

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

Marcos Daniel Barrueto Loayza

Código 20130135

Lima – Perú

Noviembre de 2018



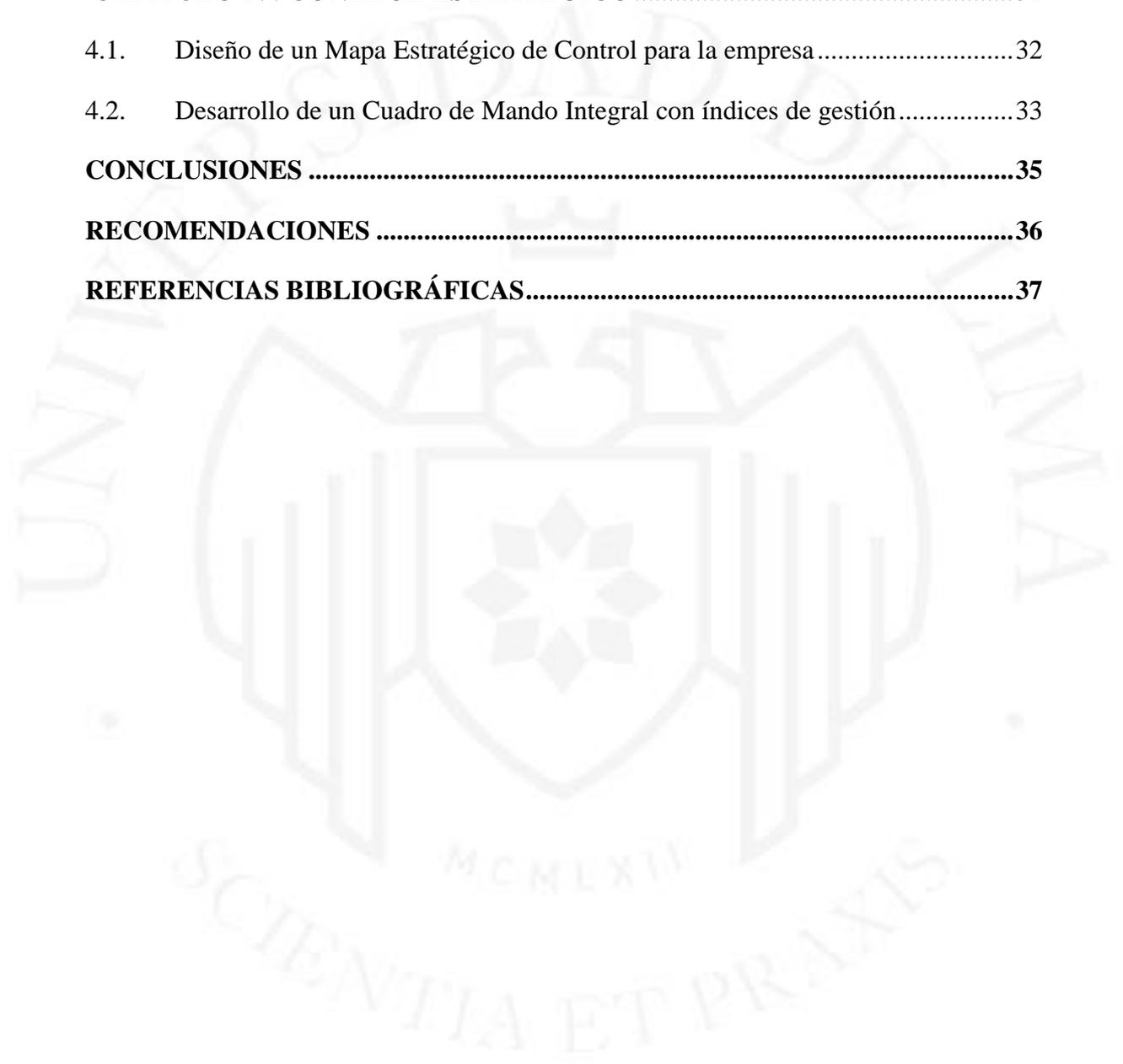


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

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.....	4
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	5
1.1.4. Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	9
1.2. Diagnóstico Externo	11
1.2.1. Análisis PEST	11
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	13
1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	19
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	19
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	20
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	21
2.4. Matriz FODA.....	23
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	25
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	25
2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.....	26
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30

3.1.	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	30
3.2.	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	30
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		32
4.1.	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	32
4.2.	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con índices de gestión.....	33
CONCLUSIONES		35
RECOMENDACIONES		36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		37

