

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


**Franco Otárola Moore**

**Código 20101762**

Lima – Perú

Octubre de 2018





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

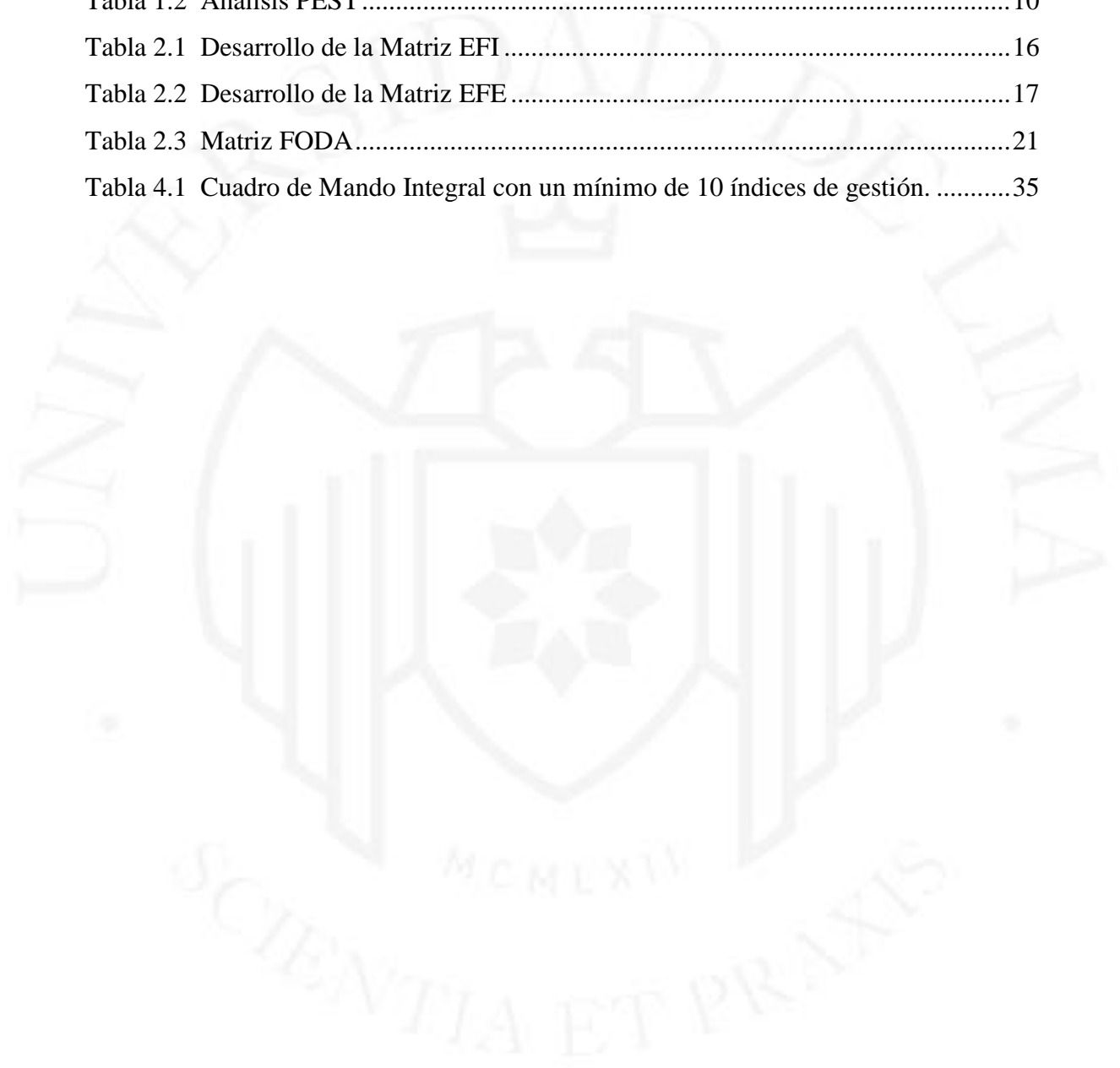
# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1. Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la cadena de valor. ....	4
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	7
1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN.....	9
1.2. Diagnóstico Externo .....	10
1.2.1. Análisis PEST.....	10
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial. ....	11
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas. ....	13
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	15
2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	16
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	17
2.4. Matriz FODA.....	19
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN. ....	26
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocio y Funcionales.....	27

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>29</b>
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	29
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de la empresa. ....	31
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>33</b>
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	33
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	35
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>40</b>

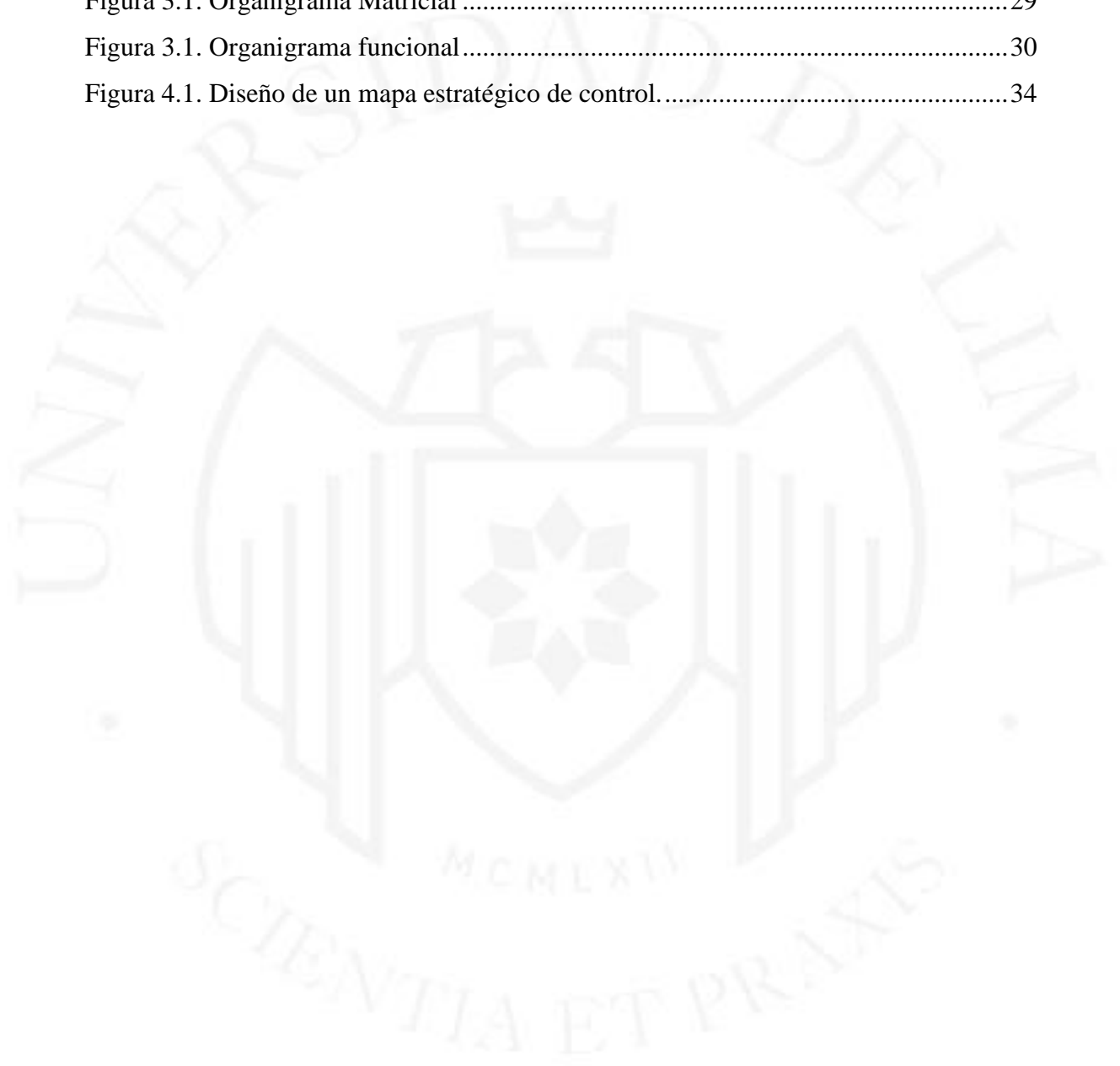
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cadena de Valor .....	7
Tabla 1.2 Análisis PEST .....	10
Tabla 2.1 Desarrollo de la Matriz EFI .....	16
Tabla 2.2 Desarrollo de la Matriz EFE .....	17
Tabla 2.3 Matriz FODA .....	21
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión. ....	35



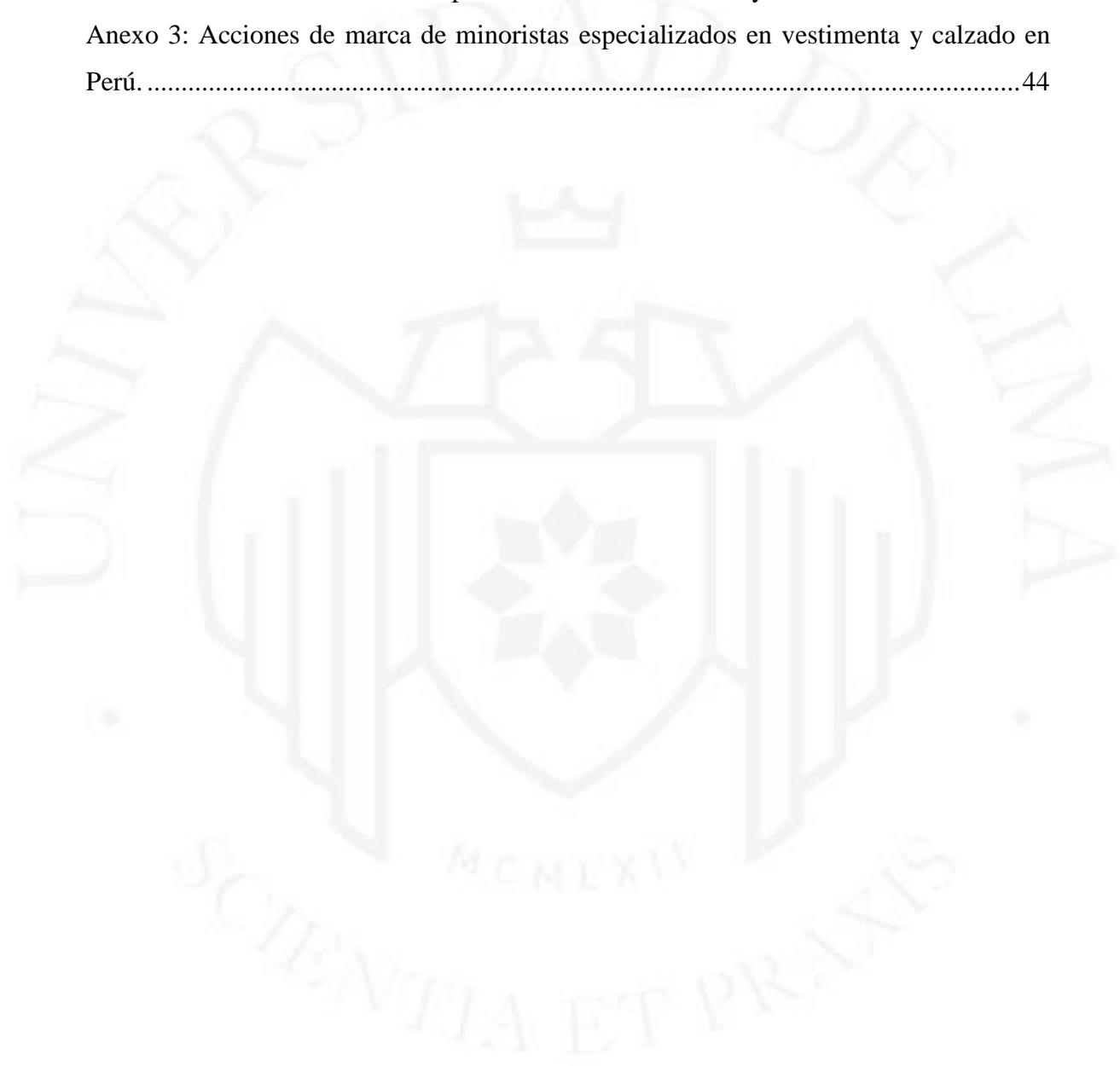
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Matriz de las estrategias genéricas. ....	18
Figura 3.1. Organigrama Matricial .....	29
Figura 3.1. Organigrama funcional.....	30
Figura 4.1. Diseño de un mapa estratégico de control.....	34



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo Canvas .....	42
Anexo 2: Ventas de minoristas especializados en vestimenta y calzado en Perú.....	43
Anexo 3: Acciones de marca de minoristas especializados en vestimenta y calzado en Perú.....	44





# INTRODUCCIÓN

Este documento está redactado de un punto de vista de negocios, de esta manera, hacer un análisis empresarial y un plan estratégico del grupo FAST RETAILING (FR) para optimizar su ingreso al Perú. Se hará un análisis externo para poder conocer las oportunidades y amenazas que le brinda el mercado peruano a una empresa extranjera en su ingreso y por otro lado se estudiarán las fortalezas y debilidades internas del grupo FR para así maximizar sus conocimientos sobre la conveniencia de entrar al mercado peruano.

