegura la viabilidad de la empresa en el tiempo. Los principios de la empresa dictados por Yanai se deben cumplir y promover, con el fin de que la cultura de Uniqlo Perú esté alineada con el resto del grupo.

Sistemas de dirección: se debe tener indicadores que permitan evaluar el desempeño de la empresa en general, según sus objetivos estratégicos. Además, tener indicadores de gestión por cada área y empleado. Esto debe ir de la mano con un

programa de incentivos y retroalimentación, con el fin de que el personal este motivado y a la vez pueda mejorar constantemente.

Estructura organizacional: La estructura organizacional propuesta consta de 6 áreas claves: finanzas, comercial, marketing, recursos humanos, operaciones y TI. Se debe promover una estructura organizacional plana, mas no jerárquica, que permita a personal de cualquier nivel proponer cambios y mejoras, se busca la innovación y la rápida adaptación al cambio en este mercado.

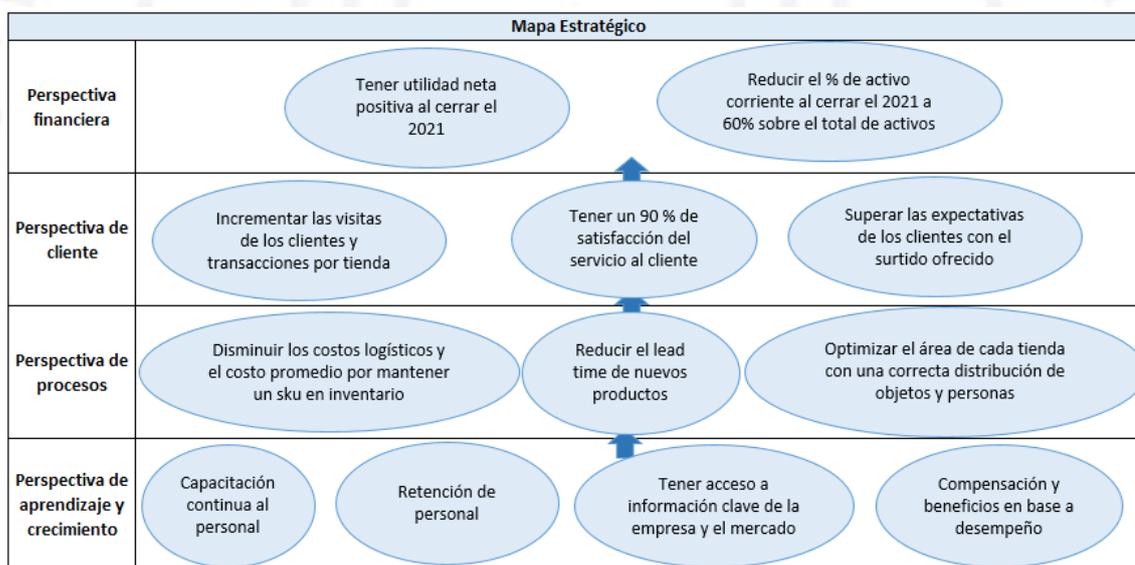


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se presenta cómo se controlará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, organizados por las principales áreas de la empresa. Como comentan Nils-Goran, O., Jan, R., y Magnus, W. (2000) las empresas no solo deben ver a corto plazo, sino fijar objetivos a mediano y largo plazo, además de controlar que estos se estén llevando a cabo, por lo cual es fundamental usar diferentes tipos de indicadores, no solo los financieros, sino también de otras áreas claves de la empresa. (p. 20)

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

Figura 4.1
Mapa Estratégico



Fuente: Nils-Goran, Jan y Magnus (2000)
Elaboración propia

4.2. Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Tabla 4.1
Balance Scorecard

PLAN DE NEGOCIOS	Indicadores por perspectiva	
Plan financiero	Perspectiva financiera	$FEN = UT\ NETA + Depreciación + Amortización$
		Margen operativo = $EBIT / Ventas$
		Liquidez general = $activo\ corriente / pasivo\ corriente$
Plan de marketing	Perspectiva de clientes	Transacciones promedio = $N^{\circ}\ transacciones\ del\ mes / 30$
		% Satisfacción de servicio al cliente = $N^{\circ}\ de\ clientes\ satisfechos / N^{\circ}\ de\ clientes\ atendidos$
		CSAT : promedio de una encuesta general de servicio al cliente
Plan de operaciones	Perspectiva de procesos	Rotación de activos = $ventas / activos$
		Costo de mantener inventario = $(Inventario\ promedio/2)*i*C$ i = Costo de manejo de inventario como porcentaje del valor del producto, en porcentaje anual C = Costo unitario anual de mantener inventario, en valor
		Variación de lead time = $Lead\ time\ de\ los\ últimos\ despachos / Lead\ time\ promedio\ anual$
		Uso del método Guerchet: Superficie total = $N^{\circ}\ de\ elementos\ móviles\ \&\ estáticos*(Superficie\ estática + superficie\ gravitacional + superficie\ evolutiva)$
Plan de RRHH	Plan de aprendizaje y crecimiento	Capacitación de personal = $N^{\circ}\ de\ horas\ de\ capacitación\ anual$
		$N^{\circ}\ de\ estudios\ de\ mercado\ adquiridos$
		Índice de rotación de personal = $(A+D)/2*100/ PE$ A: número de personas contratadas durante el período considerado D: personas desvinculadas durante el período PE: $(número\ de\ empleados\ existente\ al\ comienzo + número\ de\ empleados\ existente\ al\ final\ del\ período)/2$
		Bono = $(Cuota\ alcanzada/cuota\ inicial - 1)* Sueldo\ fijo$