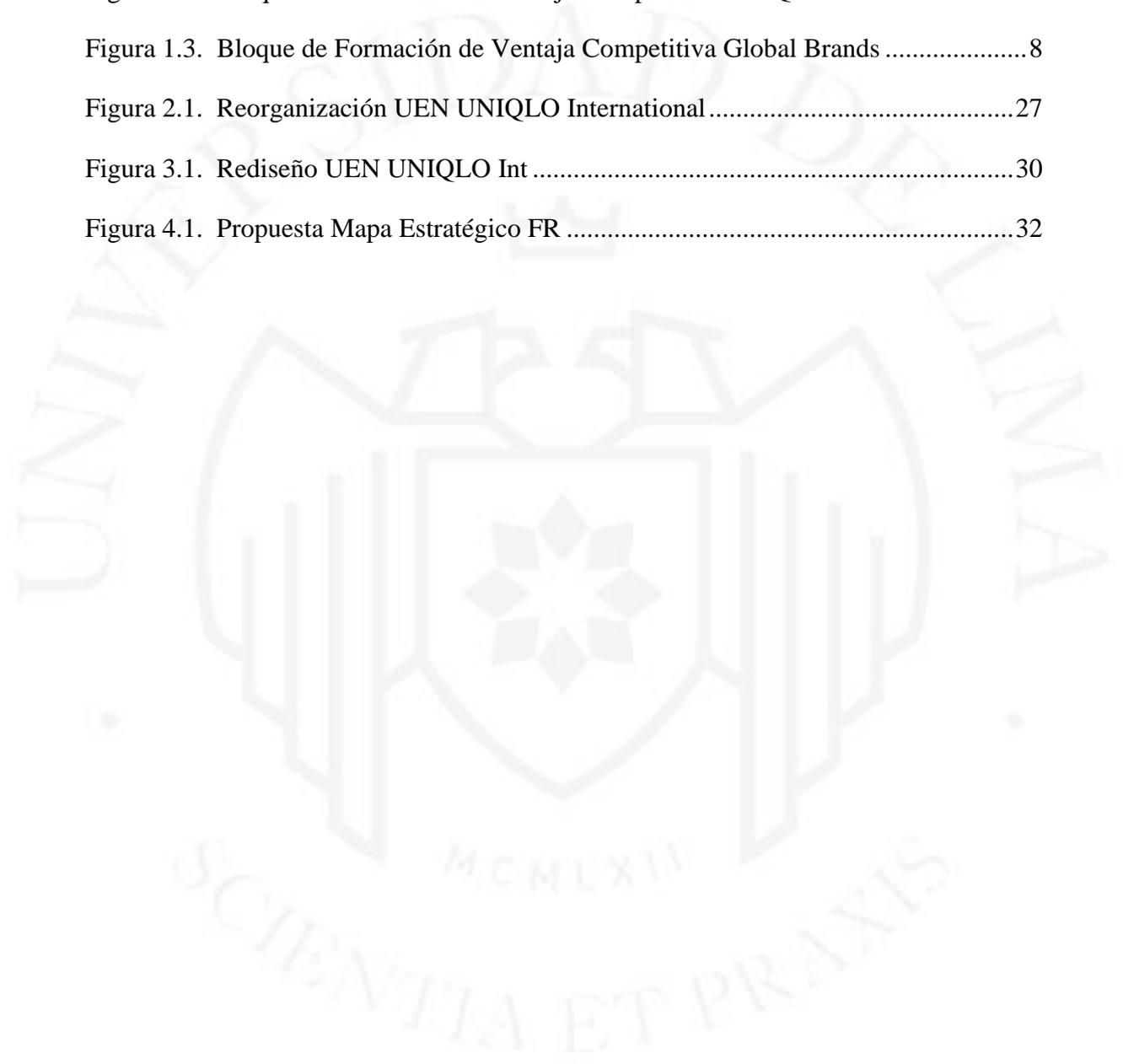


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.Lienzo de Osterwalder	3
Tabla 1.2.Cadena de Valor	4
Tabla 1.3.Fortalezas y Oportunidades	9
Tabla 1.4. Análisis PEST.....	11
Tabla 1.5. Rivalidad de la Industria.....	14
Tabla 1.6. Amenaza a la entrada de nuevos competidores	15
Tabla 1.7. Poder de negociación de proveedores.....	16
Tabla 1.8. Poder de negociación de compradores	17
Tabla 1.9. Amenaza de productos sustitutos.....	17
Tabla 1.10. Oportunidades y Amenazas	18
Tabla 2.1. Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2. Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3. Matriz FODA cruzado	23
Tabla 4.1. Cuadro de mando integral.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Bloque de Formación de Ventaja Competitiva Fast Retailing	6
Figura 1.2. Bloque de Formación de Ventaja Competitiva UNIQLO	7
Figura 1.3. Bloque de Formación de Ventaja Competitiva Global Brands	8
Figura 2.1. Reorganización UEN UNIQLO International	27
Figura 3.1. Rediseño UEN UNIQLO Int	30
Figura 4.1. Propuesta Mapa Estratégico FR	32



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título de “Licenciado en Administración” evaluará el ingreso del Grupo Fast Retailing al mercado peruano.

En el primer capítulo, se realizará el diagnóstico estratégico. Este abarcará el análisis del entorno interno y externo de la organización, para ello se pondrá en práctica distintas teorías que permitirán conocer las fortalezas y debilidades del Grupo FR, así como las amenazas y oportunidades del entorno al que se enfrentará.

En el segundo capítulo, se formulará la estrategia genérica del negocio, así como estrategias multinivel que deberá seguir la empresa en vista de lograr ingresar de manera efectiva al mercado peruano y satisfacer las necesidades de los consumidores, aprovechando sus capacidades, y haciendo frente a las debilidades.

La implementación estratégica se desarrollará en el tercer capítulo, esta consistirá en la propuesta de un rediseño a nivel estructural y cambios organizacionales con el fin de afianzar la implementación estratégica definida para la empresa.

En el último capítulo, se abordará lo correspondiente a establecer un control estratégico para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se diseñará un mapa estratégico de control que se apoyará en un cuadro de mando integral.

Finalmente, se detallarán las conclusiones más resaltantes del presente informe, así como recomendaciones en base al análisis de la empresa y el sector.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. Diagnóstico Interno

Como primer paso del Diagnóstico Estratégico se realizará lo referencial al Diagnóstico Interno del Grupo Fast Retailing. Este tendrá como principal objetivo investigar los recursos con los que cuenta el negocio, conocer factores o actividades clave, capacidades, habilidades distintivas, etc. que posee la empresa que sirvan para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Esta sección estará comprendida por el análisis del modelo del negocio, la cadena de valor, definición de ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio) y determinación de las fortalezas y debilidades de la misma.

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

El Grupo Fast Retailing, originario de Japón es una compañía textil dedicada a la producción y comercialización de ropa de alta calidad. Está compuesta por 6 principales marcas: UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princesse tam.tam y J Brand (Fast Retailing, 2018, párr. 1). Además, tiene operaciones en los países más importantes de los continentes Asia, Europa y América del Norte, donde comercializa sus productos en tiendas propias y venta online. El significado del término modelo de negocio según Alexander Osterwalder (2012) es “la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (p. 15).

Para poder analizar el modelo del negocio, se utilizará la herramienta del lienzo de Alexander Osterwalder que consiste en una plantilla con nueve bloques que permiten entender cómo es que funciona el negocio.

Tabla 1.1.

Lienzo de Osterwalder

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cerca de 80 compañías de producción con acuerdos contractuales (Takeuchi, 2012, p. 7). -Proveedores de materia prima de bajo coste en todo el mundo (Takeuchi, 2012, p. 7). -Diseñadores reconocidos y creadores de tendencias. -Empleados del grupo. -Profesores de la escuela de negocios ICS (Takeuchi, 2012, p. 17). -Join venture de negocio social con M. Yunus (Takeuchi, 2012, p. 11). 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación. -Producción. -Ventas. -Innovación y desarrollo de productos. -Aseguramiento de la calidad. -Adquisición de materia prima. -Gestión de inventarios. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Takeuchi (2012) señala: “crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar... satisfacción al ponérsela” (p. 23). -Desarrollo de la compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2012, p. 23). -Cambiar el mundo, cambiando las creencias y la ropa. 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -El negocio gira en torno a satisfacer las necesidades del cliente -Foco en el servicio al cliente. -Escuchar la voz del cliente. -Programas sociales para bienestar de la comunidad. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oferta de valor dirigida a hombres y mujeres de las edades 5 a 55 años en cualquier parte del mundo en búsqueda de prendas de alta calidad a precio asequible.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal de tienda. -Tiendas físicas de diferentes formatos. -Equipo Takumi compuesto por 30 especialistas técnicos (Takeuchi, 2012, p. 7). -Insumos de alta calidad. -Líderes y mentores de la organización. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiendas físicas (3294) alrededor del mundo. - “Flagship stores” en principales capitales del mundo. -Tienda online. -Redes sociales. -Aplicaciones. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manejo de costos estratégicos, asume costos extra de la cadena de suministro, pero logra mayores beneficios. -Aprovisionamiento de material y fabricación -Apertura y mantenimiento de tiendas en todo el mundo y llegada a nuevos mercados. -Supervisión y aseguramiento de calidad. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes dispuestos a pagar precios asequibles -Clientes obtienen prendas de calidad por el precio que pagan -Métodos de pago: efectivo, tarjetas, Paypal, Apple Pay, etc. -Preferencia por pagos rápidos y seguros -Ingresos 2017: UNIQLO (Japón e Internacional) 81.70% / Global Brands 18.3% 		

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

A continuación, se analizará la Cadena de Valor del Grupo Fast Retailing para poder tener más detalle del modelo del negocio y seguir con el análisis interno del presente informe. Según Michael Porter (2010), la cadena de valor es una herramienta empresarial básica que permite examinar las actividades que se realizan en una empresa y sus interacciones; además de dividir a la organización en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de poder comprender el comportamiento de los costos y fuentes de actuales o potenciales de diferenciación (p. 51).

Primero se identificarán las actividades que hace la empresa para luego separar las principales de las de apoyo. Finalmente, se describirán lo más resaltante de cada actividad tomando en cuanto el valor que genera para la empresa.

Tabla 1.2.