Más adelante se tomará la información substraída de los análisis internos y externos para poder generar, lo que consideramos, la mejor estrategia de ingreso a este nuevo mercado. Se tendrán en cuenta las actuales estrategias de la empresa y se analizará un cambio si es necesario, siempre en busca de la eficiencia. Luego se tomará a cabo la implementación de esta y se sugerirán propuestas de mejora.

Por último, se diseñarán métodos de control para la empresa. De esta manera terminar un trabajo de consultoría para el grupo y permitirles tener la información adecuada de si le conviene el ingreso al mercado peruano, si habría que hacer cambios en sus actuales estrategias para direccionarlas a un nuevo mercado y brindarles métodos de control apropiados para que el proyecto se muestre sostenible.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1. Análisis del modelo de negocio.

Para centrarnos en lo que es un modelo de negocio, según (Hill y Jones, 2009) “un modelo de negocios es la forma en que los administradores piensan que se deben integrar las estrategias de su compañía en un todo congruente” (p.6). De esta manera se explica detalladamente como el grupo FR crea su modelo siempre enfocado en el cliente y su satisfacción.

Para el grupo Fast Retailing, su modelo de negocios le permite ser competitivo a nivel mundial pues sus sistemas claves que son en un inicio independientes, se convergen muy bien entre ellos, dándoles una ventaja sobre sus competidores. Para este análisis se usó un modelo canvas (o lienzo de Alexander Osterwalder) para mostrar claramente cómo se desempeña el grupo y porque es tan exitoso, en el anexo 1.

Para la propuesta de valor, que es lo principal para los clientes, se puso la misión de la empresa pues está directamente relacionada con lo que ofrecen como negocio. Esto es ropa de excelente valor para brindar un extra como alegría y felicidad. De esta manera el grupo quiere recalcar que son un negocio textil, pero sobre todo que su principal meta es hacer feliz al cliente. Lo cual se alinea de manera perfecta con la visión de Tadashi Yanai, CEO del FR, pues él siempre enfatiza que sin clientes no hay negocio y por eso hay que satisfacer sus necesidades y además crearles otras.

Como se aprecia en el canvas en el anexo 1, las actividades de asociaciones claves, actividades claves, recursos claves y relaciones con los clientes tienen relación. Esto es porque los cuatro hablan sobre los clientes, otra vez dándole una importancia superior. En este caso hablan de la cercanía que existe con el cliente en el Centro de Atención al Cliente, donde se reciben sugerencias y experiencias de uso, y la misma venta de tienda y post venta que se especifica mucho en las ideas del CEO que esta relación de vendedor – cliente tiene que ser perfecta. Para el grupo esto es muy importante pues creen que la experiencia del cliente es esencial en su compra lo cual beneficia a ambas partes. Por esta razón, se tendría en cuenta unos planes de incentivos

atractivos y que vayan de la mano con los objetivos de la empresa. Como, por ejemplo, el sueldo variable transmite una idea de justicia pues te premian directamente con tu desempeño, así como nos dicen (Snell y Bohlander 2013) “se asegura que los empleados sienten que la organización es justa y que responde a sus contribuciones individuales” (p. 437).

Por otro lado, la relación entre la estructura de costes, asociaciones claves y fuentes de ingreso también es importante resaltar pues crean sinergia dentro de la empresa. Dentro de las asociaciones se pueden apreciar las relaciones que manejan con sus proveedores y las más de 80 relaciones con compañías claves y esto influye en el manejo de costes de la empresa pues ayuda a conseguir los insumos a mejor precio por compras a granel y al por mayor, permitiendo reducir costos. De otra manera, al ser una multinacional puede negociar sus políticas de pago debiéndoles permitirles tener crédito con sus principales proveedores. De último está la fuente de ingreso que son netamente las ventas del grupo en sus distintas tiendas lo cual después de lo descrito, permite un mejor precio y mayor accesibilidad para los clientes, superando a los competidores.

Por último, podemos ver un vínculo importante con los segmentos del mercado, propuesta de valor y las asociaciones claves. Esto es porque el grupo FR tiene bien segmentado su mercado por cada UEN, pero todos tienen algo en común. Todos los sus segmentos de mercado buscan esa propuesta de valor que ofrece el grupo donde le entreguen más que simple ropa. Además, hoy en día, las redes sociales influyen muchísimo y FR motiva a sus clientes a opinar sobre los productos, los servicios y las tiendas que ofrecen por lo que los alientan a participar en un dialogo abierto donde se les escucha y se mejora todo lo ofrecido gracias al punto de vista del cliente, esto es bastante agradecido por el mercado que es socialmente activo. Como último detalle sabemos que estos días la imagen que brinda una empresa sobre responsabilidad social tiene un impacto inmenso pues cada vez más se le da mayor importancia. De esta manera FR participa con negocios sociales que explica tanto como reciclaje, donaciones, contrataciones de personas con cierta discapacidad (muy superior de lo que solicita la ley) y el más importante fue un joint venture con el profesor Muhammad Yunus, para la producción y venta de ropa para habitantes que viven en pobreza sin accesibilidad a esta ropa.

Como podemos ver, el modelo de negocio del grupo está claramente planteado a todo nivel de la organización, donde se sabe que lo más importante es el cliente, tanto

interno como externo. Lo interesante del FR es como integró sus actividades para un solo fin, que es satisfacer y crear más necesidades al cliente y para esto lleva un trabajo de primer nivel sobre sus colaboradores haciéndolos participe del negocio y mostrándoles su valor único. Para esto se les ofrece inducciones, capacitaciones siempre en base a sus necesidades y se les ofrece línea de carrera o desarrollo dentro de la empresa. Pero para destacarse se utiliza el onboarding que “les trae al seno de la organización para que realmente se sientan como si fueran parte de ella.” (Snell y Bohandler, 2013, p. 324).

### **1.1.2. Análisis de la cadena de valor.**

Para poder entender lo siguiente, es importante tener claro que según (Hill y Jones, 2009) “el término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (p.89). De esta manera, las empresas desarrollan su cadena de valor para poder diferenciarse de sus rivales.

Para el grupo FR es muy importante su cadena de valor pues más adelante será utilizada para identificar las ventajas competitivas. De esta manera, FR tiene una cadena de valor detallada en los puntos clave de su éxito. Como se ve en la tabla más abajo podemos ver las actividades primarias bien definidas.

Para empezar, en logística de entrada destacan la adquisición de materiales pues utilizan proveedores de todo el mundo, ayudando a conseguir los mejores materiales de la mejor calidad posible. Al ser una empresa muy grande, sus tamaños de pedido no son pequeños, lo cual los ayuda a conseguir mejores precios ya sea comprando a granel, al por mayor o inclusive las dos. En esta actividad primaria una de las actividades secundarias con más impacto es compras. Esto es pues gracias a ellos y sus relaciones con los proveedores y empresas se puede conseguir los precios bajos.

A continuación, viene la actividad de producción la cual para toda empresa que vende bienes, debe ser una parte clave del negocio. Como comenta el CEO, quisieron tener como una de sus prioridades (no en todas sus UEN) la calidad de sus productos. De esta manera, contrataron técnicos especialistas para manejar el tema de la calidad y que haya un control más detallado. Para esta actividad, de las secundarias que más apoya es la de RR. HH y la de desarrollo tecnológico. Esto es porque el área de RR. HH

se tiene que enfocar en contratar a los técnicos cuidando detalladamente quien es contratando basándose para este caso en experiencia y conocimientos técnicos, mientras que el desarrollo tecnológico tiene que permitirle a la empresa que sus maquinarias sean las de última tecnología para aprovecharlas al máximo y lograr ser más eficientes que la competencia.

Más adelante, se tiene la actividad clave según el CEO del grupo. Esta es logística de salida + ventas, por dos motivos, pues para el sr. Yanai el actor principal de su negocio es el vendedor y es crítico pues es cuando el cliente elige la marca. En este caso para darle el atractivo necesario al puesto, tienen un plan de línea de carrera para los vendedores. La actividad secundaria que apoya las ventas en este caso sería RR. HH pues al necesitar buenos vendedores es seguro decir que sus procesos de reclutación, selección y capacitación debía ser minuciosa. Según Chiavenato (2009) “se necesita la comparación de dos variables como los requisitos del puesto a cubrir y los perfiles de los candidatos presentes en la selección” (p.509). Se necesitarían personas jóvenes y extrovertidas con una edad parecida a la del cliente para que se pudieran conectar por lo cual, más que experiencia y un amplio curriculum se necesita personas extrovertidas y con ganas de crecer, por lo tanto, se necesitarían entrevistas en grupo y personales para evaluar estos criterios.

Pues como nos dice Chiavenato (2009)

La entrevista...puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño. (p. 149)

En esta actividad también importa la entrega de valor al cliente por lo que según (Kotler y Keller, 2012) “el sistema de entrega de valor incluye todas las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra de producto” (p. 131). Por otro lado, desarrollo tecnológico también es un apoyo importante pues en estas épocas la venta online es gran parte de cualquier negocio. De esta manera una página de internet interactiva, fácil de usar y llamativa es imprescindible.

Como siguiente actividad tenemos la de publicidad y medios, está como principal pues para el grupo FR es vital la manera de llegar a su público objetivo. Al tener un público juvenil que se mueven dentro de las redes sociales, el internet o que siguen figuras públicas, el uso de redes es tarea básica. Dentro de esta actividad todas las marcas del grupo tienen páginas de internet interactivas y coloridas, pero el último acontecimiento ha sido la integración del jugador de tenis Roger Federer como embajador global de la marca UNIQLO. Dentro de las actividades de apoyo, la de desarrollo tecnológico es importante porque se encargan de las redes sociales y del desarrollo de las páginas de internet.

Por último, tenemos la actividad de post venta en la cual hicieron hincapié en sus inicios lo que creo gran desconcierto. Esto es precisamente por el tema de devoluciones porque en Japón no era normal que se puedan hacer, sin embargo, trayendo la idea de otros mercados el grupo la introdujo llamando mucho la atención de manera positiva. En la actualidad el post venta se utiliza mucho para recibir feedback de los mismos consumidores, de esta manera la empresa usa los comentarios y recomendaciones para mejorar productos y servicios. Esto mantiene a los clientes satisfechos y además los hace sentir que pertenecen al negocio y según (Kotler y Keller, 2012) “Los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables de un producto cuya marca ya les provoca sentimientos positivos.” (p. 131). Para esto, UNIQLO, la marca élite del grupo creó un centro de atención al cliente para poder recibir consejos, críticas constructivas u opiniones de todo cliente que quisiera aportar. Esta última actividad se apoya en la actividad de I + D, pues con todos los comentarios e ideas que logran sacar de los clientes este grupo diseña, mejora o cambia los productos para un mejor diseño o uso.