Fuente: Nils-Goran, Jan y Magnus (2000)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis correspondiente y planteado estrategias para el ingreso de Uniqlo a Perú, se plantean las siguientes conclusiones:

- Uniqlo tiene una gran oportunidad en el mercado peruano, el sector está creciendo y el público conoce las marcas de la industria Fast Fashion.
- El consumidor peruano es aspiracional, las marcas extranjeras y reconocidas a nivel mundial son bien aceptadas, lo cual hace que sea factible el ingreso de Uniqlo.
- La empresa tiene diversas fortalezas que puede aprovechar para incursionar en este nuevo mercado, además que las debilidades que tiene se pueden trabajar para neutralizarlas, esto se demuestra en el resultado de la matriz EFI.
- La marca posee los 4 bloques de la ventaja competitiva, lo cual la pone en igual o mejores condiciones que sus principales competidores.
- Combinando diferenciación y liderazgo en costos, Uniqlo puede tener un gran surtido de productos sin elevar sus costos, gracias a los grandes volúmenes de compras y producción que manejan.

RECOMENDACIONES

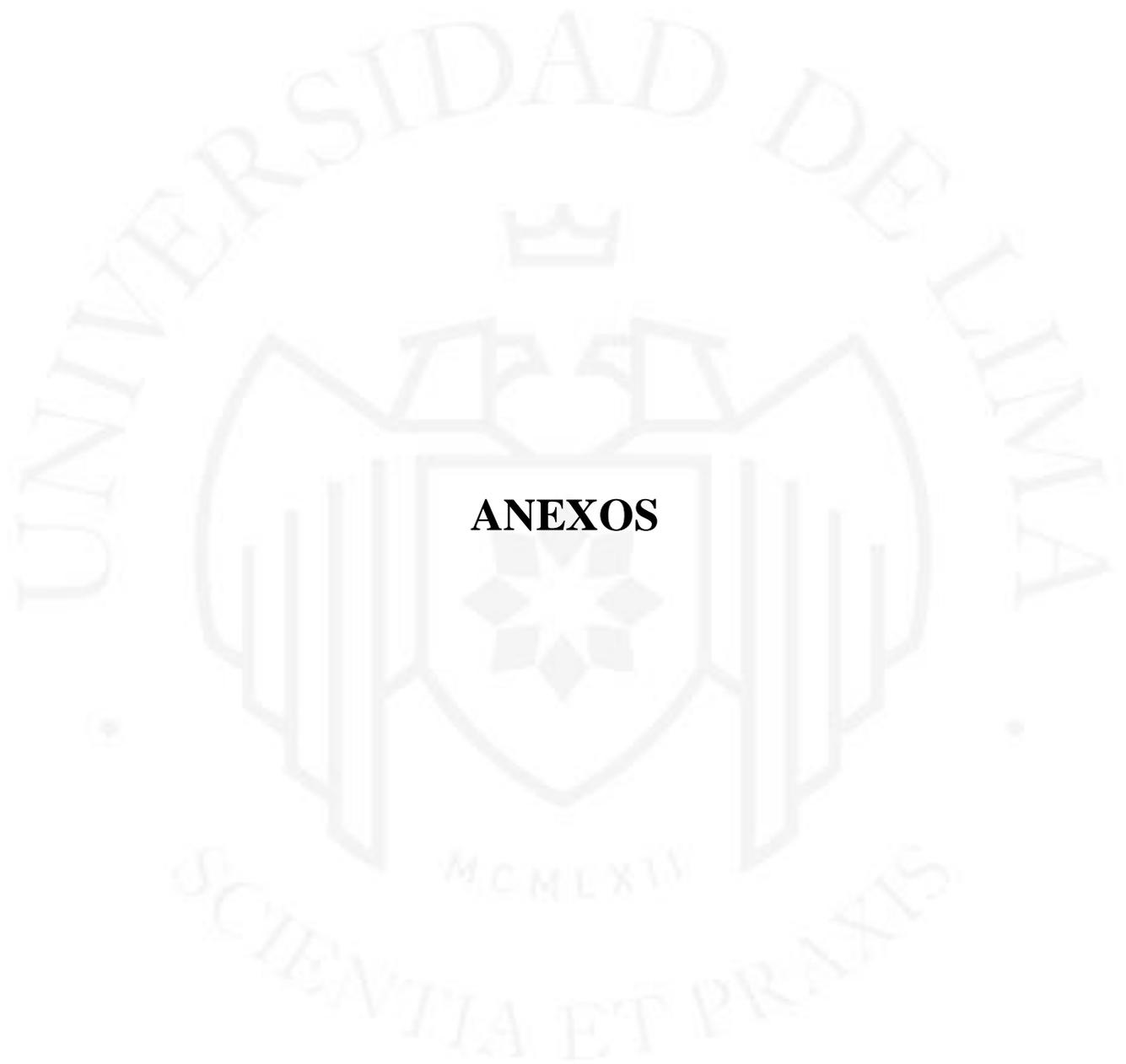
Después de haber realizado el análisis correspondiente y planteado estrategias para el ingreso de Uniqlo a Perú, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Traer un equipo humano que haya formado parte de x para iniciar operaciones y aprovechar todo el know how que tienen.
- Usar benchmarking con compañías de la industria Fast Fashion en el Perú, para poder tener una mejor noción de cómo han adaptado sus áreas y/o procesos al mercado local y así ser más eficientes.
- Evaluar la posibilidad de producir de forma local, comparar costos y beneficios
- Crear nuevos productos exclusivos para Perú, los cuales estén vinculados con la cultura del país y le dé cierto valor agregado a la marca.
- Patrocinar a deportistas calificados o personajes públicos locales para campañas publicitarias, de esta forma se llegará más rápido al consumidor peruano.