Cadena de Valor

Infraestructura -Agilidad en la toma de decisiones, “todos tienen la capacidad de convertir una decisión en acción” (Takeuchi, 2012, p. 15). -Takeuchi (2012) dice que: “todas las compañías del grupo funcionan como una sola entidad” (p. 15). -Capacidad de adaptación al cambio -Filosofía visionaria y motivadora		Mantenimiento -Conservación de las tiendas físicas para que estén siempre limpias y ofrezcan alta comodidad para la compra.	
Contabilidad y finanzas -Respaldo financiero y alta rentabilidad del negocio (EBITDA 2017: ¥216k millones, 31.7% superior al 2016)		Recursos Humanos -Fuerza de trabajo motivada gracias a la valoración de su participación en la empresa, son llamados “actores centrales de la compañía” (Takeuchi, 2012, p. 8). -Línea de Carrera para personal -Plan de sucesión con FRMIC	
		RSE -Proyectos sostenibles a nivel corporativo -Emprendimiento de negocio con objetivo social (Takeuchi, 2012, p.11)	
Diseño		Producción	
-Desarrollo y adquisición de materia prima (telas)		-Asistencia técnica especializada en fábricas con equipo Takumi.	
		Ventas	
		-Control de Inventario: supervisión de niveles óptimos de inventario con monitoreo semanal de ventas	

(continuación)

<p>-Negociación directa con proveedores de materia prima, logrando costos bajos</p> <hr/> <p>-I+D: búsqueda de tendencias globales y nuevos materiales</p> <p>-Planeamiento de líneas de ropa y conceptos</p> <p>-Propuestas de diseño y desarrollo de muestras</p> <p>-Merchandising: coordinación con diversas áreas previo al lanzamiento, decisión de mezcla de productos, volumen de producción</p> <p>-Monitoreo de niveles de ventas y ajuste de producción</p>	<p>-Visitas semanales a centros de producción (supervisión)</p> <p>-Relación directa con un número determinado de fábricas asociadas en Asia.</p> <p>-Control y aseguramiento de la calidad.</p>	<hr/> <p>-Marketing: campañas publicitarias transversales comunicando atributos y promociones de ventas</p> <hr/> <p>-Tiendas: ventas en canal físico</p> <p>-E-commerce: ventas online de los productos</p> <p>-Atención al cliente: análisis de comentarios de clientes, data de ventas, análisis de tickets, etc. para mejorar prendas y predicción de la demanda</p>
--	--	--

Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

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

En esta sección, se explicará cómo se forma la ventaja competitiva de la empresa y en cada UEN tomando en cuenta los cuatro bloques genéricos de su formación. La ventaja competitiva según Arthur Thompson (2018) es la “habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia o eficiencia que sus rivales, y cuando persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de competidores para igualar o rebasar esa ventaja es que se vuelve sostenible” (p. 10).

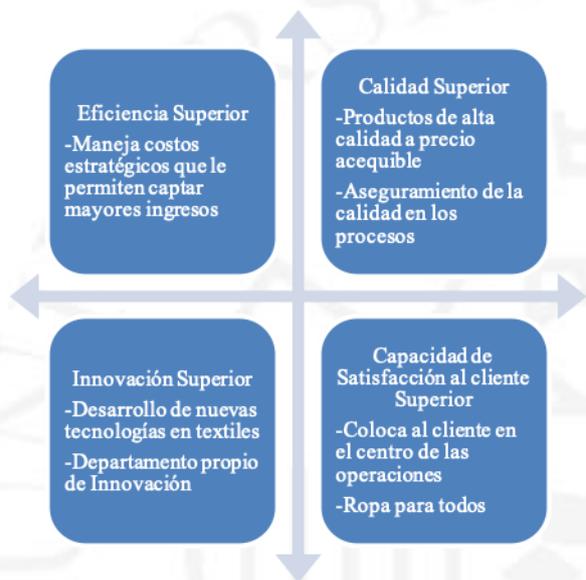
Fast Retailing

La ventaja competitiva radica la eficiente gestión de costos estratégicos que maneja la empresa gracias al modelo de negocio que ha desarrollado, el cual le permite captar mayores beneficios al no tener agentes externos en su cadena de suministro. Gracias a esto logra obtener costos bajos en materia prima de alta calidad y fabricación. Por otro lado, tiene la capacidad de conocer y atender las necesidades de distintos grupos de clientes, para los cuales tiene una oferta especialmente orientada en. La organización

tiene experiencia en entender y adaptarse a los cambios acelerados en los gustos y preferencias de los consumidores, motivo por el cual ha desarrollado una alta capacidad de adaptación al cambio y flexibilidad. Esto la convierte en una organización sumamente ágil.

Figura 1.1.

Bloque de Formación de Ventaja Competitiva Fast Retailing



Fuente: Porter (2008)
Elaboración propia

UNIQLO Japón

Esta unidad abarca las operaciones de la marca UNIQLO solo en el país de Japón debido a la amplia dimensión que estas suponen para el negocio. Esta marca de ropa está dirigida a un amplio target de clientes que van desde los niños hasta adultos, a quienes ofrece ropa básica de alta calidad a precios razonables. Es así, que esta unidad junto a UNIQLO International representan un 81.7% de los ingresos totales del grupo FR.

UNIQLO International:

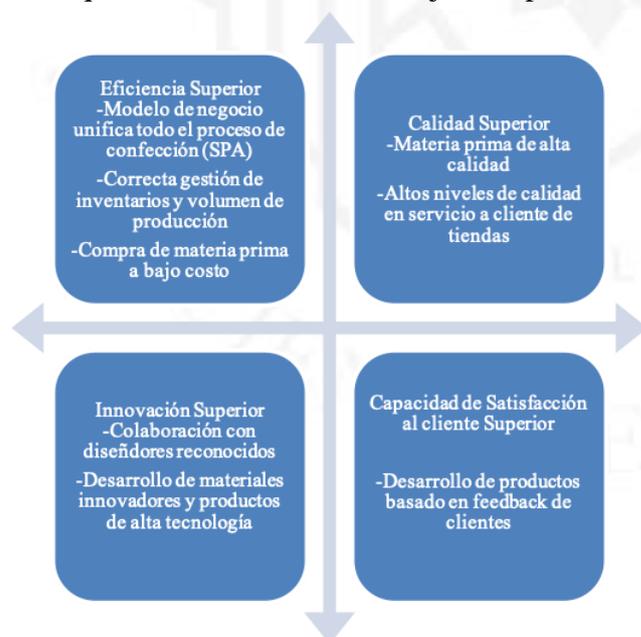
Esta UEN está formada por las tiendas UNIQLO con operaciones internacionales fuera del territorio japonés, tales como China, Reino Unido, Estados Unidos, Rusia, Francia,

Alemania, etc. Esta unidad, hace algunos años tenía ingresos muy por debajo de UNIQLO Japón. Sin embargo, gracias a la llegada a cada vez nuevos mercados y aumento de las ventas; se proyecta que para el presente año fiscal las ventas de ambas unidades se equiparen por primera vez en la historia. La oferta de valor de esta es la misma que UNIQLO Japón.

La ventaja competitiva de UNIQLO (Japón e International) gira en torno a la eficiencia superior y calidad superior, ya que el modelo de negocio SPA adoptado le permite unificar y ser parte del proceso completo de confección de las prendas. Esto le otorga no solo un alto nivel de control sino también flexibilidad para adaptarse a gustos y requerimientos de los consumidores que varían de forma continua generando incertidumbre. A esto se le añade un distinguido nivel de innovación que conlleva el desarrollo y uso de materiales de alta calidad que se materializa en la venta de prendas con diseños básicos con la mejor calidad y tecnología que son tendencias, y pueden ser usadas por cualquier persona en el mundo. Todo esto se apoya en la capacidad de UNIQLO por entender y satisfacer a sus clientes, a quienes brinda una excelente experiencia de compra con niveles de calidad sobresalientes y productos hechos en base a sus comentarios.

Figura 1.2.

Bloque de Formación de Ventaja Competitiva UNIQLO



Fuente: Porter (2008)
 Elaboración propia

Global Brands

esta unidad incluye las marcas GU, Theory, CdC, Princesse tam.tam y J Brand. Dichas marcas se dirigen a distintos segmentos de clientes. En el caso de GU, tiene foco en aquellos clientes de gama baja que buscan prendas de precio más bajo (Takeuchi, 2012, p.9). Theory, comercializa prendas de alta calidad suprema principalmente para mujeres de estilo de vida sofisticado; mientras que Cdc, ofrece moda femenina elegantes e informal. En cuanto a PTT, esta ofrece lencería y trajes de baño de dama. Por último, J Brand se caracteriza por tener una oferta de Premium denim dirigida a clientes a la vanguardia de la moda.

La ventaja competitiva de Global Brands se logra en la capacidad de satisfacción al cliente superior. Pues sus cinco marcas tienen llegada a diversos mercados internacionales cada una con un mix de productos que satisfacen los gustos y preferencias de diversos segmentos de clientes. Las prendas textiles que estas ofrecen son de alta calidad, pues se confeccionan con la mejor materia prima, y algunos casos con materiales de calidad suprema con finos textiles.