De esta manera se cierra un ciclo completo en la cadena de valor logrando márgenes altos pues se considera que se logran productos de calidad dirigidos a los gustos de los clientes. Para el grupo, dividir su cadena de valor de esta manera le permite consolidar sus puntos claves y saber que controlar y que medir para un estudio exhaustivo del negocio.

Tabla 1.1

Cadena de Valor

RR. HH - (ventas, producción, capacitación, reclutación)				
I + D - Centro en Nueva York				
Desarrollo Tecnológico - (publicidad, venta, post venta)				
Compras - (contacto directo con proveedores)				
Logística de entrada adquisición de materiales en todo el mundo. Favorece en calidad, costos, reconocimiento.	Producción Técnicos especialistas, cuidan calidad.	Logística de salida + ventas vendedoras como "actores centrales".	Publicidad y medios Desde sus inicios en periódicos. Anunciante web líder.	Post-venta Devoluciones. Centro de atención al cliente.

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia

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

La ventaja competitiva es de suma importancia pues marca quien domina el mercado en cuestión. De esta manera la ventaja competitiva es cuando (Hill y Jones, 2009) “goza frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que tienen en promedio todas las compañías de su industria” (p.82). Por esta razón, es tan deseada por las empresas, para poder marcar distancia de las demás y sobresalir en el mercado.

El grupo FR es mundialmente conocido lo cual hace referencia a su tamaño y a sus logros. De esta manera podemos saber que debe manejar distintas ventajas competitivas para estar por encima de sus rivales. Como grupo, según el análisis, manejan las cuatro ventajas competitivas que explica Porter. Esto va de la mano con la cadena de valor pues las actividades principales muchas veces causan las ventajas competitivas.

De esta manera, la eficiencia superior se ve reflejada en su logística de entrada. Esto es porque logran conseguir costes bajos gracias a sus grandes lotes de compra y sus relaciones con los proveedores, todo esto resumido en que el grupo trabaja con economías de escala. También se observa que tiene innovación superior como ventaja, porque abrieron un centro de I + D. En este se utiliza mucho la información del centro de atención al cliente donde utilizan las ideas para mejorar productos. Por otro lado, es una empresa que aprendió a no quedarse estática por lo cual su ritmo de innovación es alto y buscan adaptarse al cambio lo más rápido posible.

La siguiente ventaja competitiva que se le atribuye al grupo es la calidad superior que introdujo años atrás cuando decidieron preocuparse de la calidad antes que del precio. Para este punto, el grupo compra materiales de distintas zonas del mundo buscando calidad en sus materias primas dándole esa diferenciación en sus prendas. Por último, la respuesta al cliente es una ventaja que maneja el grupo desde sus inicios. El contacto entre empresa y cliente es muy valorado y eso lo sabe FR, por lo que le dedican gran energía a este. El grupo tiene como filosofía satisfacer al cliente y generar nuevas necesidades, además en el centro de atención al cliente los escucha y utiliza esa información para mejorar. Por último, como antes ya mencionado introdujeron las devoluciones de productos en su mercado inicial.

Para el siguiente análisis se dividió al grupo en tres unidades estratégicas de negocio, teniendo en cuenta al mercado que se quería llegar. Por esta razón la primera unidad estratégica y la más grande del grupo es UNIQLO, después vienen sus marcas distribuidas en distintas partes del mundo enfocadas en la calidad y precios altos, que llamaremos marcas Premium. Por último, actualmente FR solo maneja una marca de bajo precio la cual es GU la cual será la tercera unidad estratégica. De esta manera cada unidad de negocio está enfocada a un segmento distinto, pero todas siguen las ideas bases del grupo.

Para este análisis se considera que las ventajas competitivas que maneja el grupo FR son las mismas ventajas competitivas que se ven en UNIQLO. Esto es porque es la marca más grande del grupo y donde se consigue más del 80% de utilidad de todo el grupo en conjunto. De esta manera es lógico que el grupo FR utilice todas sus ventajas en su mayor negocio brindándole prioridad sobre las demás. Por esta razón se continuará con los análisis de ventajas competitivas de las dos unidades faltantes sin repetir la de UNIQLO.

Como se mencionó, una unidad estratégica de negocios son las marcas Premium y está compuesta por las marcas Theory, CDC, PTT, PLST y J Brand. Estas marcas tienen en común su búsqueda por alta calidad para un segmento joven con gustos tanto elegantes como simples. El grupo FR fue adquiriendo estas marcas para poder ir ingresando en nuevos mercados con marcas ya conocidas y establecidas. Por ejemplo, la marca Theory tiene locales en Francia, UK, USA y Asia mientras que PLST es una marca netamente japonesa. Cada marca tiene tiendas en distintos países abarcando gran territorio alrededor del mundo, pero todas se unen para ofrecer ropa de alta calidad para



un público similar. Por esta razón sus ventajas competitivas son calidad superior, por lo descrito anteriormente, e innovación superior pues todas estas vinculadas con conocidos diseñadores para adelantarse a la moda y ser los primeros.

Por otro lado, queda la marca GU que opera solamente en Japón ofreciendo un estilo simple y urbano de vestimenta totalmente enfocado en reducir precios. Es conocido por ser una marca alejada de los precios altos, dándonos a entender que su ventaja competitiva principal es la de eficiencia superior. Esto es porque buscando la eficiencia logra reducir costos en toda su cadena, permitiéndoles ofrecer precios muy bajos.

#### **1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN.**

Siendo FR un grupo de proporciones gigantes en la industria textil, se debe considerar que sus fortalezas deben ser muchas más que sus debilidades. De esta manera, detallaremos las fortalezas y debilidades que se le encuentran al grupo Fast Retailing y al mismo tiempo recalcaremos las de cada unidad estratégica.

- Gran respaldo económico – es un grupo con ingresos operativos de 176.4 billones de yenes y un ROE del 18.3% al finalizar el año fiscal 2017 según los registros en su página web.
- Gran reconocimiento en la industria – su imagen es positiva lo cual les da importancia y respeto en la industria textil, todas sus unidades estratégicas se apoyan en esta fortaleza.
- I + D desarrollado – su centro de investigación y desarrollo permiten que el grupo este siempre adelante en innovación con sus productos. Todas las unidades la aprovechan pero GU para reducir costos mientras que las demás por calidad.
- Importancia dada al RSE – sus trabajos sociales le permiten tener una buena imagen en responsabilidad social empresarial.
- Mentalidad ganadora de la alta gerencia – comenzando con el CEO muestran siempre ganas de mejorar y desarrollarse, evitan estancarse como en el pasado.
- Gran reclutamiento y capacitaciones – se creó una escuela propia para empezar capacitaciones a trabajadores selectos con visión al futuro.

- Entregan línea de carrera – comenzando desde los vendedores de línea se observa una buena actitud frente a los trabajadores para que el talento se quede en la empresa.
- Principios sólidos – el grupo maneja una lista de principios por los cuales lleva a la empresa por un camino sólido e íntegro.

Por el otro lado, el grupo FR como cualquier empresa, tiene debilidades que manejar y buscar sobrellevarlas. Detallaremos las encontradas a continuación.

- Dependencia de UNIQLO – el grupo obtiene más del 80% de sus ganancias de su marca principal que es UNIQLO.
- Mal estudios de mercados en un inicio – cada vez que quisieron salir al plano internacional tuvieron que cerrar muchas tiendas por malas ventas, mostrando que no evaluaron bien el mercado.
- Gerentes antiguos – en un principio se tomó la decisión de contratar gerentes que a la larga eran más de dar órdenes que de tomar acciones, esto llevó a su despido.
- Desconcierto por salida del sr. Yanai – el CEO, en una entrevista, dio a conocer sobre su salida en el 2019.
- Falta de descentralización en la toma de decisiones – Yanai suele tomar las decisiones importantes lo cual puede demorar procesos.

## 1.2 Diagnóstico Externo

### 1.2.1. Análisis PEST.

Este análisis es muy importante para poder tener una clara visión del contexto en el que se encuentra el país al cual se quiere ingresar. Es por esto que según (Hill y Jones, 2009) “el propósito esencial del ambiente externo es detectar las amenazas y oportunidades estratégicas que existen en el entorno donde opera la organización que afectarán como persiguen su misión.

Tabla 1.2

#### Análisis PEST

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<b>Político</b>	La vacancia del presidente creó desconcierto en la política peruana.	Se espera estabilidad con nuevo presidente.

	Caso Odebrecht contrajo desconfianza en la política peruana para inversión extranjera.	Comités de corrupción transmitirán confianza.
	Audios de jueces corruptos junto a empresarios aumentó la desconfianza, crea imagen negativa para el país.	El congreso hará una limpieza de corruptos para tramites transparentes.
	Tratados de libre comercio con Japón	Que continúen los TLC's.
<b>Económico</b>	Sector Retail en el Perú está en alza, al igual que el consumo. Inestabilidad económica por temas políticos. Inflación baja y estable en el país.  El dólar, después de años, se ha mantenido relativamente estable.	Se espera que continúe el alza. Se espera calma y eso llevará a inversión extranjera. Según MEF se espera estabilidad en un futuro. El dólar en el Perú se espera estabilidad.
<b>Social</b>	Millenials siguen bloggers que influyen en decisión de compra.  Actualmente gente joven en busca de trabajo.  Millenials muestra alta rotación en trabajos estables. El Perú sigue la moda de otras grandes potencias.	Esto aumentará por uso de redes sociales como Instagram u otros. Gran cantidad de jóvenes en el mercado. La inestabilidad en el trabajo se mantendrá La industria textil en el país como el emporio de gamarra ganará fuerza.
<b>Tecnológico</b>	Las compras online aumentan (pero siguen siendo bajas) El uso del big data y análisis de datos se usa para conocer al cliente y ofrecerles un producto ideal a sus gustos. Redes sociales se vuelven parte del manejo de una empresa.	El retail se volverá omnicanal donde se fusionan el virtual y el físico. Se espera más privacidad para los clientes.  El uso de redes sociales aumentará lo que se espera que las empresas las exploten positivamente.

Fuente: Euromonitor 2018  
Elaboración propia

### 1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

El termino de las fuerzas competitivo es utilizado para medir el contexto del sector al cual quiere participar la empresa. Es por eso que según (Hill y Jones, 2009) “los administradores tiene a tarea de analizar las fuerzas competitivas que hay en el entorno de las mismas, a efecto de detectar amenazas y oportunidades”(p,47).

Para evaluar las fuerzas competitivas del sector retail se tomaron cinco características como factores clave. De esta manera se medirá si es un sector de alto riesgo para ingresar o si todavía hay cabida para el grupo FR dentro del Perú.

El primer factor a evaluar es la amenaza de nuevos competidores dentro del sector en el país. En la industria, las empresas participantes dentro de su mayoría utilizan economías de escala y eso da pie a entender que son empresas grandes. Con esto podemos adelantarnos que manejan un capital grande pues los costos fijos como

maquinarias y locales son altos. Por otro lado, las barreras de ingreso son altas y existe lealtad a la marca en la industria textil; sin embargo, el costo de cambio a otra marca es cero. Por último, el Perú tiene acceso a materia prima por los recursos que tiene, pero aun así, con esto podemos determinar que la amenaza de nuevos competidores en el sector textil fast fashion, es baja.

Como segundo factor tenemos la amenaza de sustitutos para una empresa que vende productos textiles. Se piensa que dentro de lo que vende el grupo FR es considerado una necesidad pues es ropa, por lo que se considera que no hay sustitutos para este tipo de bienes.

El tercer factor es uno de los más importantes y es la rivalidad entre competidores pues según este factor se mide la fuerza de los actores en la industria. Se sabe que la industria es consolidada por las marcas más representativas que son H&M y Zara entre otras creando alta rivalidad. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la demanda de este sector retail está en crecimiento lo cual alivia la rivalidad. Dentro de las marcas más conocidas la diferenciación de productos es mínima, aun así, cada empresa trata de diferenciarse buscando diseñadores o un poco de mejor calidad, el producto sigue siendo el mismo en ojos del cliente. También se sabe que los costos de salida del negocio son altos por los grandes costos fijos que se manejan, pero los costos de almacenajes son bajos pues todo se almacena mayormente en las tiendas. Con esta evaluación podemos decir que la rivalidad en el sector es alta.