REFERENCIAS

- Benavides, R. (18 de setiembre del 2017). La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú. Recuperado de:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>
- Canal N. (2 de julio del 2018). INEI: El primer semestre 2018 la inflación en Perú fue de 1,08% y en junio de 0,35%. Recuperado de: <https://canaln.pe/actualidad/inei-inflacion-peru-fue-035-junio-y-108-primer-semester-n328409>
- Cegesti. (2015). Responsabilidad social relacionada con la preferencia de sus clientes. Recuperado de:
http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_282_090315_es.pdf
- David, F. E. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- El Comercio. (15 de marzo del 2017). Personas con acceso al crédito aumentaron 10% en casi dos años. Recuperado de:
<https://elcomercio.pe/economia/mercados/personas-acceso-credito-aumentaron-10-dos-anos-406921>
- El Comercio. (22 de abril del 2018). La corrupción, el principal problema del Perú. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>
- Euromonitor. (febrero del 2018). Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru. Recuperado de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Gestión. (7 de agosto del 2018). Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. La perspectiva empresarial: más allá del planteamiento estratégico*. México D.F.: Cengage Learning.
- Lane, K. (2008). *Administración estratégica de marca* (3.^a ed.). México D.F.: Pearson.

- Marijuán, S. L. (2012). *Alianzas estratégicas: Consorcios, UTE's, joint ventures y otras formas de AE*. Madrid: ESIC Editorial.
- Nils-Goran, O., Jan, R., y Magnus, W. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral, guía práctica del balanced scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Oliva, F., Berlingeri, A., Lema, G., Dadalt, F. y Varietti, F. (2016). En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente. *Deloitte*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (13.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (17 de setiembre del 2013). Rotación de personal en el retail alcanza el 50. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-en-el-retail-alcanza-el-50/>
- Perú Retail. (7 de junio del 2018). Perú: “El 2018 se muestra favorable para el incremento del consumo”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-2018-favorable-incremento-consumo/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Slone, R. E., Dittmann, J. P., y Mentzer, J. T. (2011). *Transformando la cadena de suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos*. Barcelona: Profit.



ANEXOS

Anexo 1 Modelo Canvas

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

Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011) Generación de modelos de negocio

Anexo 2 Participación de mercado de las principales marcas del sector retail - Ropa y calzado



Fuente: Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru, informe de Euromonitor, febrero de 2018, consultado en octubre de 2018.

Anexo 3 Ventas de la industria retail en Perú de ropa y calzado

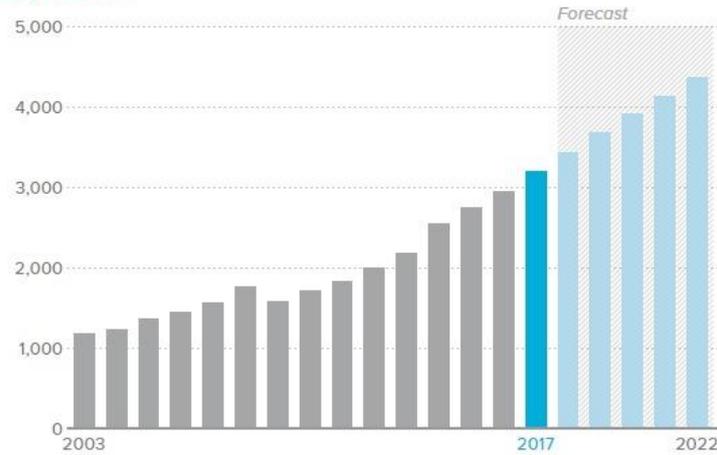
Market Sizes

Sales of Apparel and Footwear Specialist Retailers

Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million - Current - 2003-2022



3,193



Fuente: Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru, informe de Euromonitor, febrero de 2018, consultado en octubre de 2018.