Figura 1.3.

Bloque de Formación de Ventaja Competitiva Global Brands



Fuente: Porter (2008)
Elaboración propia

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

Tabla 1.3.

Fortalezas y Oportunidades

	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo global de la cadena de valor que va desde la planificación hasta la venta final de los productos, con lo que logra ofrecer prendas de alta calidad a precios razonables. ▪ Compañía global con llegada a grandes e importantes mercados internacionales con ofertas de valor diferenciadas según el cliente. ▪ Global One, todas las compañías de la empresa funcionan como una sola entidad. ▪ Empoderamiento del personal en la toma de decisiones que se transcribe en que todos tengan mentalidad de directivos. ▪ Filosofía y valores fuertemente arraigados que son transversales a toda la organización. ▪ La innovación y el cambio es uno de los pilares más importantes de la empresa. ▪ Desarrollo de la empresa en sintonía con la sociedad gracias a los programas de responsabilidad social, que impacta directamente en la construcción y posicionamiento de la marca. ▪ Prioridad a la venta frente a la producción, los empleados son actores centrales en la empresa y tienen oportunidad de ascender, ocupando mejores cargos (Takeuchi, 2012, p. 8). ▪ Actúa como una organización ética e íntegra. ▪ Acuerdos contractuales le permiten obtener materia prima por costos bajos. ▪ Coloca al cliente en el centro de sus operaciones y usa tecnologías digitales para captar sus comentarios. ▪ Tiene un centro propio de formación de líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras llamado FRMIC (Takeuchi, 2012, p.13). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un sucesor que tome las riendas del negocio en el corto plazo. ▪ Idioma inglés como una barrera de comunicación al no ser dominado por todos los miembros de la organización. ▪ Ingresos fallidos en algunos mercados donde no lograron generar el mismo nivel de aceptación que en Japón. ▪ Desconocimiento del mercado latinoamericano, pues aún no tienen presencia en algún país de la región. ▪ Carencia de programas de fidelización para retener clientes. ▪ Aumento en el nivel de dificultad por ejercer control y supervisión sobre todas las tiendas. ▪ Síntomas de clima laboral debilitado, pues existen informes y denuncias contra la empresa por falta de pago por indemnizaciones tras despedidos de cerca de 2000 personas en Indonesia tras romper el contrato de manera súbita con uno de sus proveedores (Comunica RSE, 2018, párr. 2). ▪ Posible dificultad en el manejo de las operaciones internacionales, por la gran dimensión que esta abarca.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo financiero y alta rentabilidad del negocio. ▪ Experiencia y fuerte posición en el mercado textil. ▪ Mayor número de beneficios por metro cuadrado y rotación de inventario que sus competidores. ▪ Planes ambiciosos de expansión a nuevos mercados. 	
<p>UNIQLO (Japón e International)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de investigación y desarrollo de nuevos materiales y tendencias. ▪ Modelo SPA que abarca planificación, diseño, producción y ventas, abaratando costos ▪ Atención al cliente personalizada y superior en sus tiendas y canales online. ▪ Prendas básicas y funcionales con altos estándares de calidad a precios razonables que puede usar cualquier persona. ▪ Correcta relación precio-calidad. ▪ Aseguramiento de la calidad con un equipo especializado en la producción, Takumis. ▪ Amplio surtido de productos y profundidad de líneas. ▪ Tiendas de gran tamaño con diseños vanguardistas. ▪ Presupuesto publicitario extenso. ▪ Colecciones con colaboración de diseñadores reconocidos. ▪ Aprovisionamiento de materia prima a bajo costo y 100% asiático gracias a la negociación directa. ▪ Altos niveles de ventas en el interior de Japón y a nivel mundial, siendo la marca pilar del grupo FR. ▪ Patentes propias y reconocidas como HEATTECH o BLOCKTECH. ▪ Análisis de Big Data para satisfacer necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al tener prendas muy básicas, estas no son del agrado de todas las personas que buscan prendas con diseños diferenciados.
<p>Global Brands</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención de necesidades de diversos segmentos de cliente con marcas para cada tipo de cliente. ▪ Capacidad de formar sinergias con otras unidades que no tienen presencia en el país de llegada. Por ejemplo, UNIQLO utiliza la tecnología de J Brand para desarrollar nuevos tejidos en su centro de innovación de jeans (Great Clothes Can Change Our World, 2017, p. 48). ▪ Falta de posicionamiento en el mercado global, siendo marcas desconocidas por las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ventas de esta unidad están muy por debajo de UNIQLO. ▪ Las marcas que la conforman toman mayor tiempo en ser rentables para la empresa.

Fuente: Takeuchi (2012)
Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Externo

En esta sección se analizará el entorno del mercado peruano para evaluar el ingreso de la empresa Fast Retailing. Para ello se hará el Análisis PEST, se analizarán las fuerzas competitivas del sector industrial y por último se determinarán las oportunidades y amenazas que suponen para la organización.

1.2.1. Análisis PEST

El Análisis PEST según Alan Champman (2004), consiste en “una herramienta de ayuda para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. En otras palabras, es una herramienta de medición de negocios” (p. 5). Esta misma se encuentra compuesta por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, en base a estos es que analiza o evalúa el mercado en el que se encuentra un sector o negocio.

Tabla 1.4.

Análisis PEST

	Actual	Futuro
Político	El panorama político del Perú en el último año se ha visto envuelto en casos polémicos de corrupción y crisis políticas que han impactado de forma negativa en la estabilidad política del país, generando incertidumbre. Esto frena las inversiones privadas (Andina, 2018).	Se espera que las autoridades políticas recuperen poco a poco la confianza de la población y se logre un camino hacia la estabilidad política con ética, prudencia e integridad; de tal manera que se mantenga la estabilidad macroeconómica con la que gozaba el país para no ahuyentar las inversiones privadas.
	Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales y empresas extranjeras. En el ranking Doing Business 2018, el país ocupó el puesto 58 de un total de 190 siendo el segundo país latinoamericano de la lista, superado por México. Sin embargo, a comparación del 2017 el país cayó cuatro posiciones, esto debido a que otros países vienen realizando reformas más rápido que el nuestro (Semana Económica, 2018).	El país desarrollará e implantará nuevas regulaciones y normas que incentiven y faciliten hacer negocios, con esto se espera que el país ocupe el primer puesto en el ranking de Doing Business de la región latinoamericana.

(continúa)

(continuación)