El siguiente factor es donde se mide el poder de negociación de los clientes. La diferenciación del producto es un punto a evaluar y por más que exista diferenciación, es mínima, lo que más existe es la lealtad a la marca brindándole cierto poder a la empresa.

Las barreras de ingreso como se mencionó, son altas por la gran inversión que se necesita y los costos que se manejan en el sector. También como punto clave tenemos la cantidad de clientes, sabiendo que existe un gran mercado podemos decir que el poder de negociación del cliente es medio, pues por un lado existe lealtad, pero por otro el costo de cambio es cero.

Por último, está el factor del poder de negociación de los proveedores, el cual se considera que es bajo. Esto es porque la cantidad de proveedores disponibles a nivel mundial, como lo trabaja el grupo FR es altísima. Además, es muy difícil que uno de

sus proveedores quiera integrar hacia adelante para competir con estas grandes marcas internacionales.

### **1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.**

El grupo FR pertenecen a un sector muy ágil y muy dinámico, por lo que evaluar sus oportunidades como las amenazas es muy importante. Además, cada país es un mundo diferente a evaluar pues le brinda diferentes factores que pueden perjudicar o beneficiar al grupo. De esta manera hemos encontrado oportunidades y amenazas que valen la pena detallar para este sector retail textil en el Perú. Primero se empezará con las oportunidades.

- Crecimiento del sector Retail – contradiciendo a lo que se esperaba por el alto en la economía del país, el sector sigue en crecimiento favoreciendo al consumo.
- Crecimiento del consumo – como se acaba de mencionar, el consumo también está en aumento, pese a la economía del país que muestra estancamiento y según Peng (2018) “las empresas en búsqueda de mercados entran en países en los que existe gran demanda de sus bienes o servicios” (p. 324).
- Acceso a materias primas - El Perú ofrece materias primas de buena calidad para los productos textiles.
- Mercado en provincias a explotar – según estudios el mercado en las provincias fuera de lima, es una gran oportunidad para explotar y “los primeros en moverse pueden establecer importantes barreras de entrada para los participantes tardíos” (Peng, 2018, p. 326).
- Alianzas estratégicas – es una buena opción para ingresar al país pues hay muchos proveedores peruanos con los conocimientos necesarios y según Peng (2018) “los primeros en moverse pueden establecer valiosas relaciones con grupos de interés clave como clientes o gobierno” (p. 326).
- TLC – el Perú tiene tratados de libre comercio con grandes países como USA y Japón lo cual incita al negocio.
- RSE – el grupo FR es conocido por su gran trabajo en responsabilidad social, lo cual el Perú agradece y favorece a esas marcas.

Por el otro lado, también se encontraron varias amenazas de diferente intensidad, pero igual vale la pena analizarlas.

- Mercado textil peruano – el Perú tiene un emporio textil, gamarra, el cual está creciendo y profesionalizándose con el tiempo.
- Posicionamiento de rivales – las marcas como Zara y H&M ya tienen un posicionamiento dentro del país.
- Diferente Cultura – Perú es un país con cultura diferente lo cual se necesita un estudio con anticipación para reconocer gustos y preferencias pues “es probable que la empresa no comprenda la cultura empresarial del mercado extranjero” (Kotler y Keller, 2012, p. 219).
- Coyuntura del país – la coyuntura del país en economía y política actualmente está incierta lo cual trae inestabilidad al país.
- Inseguridad – la inseguridad en las calles está en aumento.
- Competencia agresiva – las marcas actuales muestran una competencia feroz por ser el número uno.
- Imagen del cliente – UNIQLO es visto en España como Zara japonés, lo cual podría ser también en nuestro país por la cercanía con la marca Zara.

De esta manera, más adelante se evaluarán estos puntos para decidir que estrategias se utilizarán para ser más efectivos con el ingreso al mercado peruano.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

La matriz EFI es una herramienta que permite medir las características internas de la empresa, ya sean fortalezas o debilidades, y valorarlas para poder tener una idea objetiva de que tan preparada esta la empresa para entrar al mercado en cuestión. De esta manera se puede apreciar si el grupo FR, en este caso, podría aprovechar mas sus fortalezas y sobrellevar sus debilidades para entrar a nuestro mercado.

Para el ingreso del grupo FR al Perú no se necesitaría producir en el país pues la estrategia a utilizar será la de una subsidiaria de propiedad total esto es porque el grupo tiene los recursos para manejar una inversión a gran escala sin arriesgar su negocio. Además, esto les permite la “protección de su know-how y capacidad de coordinar globalmente” (Peng, 2018, p. 330). Por esta razón, se analizarán las siguientes matrices para poder tener clara la formulación de la estrategia y demostrar que es el método de ingreso correcto según las fortalezas del grupo. Para esto, las siguientes matrices muestran el alcance del grupo FR.

Esta matriz nos muestra a grandes rasgos si la compañía está manejando adecuadamente sus fortalezas y por otro lado si está preparada para vencer sus debilidades. Como podemos ver en la matriz realizada más adelante, el grupo tiene un promedio de 2.91 lo cual se considera por encima del promedio. Esto también es fácil de suponer pues una empresa del tamaño del grupo Fast Retailing, para llegar a donde se encuentra debió adquirir muchas fortalezas y aprender de sus debilidades.

De esta manera, se cree que el grupo FR tiene las características internas claves para poder entrar a un mercado nuevo, pues su gran respaldo económico y su gran reconocimiento en la industria los avalan. Por otro lado, viendo las debilidades del grupo, tienen que trabajar para poder reducir el desconcierto y mejorar sus maneras de ingresar a nuevos mercados. Se puede decir que han aprendido de sus errores pues sus nuevas marcas han sido compradas ayudándolos a mantener una cartera de clientes existentes y no necesariamente introducirse al mercado a ciegas.

Tabla 2.1

Desarrollo de la Matriz EFI

	Valor	Calif.	V. Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1 - Gran respaldo económico	0.14	4	0.56
2 - Gran reconocimiento en la industria mundial	0.12	4	0.48
3 - I & D altamente desarrollado	0.1	4	0.4
4 - Importancia dada al RSE	0.06	3	0.18
5 - Gran reclutamiento, capacitaciones y línea de carrera	0.13	4	0.52
6 - Principios sólidos	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
1 - Dependencia de UNIQLO	0.08	1	0.08
2 - Mal estudios de mercados en un inicio	0.05	2	0.1
3 - Gerentes antiguos	0.03	2	0.06
4 - Desconcierto por salida de Yanai en 2019	0.12	1	0.12
5 - Falta de descentralización en la toma de decisiones	0.1	2	0.2
	<b>1</b>		<b>2.91</b>

Fuente: Euromonitor 2018  
Elaboración propia

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.

Por otro lado, la matriz EFE es otro lado de la evaluación pues se toman las oportunidades y amenazas que son totalmente externas a la empresa y se mide la reacción que tendría la empresa para afrontarlas o aprovecharlas. De esta manera el grupo FR mide su efectividad para poder entrar al mercado peruano.

En esta matriz lo que se logra observar es el nivel de preparación del grupo FR para entrar al mercado peruano. En la evaluación, el grupo consiguió un promedio de 3.06 que es mucho mayor que el promedio y que permite esperar una entrada positiva al mercado. De esta manera se puede ver que las oportunidades brindadas por el mercado son mucho más importantes que las amenazas, y, aun así, el grupo está capacitado para sobrellevar las amenazas de la mejor manera posible.

Dentro de las oportunidades más destacables son el crecimiento del sector y el aumento del consumo. De esta manera podemos observar que hay mercado disponible y no se encuentra saturado por lo que le brinda la oportunidad al grupo FR de ingresar y



ganar mercado fácilmente. También cabe destacar que el Perú tiene tratados de libre comercio con Japón y USA lo cual le da facilidades con las importaciones al país.

Por otro lado, dentro de las amenazas a recalcar están el posicionamiento de sus rivales como Zara y H&M dentro del mercado peruano y la competencia agresiva que existe en el sector. Sin embargo, esto no es nuevo para la empresa pues en cada oportunidad que han querido ir a un nuevo mercado, se han encontrado con estas empresas ya establecidas. Esto demuestra que la empresa maneja experiencia y estrategias para sobrellevar estas amenazas y poder competir con las grandes marcas en cualquier mercado.

Tabla 2.2

Desarrollo de la Matriz EFE

	Valor	Calif.	V. Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1 - Crecimiento del Sector Retail	0.12	4	0.48
2 - Crecimiento del consumo	0.11	4	0.44
3 - Acceso a materias primas	0.07	3	0.21
4 - Mercado en provincias a explotar	0.07	3	0.21
5 - Alianzas estratégicas	0.05	1	0.05
6 - Tratados de Libre Comercio	0.1	4	0.4
7 - Buena imagen de RSE	0.06	2	0.12
<b>Amenazas</b>			
1 - Mercado Textil Peruano	0.06	3	0.18
2 - Posicionamiento de rivales	0.12	3	0.36
3 - Diferente Cultura	0.04	2	0.08
4 - Coyuntura del País	0.05	2	0.1
5 - Inseguridad	0.02	2	0.04
6 - Competencia agresiva	0.09	3	0.27
7 - Imagen del cliente	0.04	3	0.12
	1		3.06

Fuente: Hill y Jones (2009)  
Elaboración propia

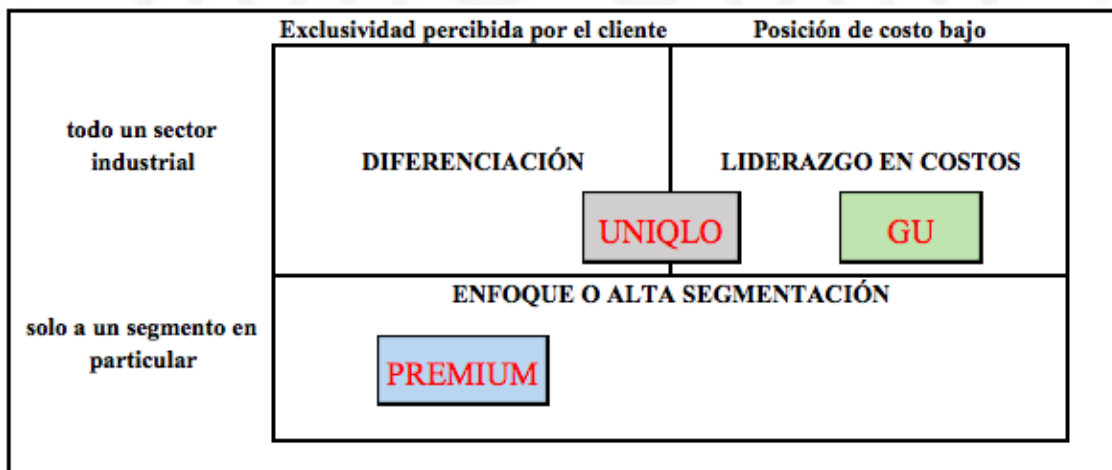
### 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

Para este caso, esta matriz analizará las estrategias genéricas que existen para poder identificar donde se ubicarían las UEN del grupo FR. Es por eso que según (Hill y Jones, 2009) “las estrategias genéricas de negocios otorga a una compañía una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales” (p.164).

En esta matriz lo que se observa es la manera de cada UEN de dirigirse al mercado. Por este lado es muy claro que cada UEN tiene bien marcado su segmento según sus estrategias y esta es una de las grandes razones por la cual se separó al grupo en estas tres unidades estratégicas de negocio, por sus estrategias genéricas.

Se observa que GU está dentro de liderazgos en costos pues apunta por todo un sector que no necesariamente busca moda, por el contrario, personas de bajo presupuesto que no es su primera necesidad usar marca distinguida. De esta manera, gracias al grupo FR, puede utilizar sus economías de escala y sus grandes proveedores para poder ofrecer un precio bajo aceptado por el público objetivo. Aun así, es complicado para esta marca entrar al mercado pues tendría dos grandes rivales que considerar los cuales son la marca peruana Top y Top que ofrece lo mismo y la industria textil peruana como el emporio de gamarra. Estas dos, ofrecen precios bajos a un gran sector de la población el cual puede encontrarse un poco saturado en este momento. Tendría que diferenciarse de alguna manera para que se haga notar y elijan su marca.

Figura 2.3.  
Matriz de las estrategias genéricas.



Fuente: Hill y Jones (2009)  
Elaboración propia

Por otro lado, está la unidad estratégica de marcas Premium, el cual está conformado por las marcas Theory, CDC, PTT, PLST y J Brand. Todas estas están ubicadas en la matriz en el área de una alta segmentación pues solo van dirigidas a un nicho del mercado textil. En esta ocasión van dirigidas a personas que buscan ropa de

moda y de muy alta calidad ofreciendo precios muy altos. Otra vez, todas estas marcas aprovechan las alianzas con diseñadores y el centro de I&D del grupo además de las materias primas de alta calidad compradas alrededor del mundo. En el mercado peruano es un segmento muy pequeño los que buscan estos productos pues los altos precios dificultan su compra. Para entrar al mercado peruano necesitarían competir con grandes marcas mundiales como Chanel, Emporio Armani o Donna Karan las cuales tienen boutiques en centros comerciales o en lugares comerciales muy elegantes. Por esta razón no se le recomendaría venir por ahora al mercado peruano con una marca de alto valor pues el mercado peruano todavía no tiene ese nivel adquisitivo en gran cantidad.

Por último, está UNIQLO que está situado en el centro entre liderazgo en costos y diferenciación. Se le llama mejores costos pues trata de diferenciarse con materiales de calidad, pero igual busca reducir sus precios utilizando estrategias antes mencionadas como economías de escala o compras a granel o al por mayor. Esta unidad estratégica de negocios, según el estudio, es la adecuada para ingresar al mercado peruano. Su sector está en crecimiento y puede aprovechar eso para captar clientes y fidelizarlos rápidamente. Puede ingresar utilizando sus auspiciados a nivel mundial como Roger Federer y conseguirse bloggers e imágenes públicas locales para que sean sus embajadores en el país. El mercado es el adecuado para su ingreso y tiene las fortalezas y oportunidades a su favor, pero necesita encontrar la mejor estrategia e implementarla correctamente para poder entrar a la competencia del mercado.

En conclusión, se le recomienda al grupo en primera instancia, solo ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO. Esto es por lo explicado anteriormente, pero en caso quiera introducir alguna otra, tendrá que evaluar un cambio para adaptarse al mercado local y esto se evaluará más adelante. El grupo FR tiene las oportunidades para ingresar, solo tiene que evaluar la mejor manera de hacerlo.

#### **2.4. Matriz FODA.**

Esta matriz es de las más simples pero con mayor impacto, pues como nos dicen (Hill y Jones, 2009) “su propósito básico es identificar las estrategias que permitirían explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades” (p.17).

Para el correcto ingreso al mercado peruano se utilizó la matriz FODA cruzada para evaluar distintas estrategias para tanto aprovechar lo bueno como para combatir lo negativo. De esta manera se formularon diversas estrategias como se muestra en la matriz, de las cuales muchas se implementarán en el ingreso del grupo, pero otras se dejarán de lado.

Dentro de las más importantes encontramos el utilizar el capital propio para introducir la marca y penetrar agresivamente el mercado al igual que entrar a diversas provincias del país que se conoce como zonas dejadas de lado. De esta manera el ingreso será agresivo y el mercado reaccionará ante este, buscando una reacción positiva. Por otro lado, también se buscará apoyarse en el grupo FR para poder entrar con precios bajos y quitarles clientes a los rivales.

Dentro de otra perspectiva, es importante el factor humano, lo cual se buscará enfocarse en el sector humano para poder crear valor a la marca y además diferenciarse de los demás. El grupo recalca la importancia de este factor para el negocio, por el cual se harán entrevistas y dinámicas grupales para poder analizar las características de los posibles vendedores siempre buscando la actitud y el carisma, pero sobre todo las ganas de ayudar al cliente. Por el lado administrativo se harán entrevistas individuales buscando características precisas sobre el trabajo en equipo, mentalidad ganadora y experiencia que lo demuestre. Más adelante se manejarán capacitaciones según las necesidades que se encuentren según observaciones propias y externas utilizando un método de evaluación 360. Como nos dice Chiavenato (2009) “en la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización, y, sobre todo, para el cliente.” (p. 378). Se busca cerrar el círculo con un feedback pues siempre se puede mejorar.

Tabla 2.3

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 - Gran respaldo económico.                      F2 - Gran reconocimiento en la industria mundial.                      F3 - I &amp; D altamente desarrollado.                      F4 - Importancia dada al RSE.                      F5 - Gran reclutamiento, capacitaciones y línea de carrera.                      F6 - Principios sólidos.</p>	<p>D1 - Dependencia de UNIQLO.                      D2 - Mal estudios de mercados en un inicio.                      D3 - Gerentes antiguos.                      D4 - Desconcierto por salida de Yanai en 2019.                      D5 - Falta de descentralización en la toma de decisiones.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA – DO
<p>1 - Crecimiento del Sector Retail.                      2 - Crecimiento del consumo.                      3 - Acceso a materias primas.                      4 - Mercado en provincias a explotar.                      5 - Alianzas estratégicas.                      6 - Tratados de Libre Comercio.                      7 - Buena imagen de RSE.</p>	<p>F1-04 - Aprovechar el capital propio para invertir en distintas provincias del Perú.                      F2-O1 - Utilizar marca UNIQLO reconocida mundialmente para penetrar agresivamente un mercado en crecimiento.                      F3-O3 - Utilizar materia prima local y desarrollar los productos en el país por menor costo.                      F5-O1 - Aprovechar crecimiento del sector para atraer empleados en búsqueda de crecimiento propio.                      F1-O1 - Utilizar capital propio para penetrar agresivamente el mercado en crecimiento y captar al cliente insatisfecho.</p>	<p>D1-O4 - utilizar marca GU de precios bajos para ingresar al mercado en provincias.                      D2-O5 - buscar alianzas estratégicas con conocedores del mercado peruano para utilizar su experiencia en el ingreso al mercado.                      D2-O6 - aprovechar los TLC para ingresar a un mercado con ventajas para el Retail.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRAATEGIAS – DA
<p>A1 - Mercado Textil Peruano.                      A2 - Posicionamiento de rivales.                      A3 - Diferente Cultura.                      A4 - Coyuntura del País.                      A5 - Inseguridad .                      A6 - Competencia agresiva.                      A7 - Imagen del cliente.</p>	<p>F3-A1 - buscar la diferenciación para alejarse del existente mercado textil en el Perú.                      F2-A2 - imponer la marca utilizando sus auspiciados a nivel mundial para sobresalir sobre los rivales.                      F1-A6 - Apoyarse en su patrimonio para mantener una competencia agresiva y sobrevivir.                      F6-A3 - Moldear los principios para que encajen con la cultura del país.                      F5-A2 - Enfocarse que el capital humano para crear valor y diferenciarse de los rivales.</p>	<p>D2-A1 - buscar Alianzas estratégicas con empresarios textiles peruanos con la experiencia.                      D1-A2 - penetrar el mercado con su mejor UEN como UNIQLO para poder tener segmento definido.                      D1-A7 - penetrar agresivamente con publicidad para crear una imagen única y positiva de la marca.</p>

Elaboración propia



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

Para el grupo FR está muy claro que lo más importante es el cliente y por eso su negocio gira alrededor de ellos. Por lo tanto, tienen como misión del grupo “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” y “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”.

Con estas dos misiones que se establecieron en el grupo queda claro que su mayor importancia es el factor humano, tanto el cliente, sus trabajadores y la sociedad. Muestra mucho interés en reflejar el valor agregado que entrega FR, tanto como la calidad de sus productos como la ayuda social que entrega por medio de sus proyectos sociales.

Demuestra y recalca que no puede ser lo único importante tener ganancias pues si solo te centras en ello, pierdes el foco principal para seguir creciendo, por lo que la manera de trabajar el grupo tiene un enfoque humanitario. Para ellos el entregar excelente ropa es un término muy amplio, lo cual lograron una misión igual de amplia para que cada cliente, según su perspectiva, sienta que es excelente ropa.

Para la visión del grupo, no comparte una en su filosofía, pero se cree que, como cualquier gran empresa de talla mundial, buscan ser la mejor en su rubro. Dicho esto, también cabe resaltar que buscan diferenciarse de las demás, aparte de la calidad o costos, dejando una huella en el planeta pues está en su filosofía dejar el planeta mejor de lo que lo encontraron. Por esta razón es que el factor humano es de gran relevancia para FR. Es por esto, que sus valores reflejan mucho sus intereses. Hablan sobre siempre intentar ver por los ojos del cliente, sobre el crecimiento corporativo y personal y la ética.

En lo que se refiere a políticas o principios, el grupo FR los tiene muy definido y los utiliza como pilares para su día a día. Para ellos es su estructura de trabajo y su guía ética para poder permitir a los demás saber que tiene y que busca. Dentro de estos principios se destacan dos que son “Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito” y “Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad”. Se recalcan estos dos pues muestran las dos caras de la empresa, una donde se es realista y se busca la excelencia para poder ser los numero uno del sector, y la otra

donde muy aparte de lo que hacen quieren mostrar que les importa la manera de hacerlo. Por esto, el grupo FR, demuestra su agresividad en el mercado intentando ser mejores que los demás sin olvidar su lado humanitario que ha ido, desde sus inicios, una marca distintiva.

Si hacemos hincapié sobre el talento humano de la compañía, como mencionado anteriormente, es una de sus principales fortalezas pues creen que el trato al cliente y la experiencia de venta es lo principal. Para esto es clave tener un capital humano con la correcta motivación, habilidades y valores, pero mayor importancia se le tiene que brindar al capital intelectual que es “comprendido a los intangibles manifiestos por las individualidades y su organización laboral” (Cuesta, 2017, p. 90). Para que esto pueda ser cuidadosamente controlado y se aprecie su funcionamiento de la mejor manera, es necesario manejar un capital estructural bien diseñado pues en esto se basa y arma todo el capital humano de la empresa.

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

Para esta nueva incursión del grupo FR, como se le aconsejó, le recomendamos solo ingresar al mercado peruano con su marca principal UNIQLO. Esto es pues analizando los factores externos que afectan al país y al sector retail, sería lo más beneficioso para el grupo. De esta manera se plantearán objetivos estratégicos para un corto, mediano y largo plazo. Aquí tenemos los objetivos principales para UNIQLO en el Perú.

- Incrementar el ROE 10% los dos primeros años.
- Incrementar la utilidad neta en 8% por los tres primeros años del negocio en el país.
- Obtener ventas de mínimo 50 millones de soles al cierre del año 2019.
- Lograr un 20% de las ventas totales sean por venta online.
- Inaugurar un proyecto de RSE a inicios del año 2020 para apoyar al sector vulnerable de la sierra del Perú por los friajes.
- Obtener una satisfacción del cliente mayor al 75% mediante encuestas breves en la tienda o por correo.
- Incrementar la cartera de clientes en 20% para el segundo año en comparación con el primero.



- Hacer 3 activaciones en el primer trimestre del 2019 para hacer conocida la marca.
- Mantener una satisfacción al cliente después de reclamos mayor al 80% en todo año del negocio.
- Crear oficinas de I&D enfocadas en específico al Perú para fines del 2021.
- Obtener una rotación de inventarios cada 2 meses.
- Para el 2020 conseguir proveedores con los menores costos en el mercado.
- Lograr 12 capacitaciones al año (1 por mes) a los vendedores para establecer la mentalidad ganadora.
- Lograr el ingreso de un empleado de la empresa UNIQLO Perú que participe en el FRMIC para inicios del 2020.
- Lograr el ingreso de los 1ros puestos de las universidades locales cada final de año.