	<p>El país cuenta con diversos tratados de libre comercio con países asiáticos, dentro de ellos, China y Japón. Estos impulsan la exportación e importación de diversos productos y commodities.</p>	<p>Se prevé que el Perú mantengan estos tratados de comercio y pueda generar otros para tener llegada a nuevos mercados globales.</p>
Económico	<p>El riesgo país de Perú se viene reduciendo y mantiene por debajo del promedio regional (Andina, 2018), esto pese a la incertidumbre política y ruido político que han generado los casos de corrupción.</p>	<p>Se espera que el riesgo país siga disminuyendo y se coloque muy por debajo del promedio regional, alentando así la inversión privada.</p>
	<p>El PBI creció en cerca de 4.4% durante el primer semestre del 2018, impulsado principalmente por un aumento de la demanda interna (La República, 2018).</p>	<p>El PBI de los próximos años crecería a un ritmo mucho más dinámico alcanzando cifras mucho más alentadoras, logrando el esperado despegue del país.</p>
	<p>El sector Retail en el país se viene desarrollando de manera positiva con altos índices de crecimiento en los últimos años. Esto corresponde no solo a Lima, sino también a provincias gracias a la descentralización con la apertura de nuevos centros comerciales. Se espera que las ventas en provincias para el 2020 representen el 50% del total (Mercado Negro, 2018).</p>	<p>Se descentralizaría cada vez más la construcción de centros comerciales y llegarán nuevos formatos de tiendas que cubran las necesidades de los consumidores, logrando mayores ventas y crecimiento del sector Retail en el país.</p>
	<p>El mercado e-commerce ha tenido un desarrollo sobresaliente y alcanzaría un crecimiento mayor al 30% en Perú (América Retail, 2018).</p>	<p>Aumentará la cantidad de comercios con tiendas online que no necesitarán tiendas físicas para ofrecer sus productos, generando menores costos de operación y reduciendo tiempos de entrega.</p>
Social	<p>El poder adquisitivo de la población sigue una tendencia de crecimiento en los últimos años, esto ha logrado dinamizar el Consumo en Perú haciendo que crezca 3% en el presente año (Gestión, 2018).</p>	<p>Se espera que aumenten los ingresos de la población con mejores oportunidades de empleo por medio de un incremento en las políticas de pago. Lo que llevará a un aumento del Consumo que además se apoyaría en mayor acceso a financiamiento personal.</p>
	<p>El consumidor peruano prefiere acudir a canales modernos por las comodidades que estos ofrecen, tales como: variedad, limpieza, pago con tarjetas, ofertas, etc. (Gestión, 2018).</p>	<p>Existirá un mayor flujo de clientes que migrará hacia este tipo de canal, dejando de lado los tradicionales y aquellos informales, en búsqueda de una mejor experiencia de compra.</p>
	<p>Cada vez son más los consumidores que compran en tiendas “fast fashion” y están al día con las tendencias de moda a nivel mundial. Muchos de ellos han optado por disminuir sus visitas a tiendas departamentales y compran en estas debido a menores precios, ofertas y disponibilidad de lo último en tendencias.</p>	<p>Aumentará el número de clientes de las tiendas “fast fashion” pero los consumidores demandarán mejores precios y surtido de productos, pues buscarán prendas con diseños diferentes que además sean tendencia en moda.</p>

(continúa) 12

(continuación)

	El consumidor peruano está cada vez más empoderado, gracias a la disponibilidad de la información que le permite tomar mejores decisiones al momento de realizar la compra de un producto o servicio.	Con el pasar de los años el consumidor peruano estará mucho más informado sobre la naturaleza de los productos o servicios que necesite o le interese, lo cual supondrá toma de decisiones de compra mucho más eficaces.
Tecnológico (incluye Ambiental)	Los avances tecnológicos de hoy en día permiten a los negocios adaptarse al uso de nuevas tecnologías que permiten una mejor experiencia de compra. Este es el caso de los probadores basados en realidad virtual, chatbots que absuelven dudas de clientes, pantallas interactivas, etc. (Revista Aral, 2018).	Los negocios adoptarán de manera progresiva las nuevas tecnologías disponibles para aumentar no solo sus ventas sino también la satisfacción de cliente. Esta se traducirá en mayores niveles de fidelización y retención de clientes.
	Hoy en día las redes sociales constituyen un importante punto de contacto entre los consumidores y las empresas. El tráfico de visitas que estas reciben se ha multiplicado, siendo la absolución de dudas y búsqueda de contenido de valor aquellos principales motivos.	Las redes sociales serán no solo un punto de contacto con los consumidores, sino también un canal de venta directa que las empresas deberán aprovechar para captar clientes de manera virtual y retener aplicando estrategias de inbound marketing.
	En la actualidad, los medios digitales suponen el canal más eficaz para llegar a los consumidores con esfuerzos de publicidad y “branding”. Estos los ven con mejores ojos y la percepción de la marca aumenta. (Puro Marketing, 2018)	Habrán un mayor abanico de opciones al momento de hacer publicidad y construir marca en medios digitales que sean ad hoc al target y capturen datos importantes del público. De esta manera los negocios podrán invertir eficientemente su dinero, llegando al público esperado.
	El fenómeno climático “El Niño” del año 2017 afectó drásticamente las ventas comerciales en el interior del país que se venían desarrollando con cierto dinamismo, esto afectó el tráfico de visitas a centros comerciales en el norte. Pues los consumidores tenían como prioridad solucionar los problemas de recuperación de sus viviendas (El Comercio, 2017).	Los expertos no descartan la posibilidad de que este fenómeno meteorológico vuelva a ocurrir a causa del eminente cambio climático. Sin embargo, se espera que tenga un menor impacto que el ocurrido en 2017 (BBC, 2018).

Fuente: Andina (2018), Semana Económica (2018), La República (2018), Mercado Negro (2018), América Retail (2018), Gestión (2018), Revista Aral (2018), Puro Marketing (2018), El Comercio (2017), BBC (2018).

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El siguiente análisis de la industria del Sector Retail en el Perú se desarrollará mediante las cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, que consisten en un “potente examen

de la industria en un momento determinado para determinar la posición de una empresa respecto a otras” (Oscar Villacampa, 2018).

Rivalidad de la Industria

Tabla 1.5.

Rivalidad de la Industria

Factor	Explicación	Rivalidad
Estructura de la industria	Es fragmentada, el mercado está conformado por un gran número de empresas en el que ninguna logra tener una cuota de mercado significativa. Un 39.8% de la industria se reparte en otras marcas (Euromonitor, 2018). El mercado tiene potencial para seguir desarrollándose con el ingreso de nuevas marcas. (Oportunidad)	Baja
Crecimiento de la demanda	La demanda de tiendas formato retail está en crecimiento. El flujo de personas que visitan y compran en estas tiendas viene teniendo un significativo incremento en los últimos años. Esto se apoya en la construcción de centros comerciales en provincias que dinamizan el mercado. (Oportunidad)	Baja
Costo de cambio	El costo de optar por otra tienda del sector se basa en la experiencia de compra que cada una ofrece, pues los productos que venden son similares unas de otras. Por ello, el costo de cambio es bajo. (Amenaza)	Alta
Diferenciación del producto	La categoría del producto (ropa) es altamente diferenciable. Pueden ofrecerse prendas con diversos materiales de textiles, aplicaciones, marcas, colecciones especiales, diseños, hechos a la medida, etc. Algunas tiendas recurren a realizar colecciones de la mano con diseñadores o casas de moda reconocidas para diferenciar sus productos. (Oportunidad)	Baja
Barrera de Salida	Son bajas, pues la mayoría de las tiendas comercializan solo las prendas y están orientadas a la venta, de modo que tercerizan la producción de las mismas. Por ello, no se llegan a comprometer activos especializados. (Oportunidad)	Baja
Estructura de costos de la industria	Los costos son básicamente fijos, pues giran en torno al alquiler del local y ventas por metro cuadrado que forman parte de los gastos de ventas, generales y administrativos. (Amenaza)	Alta
Costos de almacenaje	Las tiendas manejan niveles relativamente altos de stock que de no llegar a vender, suponen mayores costos en almacenaje. Sin embargo, para enfrentar se apoyan de las promociones de ventas con descuentos, reducción de precios, etc. (Amenaza)	Alta

Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

La rivalidad de la industria es relativamente baja pues, el sector Retail se encuentra aún fragmentado y tiene un alto potencial de seguir desarrollándose al existir una demanda creciente de público que busca y compra en este tipo de tiendas. Por otro

lado, la diferenciación de la ropa viene ser un factor que podrían aprovechar las marcas que componen la industria para diferenciar su cartera de productos. Sin embargo, existen costos asociados a una tienda de ropa que deben controlar y vigilar de cerca para no descuidar los beneficios, estos son los costos de almacenaje y fijos. (Oportunidad)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 1.6.