De esta manera, se está siendo positivos en la entrada pues el sector lo amerita, pero también cuidadosos para no ser inocentes pues se compete con marcas muy bien posicionadas en territorio peruano. En el corto plazo, nos estamos enfocando en tener objetivos que muestren el correcto ingreso y el asentamiento de UNIQLO en centros comerciales. También se busca medir el reconocimiento de la marca por el público y los potenciales clientes tratando de ser agresivos.

Más adelante, tenemos las de mediano plazo donde lo primero que se busca es la penetración y por eso buscamos ventas. Como dentro del primer año se busca conseguir ventas, nos enfocaremos en esos objetivos para poder tener un referente de cómo le ha ido a la marca. Por otro lado, también se buscará medir el desenvolvimiento de los vendedores y trabajadores para tener una idea de que se hará en futuras capacitaciones.

Por último, en el largo plazo se busca medir la rivalidad de las empresas, para eso se buscará la participación del mercado. También se buscará comenzar a crecer fuera de lima por lo que se buscará tener tiendas en el exterior de la capital buscando los mejores mercados como la ciudad de Trujillo o Arequipa. se buscará medir la eficiencia de las ventas por internet y cómo va el desarrollo de la página web, sus visitas y las redes sociales si están siendo tan efectivas como se debe.

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

En un principio se estableció que el grupo Fast Retailing estaba dividido en tres unidades estratégicas de negocio y considerando que es la mejor manera de llevarse a cabo el negocio, según sus estrategias genéricas, se mantendrá de la misma manera. Sin embargo, analizaremos otro modo de dividirse que pareció menos probable, pero sería importante describirlo.

La segunda opción era dividir el grupo como marcas nacionales, UNIQLO Japón, UNIQLO internacional, y Boutiques. Es muy parecida simplemente dividiendo UNIQLO en dos para un posible mejor detalle, pero para realmente es lo mismo. Al dividir ambas partes solo intentas remarcar distintividad entre ambas, pero una marca tan grande como lo es UNIQLO y al llegar a un nivel de internacionalidad, trabaja como solo un puño a nivel mundial. De esta manera es de nuestro agrado mantenerlo como solo UNIQLO para no repetir esfuerzos y no desperdiciar energías y recursos. Por último, en las marcas nacionales estarían GU y PLST (100% subsidiaria), pero el mayor problema en juntar estar dos marcas es su distinta estrategia genérica por lo que unirlas en una misma unidad estratégica causaría discrepancias en el manejo.

Por esta razón, así como está mostrado en la matriz de estrategias genéricas, se decidió distribuirlos por sus estrategias genéricas. De esta manera, cada unidad de negocio puede tener un mismo enfoque para aplicar a todos sus negocios dependiendo de su estrategia y así aprovechar al máximo las fortalezas tanto del grupo como de cada una para crecer en su segmento. También se buscó esta designación de unidades pues el cliente no sería el mismo si se distribuía como la segunda opción planteada. Esto crearía distintos problemas pues mientras mejor este definido tu segmento de clientes, mejor oferta tendrás para ellos.

De esta manera, se puede llegar a la conclusión de que mantener este diseño de las UEN favorece al ingreso del mercado peruano pues nuestro mercado es muy similar a la mayoría de los mercados que han ingresado. De esta manera pueden usar su know how y explotarlo con todos sus aprendizajes y así evitar posibles problemas que anteriormente les haya sucedido. También se puede decir que es favorable para el grupo pues UNIQLO, que pertenece al fast fashion, será rápidamente aceptada pues ese sector está creciendo rápidamente en el país, es la moda actual.

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

Hablando únicamente de UNIQLO podemos decir que para el ambiente global estos tienen la presión para reducir costos y por otro lado no tienen la presión para adaptar su producto al país por lo que su estrategia a utilizar sería la global. Eso es porque al traer moda fast fashion no necesita adaptarse al país, por lo contrario, el país busca imitar la moda de países europeos. Mientras que, por la presión a reducir costos, esto es simplemente para poder aumentar su rentabilidad mediante prácticas anteriormente explicadas como por ejemplo las economías de escala.

Siendo UNIQLO una empresa tan grande, sus opciones de estrategias corporativas son muy pocas. Esto es porque alguna integración horizontal es muy difícil, sino imposible, pues comprar o fusionarse con algún rival es un escenario irreal. Por otro lado, una integración vertical sería posible solo en el hecho de que logren integrar a sus distribuidores pues la empresa solo va importar sus prendas. También existe la oportunidad de hacer outsourcing estratégico para alguna área de la empresa, pero pensando en la manera de trabajar del grupo, sobre cómo les gusta mantener el poder en el manejo de todos sus procesos así mencionado en el modelo SPA, esta no sería una opción válida. Por último, creemos en la validez de manejar la idea de dos alianzas estratégicas con una ONG para un proyecto de responsabilidad social empresarial y otra con una cadena de centros comerciales. La primera sería para seguir su camino sobre ayudar a terceros y apoyarlos mientras se pueda y la segunda para poder expandirse con mayor facilidad dentro de centros comerciales, ya sea en Lima o provincias.

La estrategia de negocios planteada para la empresa es diferenciación y liderazgo en costos, o como se le conoce, mejores costos. Esto es por lo explicado anteriormente, utilizando sus economías de escala, sus compras por grandes lotes, sus compras a granel, mientras que por otro lado utilizan materias primas de alta calidad y tienen alianzas estratégicas con diseñadores de alto reconocimiento. UNIQLO en Perú seguirá este mismo camino.

Para las áreas, se tendrán estrategias que ayuden a mantener en ruta a la empresa. De esta manera se manejarán campañas de activación con el área de marketing cada dos meses para poder posicionar la marca, estando activos en eventos

públicos del segmento al cual se dirige la empresa. Se manejará un marketing directo que según Alet (2011) “es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigidos a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público” (p. 30). Por otro lado, se tendrá un plan de medios a la medida correcta. Como objetivo se buscarán dos principales objetivos, el aumento de las ventas y crear vínculo con los clientes. Los medios a usar serían la tv, redes sociales y paneles publicitarios intentando reducir costos inmensos con un mayor uso de las redes sociales. Por otro lado, también se impulsarán las ventas online por la cual se necesitará una página web exitosa lo cual según Alet (2011) “el éxito de un sitio web en el mercado requiere el cuidado de un gran número de aspectos que empieza desde el mismo nombre, denominado nombre del dominio y que luego en su uso concreto cumple con un conjunto de características positivas y diferenciales” (p. 281).

Por el lado de logística se obligará a trabajar con inventarios reducidos, buscando efectividad y al mismo tiempo reducción de costos.

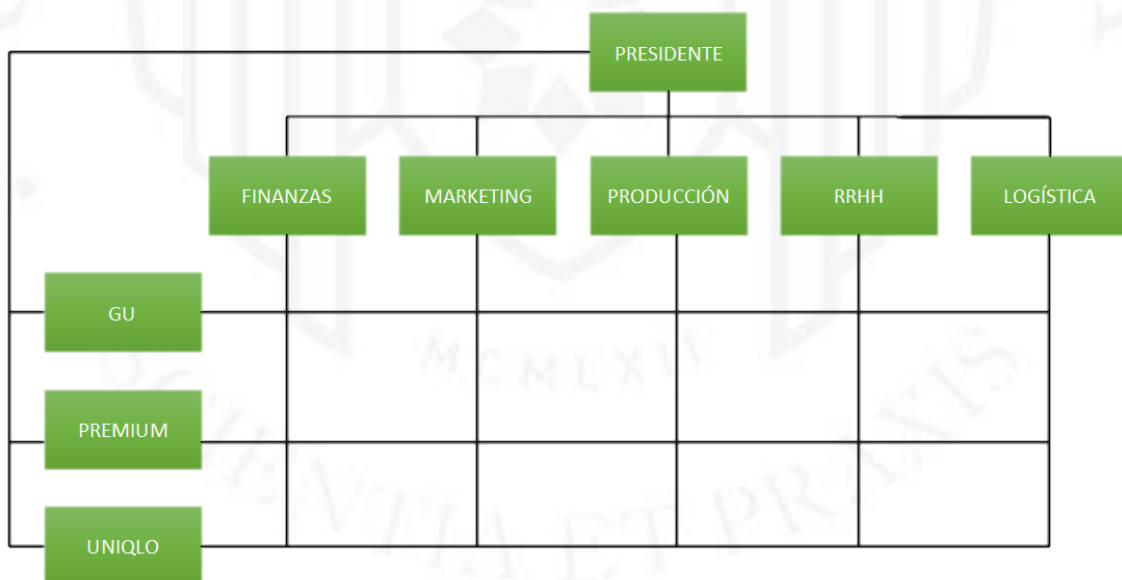
En RRHH se trabajará activamente para conseguir y tener grupos de trabajo activos y motivados que estén orgullosos de pertenecer al grupo. Para esto se necesitará tener en consideración un perfil del puesto por competencias, pues lo que resalta mucho el grupo FR son las competencias intangibles de los trabajadores. Por esta razón se utilizarán dinámicas de grupos para que exista una “discusión libre sobre un tema por varios candidatos en presencia de observadores” (Cuesta, 2012, p. 310). Más adelante se podrían tener ejercicios de campo como pruebas para poder evaluarlos en acción y, por último, una entrevista profesional para poder conocer más a fondo al candidato sobre sus expectativas y deseos en la empresa.

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

El grupo fast Retailing es muy grande, por lo que su organigrama debe ser uno matricial, el cual este conformado por las unidades estratégicas por un lado y las áreas funcionales por otro, como se ve en la figura siguiente. En el caso concreto de UNIQLO Perú estaría dentro del UEN UNIQLO y el reportaría al gerente de esta UEN. Como se ve en la figura, podemos apreciar que cada área aparte de reportarle a su proyecto o en este caso, su UEN, también reportan a los ejecutivos de más alto nivel de su área en cuestión que manejan el proyecto entero del grupo. De esta manera se puede trabajar con mucha igualdad dentro de los diferentes países.

Figura 3.1.  
Organigrama Matricial

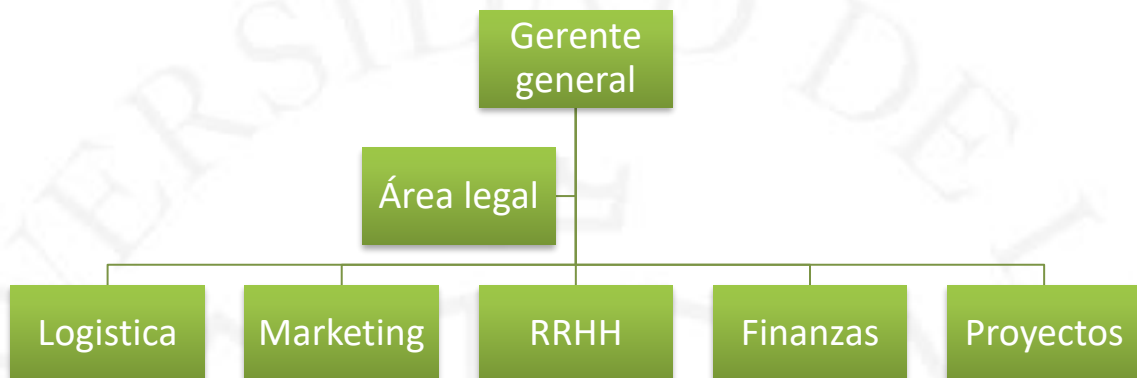


Fuente: Hill y Jones (2009)  
Elaboración propia

Ingresando un poco más a UNIQLO, su organigrama como unidad estratégica debe ser uno por regiones, tanto Asia, Europa y América como principales áreas

geográficas. Por último, el que está en evaluación es el de UNIQLO Perú que se hará con un organigrama funcional como se muestra a continuación.

Figura 3.1.  
Organigrama funcional



Fuente: Hill y Jones (2009)  
Elaboración propia

De esta manera, podemos ver que al estar UNIQLO en Perú, no producirá acá, sino solo importará sus productos. Por esta razón, no hay un área de producción, pero sí de logística el cual se encargará de ver desde la llegada de los productos al país hasta su arribo a tienda. Por otro lado, el área de marketing estará encargada de ver desde los precios a colocar, ver las activaciones, encontrar embajadores de la marca entre otras tareas. El área de recursos humanos tendrá la difícil tarea de hacer correctamente el reclutamiento y selección en un inicio y más adelante las capacitaciones, evaluaciones como tareas primordiales. El área de finanzas se encargará a grandes rasgos de mantener rentable el negocio mientras que, por último, el área de proyectos, se encargará de evaluar nuevos posibles locales tanto en lima como en provincia para abrir nuevas tiendas siempre con estudios de mercados idóneos para el trabajo.

De esta manera, la empresa en el Perú tendrá lo necesario para poder trabajar independientemente y ofrecer productos que estén dentro de los gustos de los clientes y al alcance de todos. El área legal será de apoyo pues no será de la empresa ofreciendo sus servicios cada vez que sean requeridos por algún área o persona de la empresa.

Creemos que es la manera correcta de manejar la estructura de la empresa pues les brinda el mismo nivel jerárquico a las áreas y al mismo tiempo les permite trabajar independiente de cada una, siendo recursos humanos su nexo entre sí.

Además, para fortalecer el capital humano dentro de la empresa, será necesario tener técnicas de análisis y maneras de medir el trabajo. Para esta parte del negocio se necesitarán mapas o diagramas sobre los procesos y funciones, donde se podrá observar las interacciones o las responsabilidades de cada actor dentro de la empresa. Por ejemplo, se podrían crear mapas lineales de procesos para poder estandarizar ciertos procesos que lo requieran o por otro lado tener diagramas de recorrido para la logística del negocio. De esta manera no quedarán dudas sobre que se tiene que hacer y así poder evitar problemas.

Otro tema a tratar es sobre la cultura organizacional, que viene desde lo más arriba del grupo, pero se tiene que reflejar en cada trabajador de UNIQLO Perú. Por esta razón se debe enfatizar en los valores, las normas y las actitudes que deben reflejarse en cada uno de los stakeholders de la empresa. Entonces, si queremos explicar la cultura del grupo FR sería un enfoque al detalle de lo que quiere y necesita el cliente para buscar su satisfacción total siempre buscando un trato de calidad, ofreciendo productos de gran nivel y con la innovación continuamente avanzando. La fortaleza del grupo está en que logran reflejar su cultura desde el más nuevo de los vendedores en tienda hasta lo más alto del nivel jerárquico que llega a ser su presidente, de esta manera se esfuerzan en resaltar y distinguirse mostrando la importancia que le dan a los valores y el buen trabajo.

### **3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de la empresa.**

Como se debe saber, la empresa tiene muchos factores a su favor dentro del plano externo por la cual se percibe un éxito en la entrada, pero de nada funciona si la implementación de la empresa no es la correcta. Por ese motivo dejamos algunas propuestas concretas para mejorar esta implementación.

- Por parte de los trabajadores, siempre mejorar la comunicación interna para que no haya malos entendidos o mal fluido de información.

- Los empleados pueden ser intelectualmente los mejores, pero sin unidad o compañerismo no hay eficiencia por lo que se proponen integraciones para la unidad.
- Fomentar un clima laboral agradable y positivo para los empleados.
- Seleccionar gerentes y jefes con características de líderes participativos.
- Utilizar el código de ética como manual de trabajo para los empleados.
- Fomentar el compañerismo para un mejor desarrollo personal en la empresa.
- Crear trade-offs en base al mercado peruano para una mejor estrategia.
- Talleres para comunicar la estrategia, los principios y valores.
- Crear una oficina central de gestión de la estrategia (OSM).
- Buscar conseguir un enfoque reconstruccionista.
- Evaluar sus metas y hacer cambios en periodos de 6 meses para un mejor desarrollo.

Con estas propuestas, se quiere ayudar a UNIQLO en Perú a aprovechar al máximo su oportunidad en el país. Por este motivo se le brindan las herramientas necesarias para hacerlo y de esta manera tener una correcta penetración de mercado y mediante estas propuestas, seguir mejorando con el tiempo

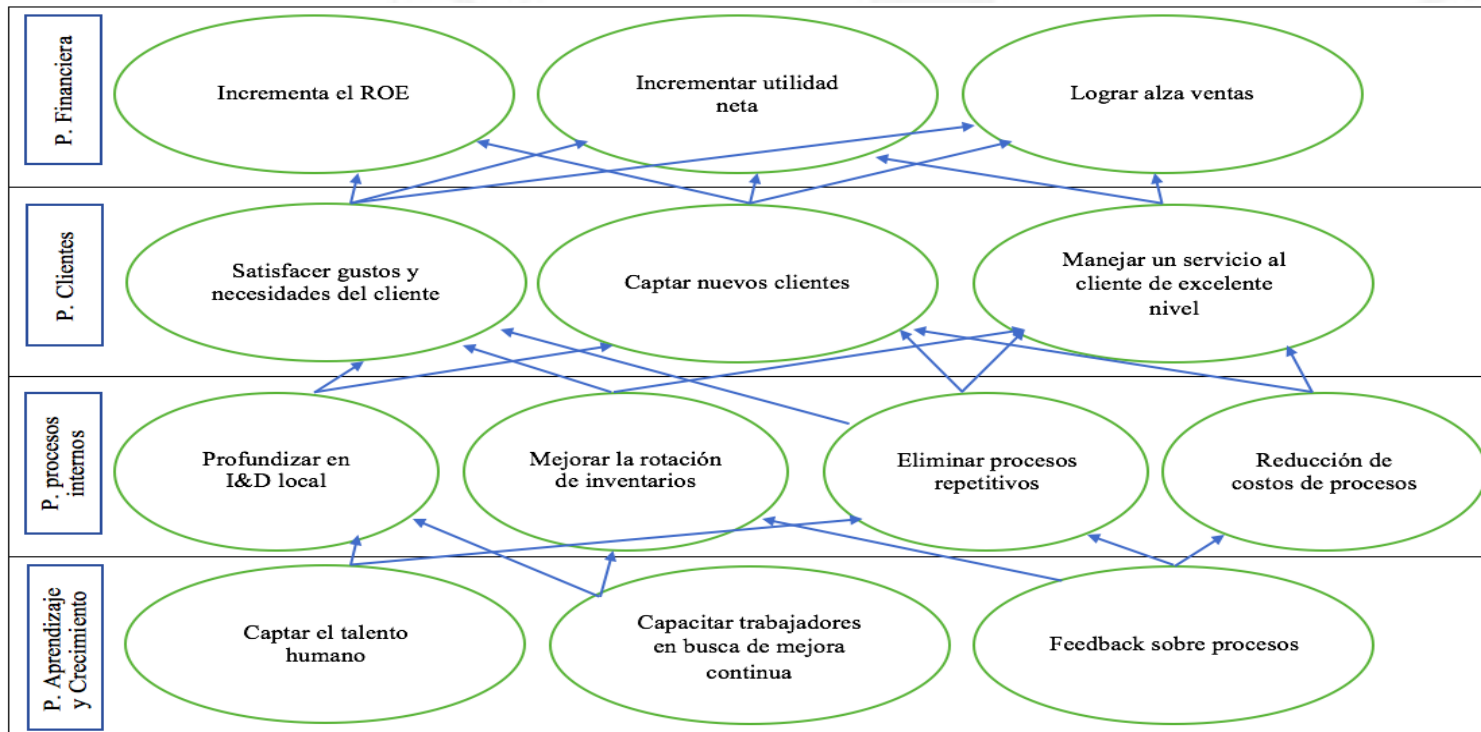


## **CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO**

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

En palabras simples, un mapa estratégico de Control es una herramienta muy valiosa para poder visualizar la estrategia de la empresa desde sus procesos internos y maneras de trabajar hasta sus objetivos económicos de rentabilidad. También podemos entenderlo de la manera que Palacios (2016) “el mapa estratégico es la manera de tener una visión macro de la estrategia organizacional con el fin de proveer una expresión para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desarrollo y entender la coherencia entre los objetivos” (p.167). De esta manera se puede apreciar que pasos se están siguiendo por la empresa, a todo nivel jerárquico, para lograr los objetivos principales. En el siguiente modelo, se describe como el grupo FR se enfoca de manera íntegra en toda etapa del negocio para alcanzar un objetivo de ventas y rentabilidad.

Figura 4.1.  
Diseño de un mapa estratégico de control.



Fuente: Hill y Jones (2009).  
Elaboración propia

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

El cuadro de mando integral es otra herramienta de control que brinda una visión completa. Según Palacios (2016) “el objetivo del BSC es planificar a futuro las metas que una organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado de acuerdo con las perspectivas seleccionadas” (p.163). De esta manera se puede medir los logros de la empresa por distintas perspectivas que afectan a la empresa.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.

Perspectiva	Plan de Negocio	Objetivo	Indicador
Financiera	Incrementar el ROE	Incrementar el ROE 10% los dos primeros años	RENTABILIDAD/PATRIMONIO
	Incrementar la Utilidad Neta	Incrementar la U.Neta en 8% por los 3 primeros años en el país	CRECIMIENTO EN VENTAS
	Lograr alza en ventas	lograr un 20% de as ventas totales sean por venta online	CRECIMIENTO DE UTILIDAD NETA
Clientes	Satisfacer gustos y necesidades del cliente	Obtener satisfacción del cliente mayor al 75% mediante encuestas breves en tienda y correo	% VENTAS ONLINE
	Captar nuevos clientes	Incrementar cartera de clientes en 20% para el 2do año	% DE NUEVOS CLIENTES
	Manejar un servicio a cliente de excelente nivel	Mantener un 80% de satisfacción al cliente en área de reclamos	% DE RECLAMOS ATENDIDOS
Procesos Internos	Profundizar en I&D local	Crear oficinas de I&D enfocadas en específico al Perú para fines del 2021	Nº DE PROYECTOS ESPECIFICOS EN PERU
	Mejorar la rotacion de inventarios	la rotación total de inventarios de máximo 2 meses	ROTACIÓN DE INVENTARIO
	Eliminar procesos repetitivos	Revisar procesos internos cada 4 meses	Nº DE PROCESOS CORREGIDOS/Nº DE SUGERENCIAS
	Reduccion de costos de procesos	Ayudar a Mejorar en 10% su efectividad en tiempo y costo a proveedores	% DE AHORRO EN COSTOS
Aprendizaje	Captar el talento humano	Atraer a los Nº1 en los ranking universitarios cada año	INDICADOR DE NUMERO DE RECLUTAMIENTOS
	Capacitar trabajadores en busca de mejora continua	Lograr 12 capacitaciones al año a los vendedores.	INDICADOR DE SATISFACCION DE CAPACITACION
	Feedback sobre procesos	Obtener mas de 90% de satisfacción del trabajador	INDICADOR DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia

Con este cuadro de mando Integral y el uso de los objetivos se podrá tener un mejor control sobre los aspectos claves de la empresa pues maneja diferentes enfoques al mismo tiempo. De esta manera, los ratios financieros dejan de ser los únicos a evaluar que pueden ser engañosos en el corto plazo, pues medir rentabilidad o crecimientos sin otros aspectos no es completamente real. Esto es porque puede que estés creando utilidad, pero la interna de tu empresa está en decadencia sin que la alta gerencia se entere, ya sea por insatisfacción de los trabajadores por malas capacitaciones o por procesos repetitivos que desmotivan a los mismos. Por esta razón, se implementan indicadores a todo nivel con planes en diferentes áreas para que se vuelva integral y gracias a esto, la imagen que permite ver de la empresa es mucho más amplia permitiendo prever algún futuro problema con anticipación y no solo ser reactivos.

## CONCLUSIONES

Después de un largo análisis, se llegó a la conclusión de que el Perú es un óptimo mercado para un negocio de fast fashion para que ingrese UNIQLO. Esta empresa tiene la oportunidad de ingresar a un mercado en crecimiento en el sector retail brindándole las facilidades necesarias para un futuro optimista. De esta manera, se cree que, en un mediano a largo plazo, la empresa necesitará explotar los mercados no atendidos como lo son las provincias del país. En estos lugares existe un potencial inmenso esperando a ser explotado, y con un buen plan de penetración, UNIQLO podría ser el primero en aprovecharlo. Así como dice (Hill y Jones, 2009) “si el nuevo producto satisface las necesidades de los consumidores que no estaban cubiertas y si hay mucha demanda, el primero en actuar puede acaparar una cantidad significativa de ingresos” (p. 498).