Amenaza a la entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada	Explicación	Amenaza
Inversión (continuación)	Los requisitos de capital para iniciar operaciones son altos, pues tan solo en el caso de comercializar textiles sin producirlos, se tienen costos altos por alquileres de local en centros comerciales. Mientras que si involucra producción se debe invertir aún más en equipo especializado y personal de fábrica. Sin embargo, esto no supone un obstáculo de ingreso para grandes marcas con presencia global. Esto debido a que ya poseen líneas de producción establecidas y comercializarían solo los productos.	Baja
Barreras legales	No existen barreras legales que frenen el ingreso de nuevos competidores al mercado retail peruano. Solo seguir una serie de requisitos y pasos que resultan burocráticos.	Alta (continúa)
Marcas posicionadas	Si bien existen en el mercado marcas reconocidas y del gusto de muchos consumidores hasta el momento ninguna ha logrado captar una importante cuota del mercado. Sin embargo, con menos de 8 años desde su ingreso al mercado, las “fast fashion” como H&M, Zara y Forever 21 han logrado desplazar las ventas de tiendas departamentales ya conocidas en el mercado.	Alta
Acceso a materia prima estratégica	No existen restricciones por acceso a materia prima diferenciada.	Alta
Economías de escala	La necesidad de crear economías de escala por empresas es alta, en vista de lograr costos más competitivos.	Baja
Know How	El expertise en el negocio y el conocimiento de cómo funciona el sector configuran un valor diferencial en las tiendas de retail. Muchas tratan de imitar las prácticas de marcas como Zara o H&M pero no logran equipararlas.	Baja
Acceso a canales de distribución	No supone una barrera de ingreso para nuevos competidores, pues existen cada vez más espacios comerciales en diversos lugares de la capital y aún más en provincias.	Alta

Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

Tomando en cuenta las barreras de entrada analizadas, existe una amenaza relativamente alta al ingreso de nuevos competidores debido a que la industria Retail del

mercado peruano carece de altas barreras al ingreso principalmente por no existir obstáculos legales, restricción al acceso de materia prima o canales de distribución. Si bien el nivel de inversión podría configurar una posible barrera de entrada, esta no frena planes de expansión de grandes empresas internacionales con operaciones globales.

Poder de negociación de proveedores

Tabla 1.7.

Poder de negociación de proveedores

Factor	Explicación	Poder
Número de proveedores	Existe un amplio número de proveedores de materia prima para la elaboración de textiles, así como de fabricantes. El país se caracteriza por ser uno de los principales proveedores de textiles de buena calidad en la región. (Oportunidad)	Bajo
Costo de cambio	El costo de cambio es bajo, pues todos los proveedores ofrecen el mismo insumo. (Oportunidad)	Bajo
¿Sustitutos?	No existen productos sustitutos a los textiles, si bien hay una amplia variedad de estos, son difícilmente reemplazables. (Amenaza)	Alto
Integración hacia adelante	Existe una alta amenaza que los proveedores puedan integrarse hacia adelante. Al ser fabricantes de textiles y dueños de su propia marca muchos han logrado dar el siguiente paso hacia la venta directa al público y han pasado a comercializar en centros comerciales como es el caso de la marca Emporium originaria de Gamarra. (Amenaza)	Alto

Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, si bien existe la amenaza de integración hacia adelante y en muchos casos ha sido un hecho; estos no han logrado posicionarse en el mercado peruano como líderes del sector. Por otro lado, la cantidad de proveedores que existen en la industria es muy amplia, ya que se trata de materia prima de alta disponibilidad con un costo de cambio bajo. (Oportunidad)

Poder de negociación de compradores

Tabla 1.8.

Poder de negociación de compradores

Factor	Explicación	Poder
Número de compradores	Existe una gran cantidad de compradores en la industria de retail. (Oportunidad)	Bajo
Producto estándar o diferenciado	El producto es altamente diferenciable, como se señaló líneas más arriba. (Oportunidad)	Bajo
Costo de cambio	El costo de cambiar de marca es bajo, la mayoría de negocios ofrece productos similares. Además, no están fidelizados. (Amenaza)	Alto
Compra en volumen	El comprador no adquiere altos volúmenes de compra, se trata de personas naturales que satisfacen sus necesidades. (Oportunidad)	Bajo

Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

El poder de negociación que tienen los compradores es bajo, esto se debe al basto número de compradores que existe de la industria, al alto nivel de diferenciación que tiene la ropa y a que no compra en altos volúmenes que signifiquen ventas valiosas para las empresas.

Amenaza de productos sustitutos

Tabla 1.9.

Amenaza de productos sustitutos

Factor	Explicación	Amenaza
¿Existen sustitutos?	No existe un sustituto de la ropa, pero el consumidor puede optar por mandar a confeccionar sus propias prendas a la medida y con los materiales que este desee.	Baja
¿Cuál es el costo de cambio?	El costo de cambio sería tiempo, dinero y mayor plazo en cubrir la necesidad.	Baja
¿Precio?	El precio de mandar a confeccionar prendas al por menor es alto, y no muchos podrían asumirlo.	Baja

Fuente:Porter (2008)

Elaboración propia

En conclusión, no existe una amenaza latente de productos sustitutos en la industria.

1.2.3. Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.10.

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada vez es menos engorroso hacer negocios en el país debido a la agilización y simplicidad de los trámites burocráticos. ▪ El país cuenta con 5 Tratados de Libre Comercio con países importantes del continente asiático, tales como: China, Corea del Sur, Tailandia, Singapur y Japón. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2018) ▪ El riesgo país viene disminuyendo de 136 a 134 puntos básicos en base al promedio del 19 al 26 de septiembre del 2018 (Andina, 2018). Esto alienta la inversión extranjera. ▪ Crecimiento sobresaliente del sector retail en el Perú, apuntando crecer entre 6% y 9%, por encima del promedio para el año 2018. ▪ Expansión de centros comerciales al interior del país pasando de 78 a 87 centros comerciales en total. ▪ Próximo despegue del e-commerce, oportunidad que puede servir a los actuales retails para mejorar su propuesta de valor ofreciendo productos online. ▪ Aumento en 3% de los niveles de consumo, y preferencia de consumidores por canales modernos de venta, así como digitales. ▪ Redes sociales como medio digital importante para captar clientes y generar relaciones a largo plazo. ▪ Preferencia del consumidor peruano por tiendas “fast fashion” que han desplazado a las tiendas departamentales. ▪ Baja rivalidad de la industria. ▪ Bajo nivel de negociación de los proveedores y compradores (clientes). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre política y pérdida de estabilidad macroeconómica. ▪ El Mercado Retail se encuentra en un escenario muy competitivo y variable. ▪ Empoderamiento del consumidor gracias al fácil acceso a la información. ▪ Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores. ▪ Existencia de comercios o tiendas virtuales que solo operan a través de una plataforma web sin necesidad de tiendas físicas, con lo cual disminuyen precios de operación y obtienen mayor margen de ganancia. ▪ Desastres naturales en el país como el fenómeno del Niño, que afectan directamente la producción y actividades económicas. ▪ Presencia de mercado negro e imitaciones de marcas reconocidas que engañan al consumidor y venden productos a menores precios y con baja calidad. ▪ Posible ingreso de nuevos competidores al sector retail fast fashion como Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, etc. ▪ Marcas reconocidas en la industria que son del gusto de un grupo significativo de consumidores en el mercado. ▪ Costo de cambio bajo de los compradores.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

A continuación, se desarrollará la Matriz EFI para el presente caso de negocios. Esta matriz es una “herramienta de gestión estratégica utilizada para evaluar el entorno interno de una empresa y revelar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de un negocio. La matriz EFI se utiliza para la formulación de la estrategia” (Helmut Sy Corvo, 2019).

Tabla 2.1.

Matriz EFI

	VALOR	CLASIF	V.POND.
Fortalezas			
Compañía reconocida globalmente con planes de expansión.	0.06	4	0.24
Manejo total de la cadena de valor con modelo SPA.	0.15	4	0.60
Altos niveles de calidad de sus productos.	0.08	3	0.24
Filosofía y valores fuertemente arraigados. Funciona como una sola entidad.	0.04	3	0.12
Importancia por la innovación y adaptación al cambio.	0.07	4	0.28
Programas de responsabilidad social empresarial.	0.02	4	0.08
Acuerdos contractuales le permiten obtener costos bajos.	0.10	4	0.40
Respaldo financiero y alta rentabilidad del negocio.	0.03	4	0.12
Debilidades			
Carencia de un sucesor que tome riendas de negocio.	0.05	2	0.10
Idioma inglés como barrera de comunicación.	0.07	1	0.07
Desconocimiento del mercado latinoamericano.	0.18	2	0.36
Ingresos fallidos en ingreso a nuevos mercados.	0.02	1	0.02
Aumento en nivel de dificultad por ejercer control/supervisión sobre las tiendas.	0.05	1	0.05
Carencia de programas de lealtad para fidelizar clientes.	0.03	2	0.06
Posible dificultad en el manejo de operaciones internacionales.	0.03	1	0.03
Síntomas de clima laboral debilitado por conflictos de trabajadores.	0.02	1	0.02
Totales	1		2.79

Fuente: Elaboración propia

Desarrollando la matriz EFI, se puede observar que la puntuación obtenida es de 2.79, mayor a 2.5, por lo que se puede concluir que la empresa Fast Retailing está por encima de sus competidores. Esto se logra gracias a las fortalezas del grupo que con el pasar de los años ha ido construyendo y consolidando, logrando que estas sean más fuertes que sus flancos.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La matriz EFE es una “herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca [o empresa]” (Yi Shum, 2018). A continuación, se desarrollará la Matriz EFE para el presente caso de negocios, esta abarcará las oportunidades y fortalezas del análisis PEST y fuerzas competitivas del sector.

Tabla 2.2.

Matriz EFE

	VALOR	CLASIF	V.POND.
Oportunidades			
Facilidad para hacer negocios en el Perú y tratados de libre comercio.	0.07	3	0.21
Crecimiento destacado del sector Retail.	0.15	4	0.60
Expansión de centros comerciales en provincias.	0.08	4	0.32
Próximo despegue del e-commerce en el mercado peruano.	0.02	3	0.06
Aumento del consumo.	0.05	3	0.15
Baja Rivalidad de la industria.	0.10	4	0.40
Bajo poder de negociación de proveedores y compradores.	0.03	3	0.09
Preferencia de consumidores por tiendas “fast fashion”.	0.06	4	0.24

(continúa)

(continuación)

	VALOR	CLASIF	V.POND.
Amenazas			
Incertidumbre política y pérdida de estabilidad macroeconómica.	0.08	1	0.16
Empoderamiento del consumidor gracias al fácil acceso a la información.	0.02	3	0.06
Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores	0.08	3	0.24
Posible ingreso de nuevos competidores al sector retail.	0.05	3	0.15
Marcas reconocidas en la industria del gusto de un grupo significativo de consumidores.	0.02	3	0.06
Costo de cambio bajo de los compradores.	0.07	3	0.21
Perjuicio latente de consumidor peruano hacia marcas de procedencia asiática.	0.04	1	0.04
Posible desaceleración económica por fenómenos climáticos como Fenómeno El Niño.	0.08	1	0.08
Totales	1.00		3.07

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la ponderación de la matriz EFE es de 3.07, por lo que se encuentra por encima de la mediana (2.50). Esto quiere decir que la empresa FR sí está preparada para enfrentar las amenazas del entorno.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

En este apartado se expondrá lo referente a la estrategia a nivel corporativo del Grupo Fast Retailing a través de la matriz de estrategias genéricas. Las Estrategias Genéricas son “tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa u organización podría obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, [es decir, que tendrá] una posición en el mercado donde pueda sobrevivir y obtener beneficios a mediano y largo plazo, tomando en cuenta que, ese mercado, va haber otros competidores con estrategias distintas” (Jorge Jimeno). Dichas estrategias son: Liderazgo en Costos, Liderazgo en Diferenciación y Enfoque.

Para definir la estrategia genérica de FR, se analizarán 3 factores:

- Diferenciación: las prendas textiles que ofrece la empresa son altamente diferenciables y han marcado su propia esencia al ser básicos funcionales con tecnologías propias que permiten mantenerse caliente o hacer frente a condiciones

adversas del clima, ejemplo de ello es la tecnología HeatTech de UNIQLO. Por otro lado, diferencian sus prendas al usar materia prima de la alta calidad y en otros casos de suprema calidad como es el caso de la marca Theory (parte de la UEN Global Brands). En otras palabras, la empresa no hace lo mínimo e indispensable para ofrecer sus productos al cliente, sino todo lo contrario, esta se preocupa mucho por la calidad, tendencia e innovación de las prendas.

- Segmentación: Fast Retailing tiene marcas con líneas de ropa para atender y satisfacer a diferentes grupos de clientes. La empresa produce y comercializa prendas que pueden ser usadas por cualquiera en cualquier parte del mundo, esta es su propuesta de valor.
- Capacidades: el grupo Fast Retailing tiene un modelo de negocio que le permite tener el control total de la cadena de suministro, pues va desde la planificación hasta la venta de los productos, esto le permite obtener materia prima de alta calidad a bajo costo, así como acuerdos contractuales con cerca de 80 compañías de producción (Takeuchi, 2012, p. 7). Todo ello le permite lograr una marcada eficiencia en la gestión de costos. Por otro lado, la empresa tiene alta capacidad para la innovación con centros propios de innovación y desarrollo de nuevos materiales. Además, crean sinergias con otras UENS para lograr satisfacer a sus clientes como lo es usar la tecnología de J Brands para desarrollar nuevos tejidos en jeans para UNIQLO (Great Clothes Can Change Our World, 2017, p. 48). Por último, coloca al cliente en el centro de sus operaciones y adapta sus productos a los comentarios que estos generan apoyándose en el uso de plataformas digitales.

Estrategia: desde el punto de vista de la teoría original de M. Porter, es Diferenciación Ampliada.

2.4. Matriz FODA

Tabla 2.3.

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Compañía reconocida globalmente con planes de expansión.</p> <p>F2: Manejo total de la cadena de suministro.</p> <p>F3: Altos niveles de calidad de sus productos.</p> <p>F4: Importancia por la innovación y adaptación al cambio.</p> <p>F5: Acuerdos contractuales le permiten obtener costos bajos.</p> <p>F6: Respaldo financiero y alta rentabilidad del negocio.</p>	<p>D1: Idioma inglés como barrera de comunicación.</p> <p>D2: Falta de conocimiento del mercado latinoamericano.</p> <p>D3: Ingresos fallidos en ingreso a nuevos mercados.</p> <p>D4: Carencia de programas de lealtad para fidelizar clientes.</p> <p>D5: Aumento en nivel de dificultad por ejercer control sobre todas las tiendas.</p> <p>D6: Síntomas de clima laboral debilitado por conflictos con los trabajadores.</p>
Oportunidades	<p>F1+F6+O1+O2+O3+O6+O7: Entrada a mercado peruano con UNIQLO</p> <p>El grupo FR podría llegar a competir en el mercado retail del país con su marca emblema debido al buen panorama del sector y capacidad financiera, así como reconocimiento mundial.</p> <p>F3+O4+O5: Llegada al país con tienda online</p> <p>Evaluar ingresar al país a través del comercio online con la marca UNIQLO y ver la factibilidad de colocar tiendas físicas.</p>	<p>O2+O3+D2+D3: Estrategia funcional de Marketing</p> <p>Realizar estudios de mercado en el país para conocer el grado de aceptación que tendrían las marcas de FR entre los consumidores peruanos. Además, estudiar a fondo el perfil de compra del consumidor para descubrir insights que pueda trabajar a favor de la empresa.</p> <p>O7+D5: Estrategia de Fidelización</p> <p>Desarrollar un journey de cliente que aborde diferentes puntos de contacto y premie su lealtad hacia la marca con beneficios que otras tiendas no ofrecen para retener clientes.</p>
<p>O1: Facilidad para hacer negocios en el Perú y tratados de libre comercio.</p> <p>O2: Crecimiento destacado del sector Retail.</p> <p>O3: Expansión de centros comerciales en el interior del país.</p> <p>O4: Próximo despegue del e-commerce en el mercado peruano.</p> <p>O5: Aumento de los niveles de consumo y preferencia por canal moderno.</p> <p>O6: Baja Rivalidad de la industria.</p> <p>O7: Preferencia de consumidores por tiendas “fast fashion”.</p>		