Por otro lado, aun sabiendo que el escenario es optimista, eso no significa que será de todas maneras un éxito. Hay amenazas que considerar y saber contrarrestarlas pues serán de gran importancia para la empresa. La coyuntura política, aun así, este inestable, no crea mayor riesgo pues la democracia sigue su curso y no se espera ningún cambio, pero lo que si se tiene que manejar es el posicionamiento de los rivales. Tanto H&M y Zara llevan tiempo en el país iniciando el fast fashion y creando grandes consumidores de sus marcas, por lo que se le debe dar gran importancia a las estrategias defensivas que implementen estas dos grandes empresas cuando vean el ingreso de UNIQLO. También se debe ver como rivales a las tiendas por departamento que, por disminución de sus ventas, están actualmente implementando cambios y renovaciones para ingresar a la competencia dura con las fast fashion.

En conclusión, para el grupo Fast Retailing, y en específico para UNIQLO, se le está presentando una oportunidad de oro. Tienen a disposición un mercado óptimo, con indicios de crecimiento y un público que es atraído por el fast fashion; sin embargo, ya están establecidas dos de las marcas más grandes en el sector a nivel mundial. Una de las fortalezas del grupo que hay que resaltar, es que mediante se han ido expandiendo a

nivel mundial, siempre han tenido que entrar a un mercado donde ya estaban estas dos marcas, por lo que no sería nuevo para ellos. En ese caso, se recomienda transferir un gerente de UNIQLO internacional para que traiga esas experiencias y lograr, otra vez, superar a estas marcas. La oportunidad existe, solo falta que UNIQLO la explote correctamente.



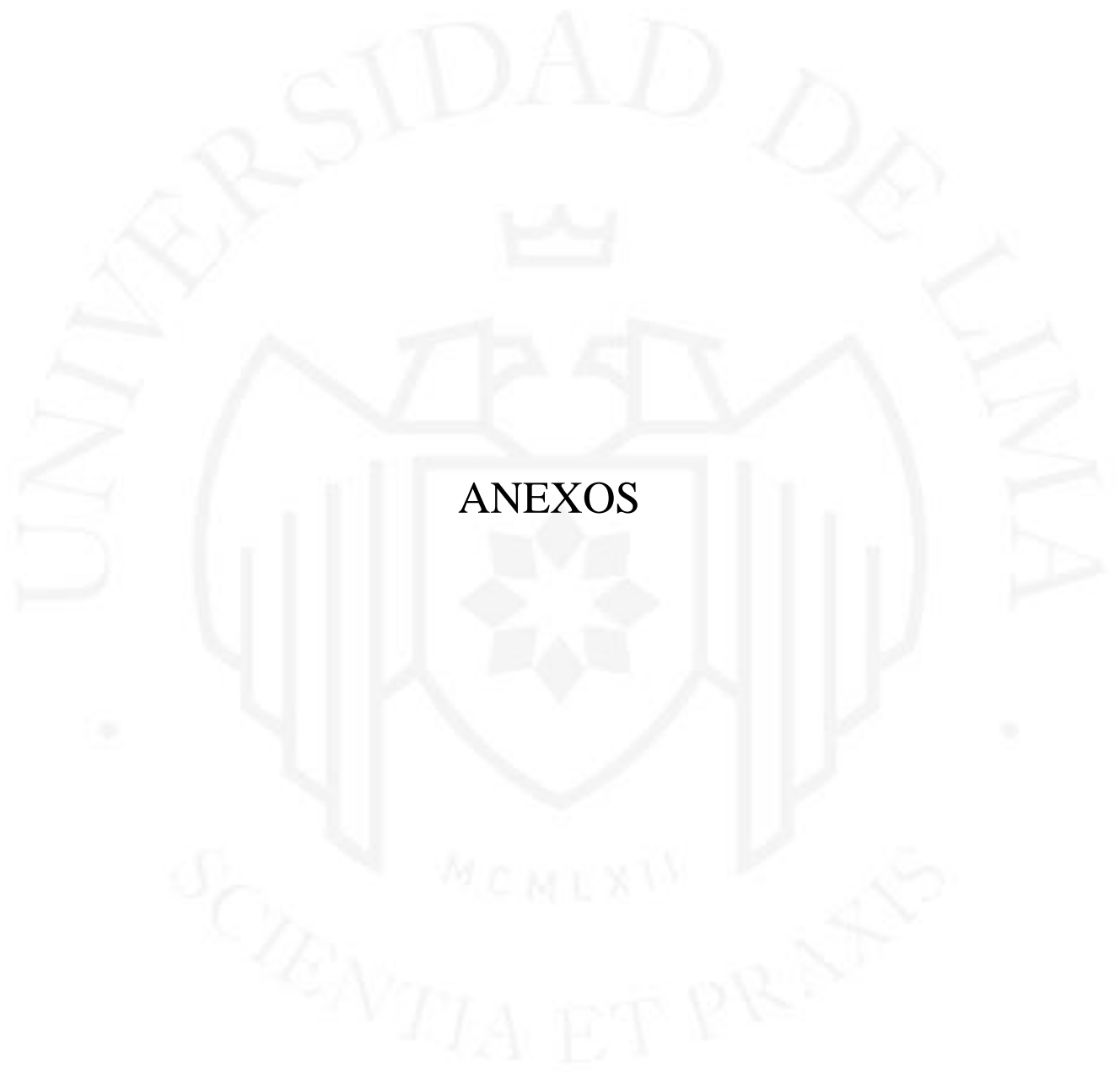
## RECOMENDACIONES

Se le recomienda entrar de forma agresiva tanto en publicidad como en puntos de venta. Esto es porque el peruano suele ser muy aspiracional y al ver la publicidad se sentirá identificado y deseará el producto. Por esta razón creemos que el marketing y publicidad para UNIQLO será crítico en su entrada y se le recomienda que sea de una manera agresiva, logrando entrar en la mente del consumidor, y si es posible lograr un top of mind. Por otro lado, se le recomienda al grupo FR, que en un futuro de mediano plazo vea la oportunidad de introducir su unidad de negocio GU. Esto es porque puede competir en un mercado utilizando su fortaleza que son los precios bajos, de esta manera, buscar a la vez mercados de provincia los cuales no son correctamente abastecidos actualmente y donde la oportunidad estará latente una vez, por la experiencia ganada con UNIQLO Perú, podrán conocer el mercado y utilizarlo a su favor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alet, J. (2011). *Marketing directo e indirecto* (Segunda ed.). España: Esic Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2012). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Durand Carrión, J. (25 de Junio de 2018). La cátedra del consumidor. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/06/25/peru-economico-en-el-2018-analisis-de-la-economia-peruana-a-junio-de-2018>
- Fashion Network. (11 de Enero de 2018). Fast Retailing logra un beneficio récord gracias a la red internacional de Uniqlo. Recuperado de [https://mx.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-logra-un-beneficio-record-gracias-a-la-red-internacional-de-Uniqlo,934932.html#.W7zySy\\_SFQI](https://mx.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-logra-un-beneficio-record-gracias-a-la-red-internacional-de-Uniqlo,934932.html#.W7zySy_SFQI)
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Midtown, T. (2017). *Fast Retailing Co., Ltd. Consolidated Financial Statements for the year ended 31 August 2017*. Tokyo: Ernst & Young. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en\\_17.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en_17.pdf)
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe ediciones.
- Peng, M. (2018). *Negocios Globales* (Tercera ed.). México: Cengage Learning.
- Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosexta ed.). México: Cengage Learning.





**ANEXOS**

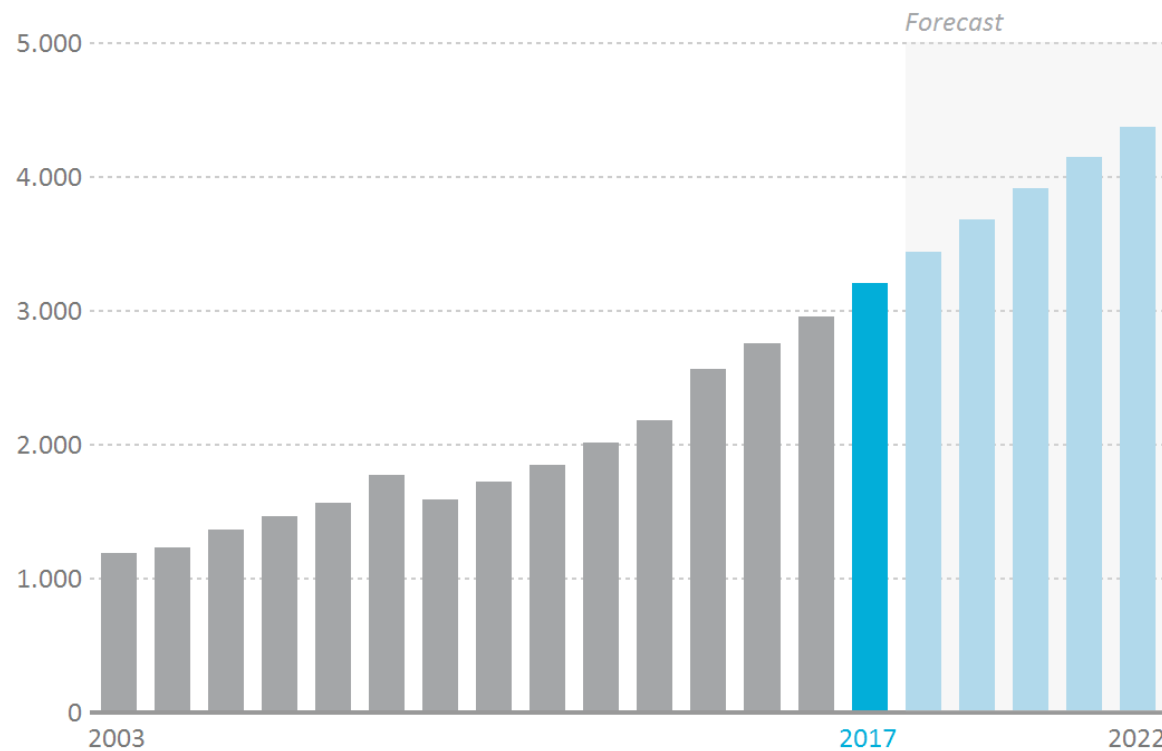
## Anexo 1: Modelo Canvas

<b>Aliados Clave</b> Join Ventures para entrar a nuevos mercados. Alianza con diseñadores de moda reconocidos. Contacto directo con clientes mediante centro de atención al cliente. Relación directa con proveedores. Más de 80 relaciones laborales con compañías claves. Negocios sociales.	<b>Actividades Clave</b> Compra de suministros. Ventas en la tienda. Post venta.	<b>Propuesta de Valor</b> Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir a todas las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela.	<b>Relación con el Cliente</b> Cara a cara (tiendas / centro de at. Al cliente) Automatizada (online) Publicidad	<b>Segmentos de Clientes</b> Hombre y mujeres de nivel socioeconómico alto (marcas Premium), medio alto (UNIQLO), y bajo (GU). Edad entre 20 y 60 años. Estilo moderno
	<b>Recursos Clave</b> El recurso humano (el vendedor). Tiendas propias de gran tamaño.		<b>Canales</b> Tiendas (física/online) Centro de at. al cliente.	
<b>Estructura de Costes</b> Número positivos en EEFF. Política de cobranza antes de pagar deudas. Ventas cubren costos. Usa ganancia de marcas para cubrir pérdidas de otras.		<b>Estructura de Ingresos</b> Ventas		

## Anexo 2: Ventas de minoristas especializados en vestimenta y calzado en Perú.

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

# 3.193



### Anexo 3: Acciones de marca de minoristas especializados en vestimenta y calzado en Perú.

#### Brand Shares of Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru

% Share (LBN) - Retail Value RSP excl Sales Tax - 2017