(continúa)

(continuación)

Amenazas	A2+A4+A5+F4: Estrategia Funcional Comercial	D1+D7+A3: Estrategia funcional de Recursos Humanos
<p>A1: Incertidumbre política y pérdida de estabilidad macroeconómica.</p> <p>A2: Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.</p> <p>A3: Posible ingreso de nuevos competidores al sector retail.</p> <p>A4: Marcas reconocidas en la industria del gusto de un grupo significativo de consumidores.</p> <p>A5: Costo de cambio bajo de los compradores.</p> <p>A6: Perjuicio latente de consumidor peruano hacia marcas de procedencia asiática.</p> <p>A7: Desastres naturales como el fenómeno del Niño que impacta de manera negativa al mercado retail.</p>	<p>Seguir desarrollando prendas con tecnologías innovadoras que marquen tendencias y se distinga de lo que ofrecen sus competidores poniendo en práctica su capacidad de innovación.</p> <p>A6+F3+F4: Estrategia funcional de Marketing</p> <p>Resaltar los atributos de los productos de alta calidad que ofrece la empresa con el uso de medios dirigidos al público target para construir y comenzar a posicionar la marca en el mercado peruano.</p>	<p>Tomar iniciativas para mejorar el clima laboral y beneficios de los trabajadores de la empresa, haciendo hincapié en la fuerza de ventas. De tal manera, que la empresa se muestre atractiva para el mercado laboral peruano y esto sume a la imagen que proyecte el grupo hacia el mercado local y global.</p> <p>D3+D5+A5: Estrategia de Inbound Marketing</p> <p>Hacer frente al bajo costo que tienen los compradores de cambiar una marca por otras, dándole razones de no hacerlo que vayan más allá de los propios productos que comercialice la empresa. Generar contenido atractivo para el comprador para convertirlo en cliente y fidelizarlo a partir de información valiosa trabajada ad hoc para este.</p>

Fuente: Elaboración propia

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

La visión del Grupo Fast Retailing es: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Fast Retailing, 2018).

La misión de la organización es:

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. Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad. (Fast Retailing, 2018)

El grupo tiene 6 principios que están inspirados en los objetivos corporativos y sus valores, estos son:

- Haremos todos lo que esté a nuestra mano por nuestros clientes.
- Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
- Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad. (Fast Retailing, 2018)

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Si bien el grupo cuenta con un objetivo estratégico principal que consiste en lograr 5 billones de yenes en ventas con 1 billón de yenes en utilidades para el 2020 (Takeuchi, 2012, p.19). Para efectos del presente caso se propondrán objetivos estratégicos en base al antes mencionado.

- Alcanzar 5 billones de ventas generados por partes iguales de China, Japón, Asia, Estados Unidos y Europa, con un crecimiento de 20% anual.

- Ocupar el tercer puesto dentro del market share de la industria, por encima de Zara para el 2020.
- Incrementar el número de tiendas en los próximos 2 años, llegando a duplicar las actuales, esto apoyado en el ingreso a 3 nuevos mercados internacionales en Latinoamérica con UNIQLO como marca líder.
- Reducir en 5% el número fabricantes con acuerdos contractuales para lograr mejores niveles de eficiencia y disminuir la estructura de costos en los siguientes 2 años.
- Desarrollo de un programa de fidelización para clientes que esté orientado a la captación y retención con el objetivo de aumentar las ventas en 20%.
- Desarrollo de habilidades blandas y técnicas de venta en el personal de atención al cliente con enfoque en las necesidades de los clientes, de tal forma que sean socios estratégicos de la organización y puedan brindar un servicio de alta calidad.

2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.

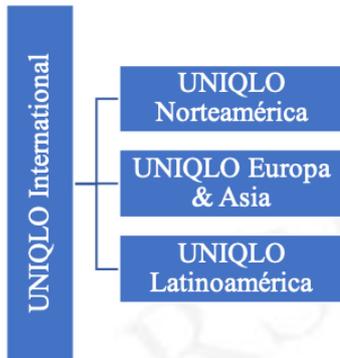
Como se detalló en el punto 1.1.4., el grupo Fast Retailing cuenta con 3 UEN que son: UNIQLO Japón, UNIQLO International y Global Brands. Para el presente caso, se plantea mantener estas mismas unidades, pero rediseñar internamente la que corresponde UNIQLO International, ya que será con esta marca pilar que se pretenderá ingresar y conquistar nuevos mercados. Además, se tiene proyectado que para el año 2019 las ventas de esta unidad sobrepasen las de UNIQLO Japón gracias a sus planes de expansión.

UNIQLO International se centra en los mercados: China Grande, Corea del Sur, Asia Sur, Asia Sudeste y Oceanía, Norteamérica y Europa. Se propone agrupar las operaciones de la siguiente manera: Norteamérica y Europa & Asia (incluyendo Oceanía). A este se le añadiría, Latinoamérica al ser la región donde aún no tienen operaciones y en la cual se encuentra Perú.

Con esta nueva redistribución se logrará comprender mejor el mercado en el que cada una se desarrolla y facilitar las operaciones, así como monitorear de cerca las ventas y demanda de productos; aumentando la capacidad de reacción.

Figura 2.1.

Reorganización UEN UNIQLO International



Fuente: Elaboración propia

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

En este apartado nos concentraremos en las estrategias a desarrollar por parte de UNIQLO International, haciendo hincapié en la subdivisión UNIQLO Latinoamérica.

Estrategias Globales

- Estrategia Transnacional: UNIQLO (incluyendo Japón e International) siguen una estrategia transnacional, ya que mantienen una alta presión por disminuir sus costos, pero son conscientes del aprendizaje global, a partir de la diferenciación para la adaptación local en los mercados donde opera pues existen gustos y preferencias diferentes. Cabe resaltar que estos cambios no necesariamente implican ajustes en la ropa que se ofrece, sino que la empresa adapta su mix de productos, canales de distribución, infraestructura y hasta políticas en los países extranjeros.
- Formas de ingreso – Franquicia: La estrategia que debería seguir UNIQLO International para llegar al mercado peruano debería ser a través de franquicias, pues estas suponen un riesgo mínimo y permite expandirse más rápido y abarcar mayor participación. Si bien, la empresa no maneja franquicias para UNIQLO y solo lo hace para Global Brands este podría significar un piloto de prueba-error

que bajo el control respectivo podría ser exitoso y permitiría llegar a más países latinoamericanos.

Estrategias Corporativas

- **Liderazgo en Costos + Diferenciación:** Como se explicó en el punto 2.3, la estrategia que sigue la empresa, según la teoría original de M. Porter, es la de Diferenciación Ampliada. Esto porque dirige su oferta de valor a un mercado masivo, logrando bajos costos y a la vez diferenciando sus productos con las más alta calidad y tecnología.
- **Integración Horizontal:** UNIQLO International podría comprar competidores del mismo rubro para aumentar su participación de mercado en países donde aún no consigue una alta cuota de mercado, así como en aquellos donde aún no tiene operaciones, como es el caso de Perú. Poniendo en práctica esta estrategia se lograría tener un primer contacto con el mercado no explorado y aprender del mismo de manera directa, para luego ofrecer un mix de marketing que responda a este.
- **Diversificación:** no se recomienda poner en práctica esta estrategia, pues en el paso FR incursionó en nuevos negocios como zapatería y hasta agricultura, los cuales no funcionaron y no hicieron más que desviar el rumbo de la compañía.

Estrategias de Negocios

- **Penetración de Mercado:** realizar campañas publicitarias dando a conocer la marca y su propuesta de valor, resaltando los atributos clave de las prendas como lo es su alta calidad y precios asequibles. Con el uso de medios orientados al target, para así construir y comenzar a posicionar la marca en el mercado peruano.
- **Desarrollo de Mercado:** conquistar nuevos mercados que muestran un poco crecimiento o a ritmos cada vez más lentos por la posible saturación de los mismos. Esto sucedería con UNIQLO, al ingresar al mercado retail peruano a través de su UEN UNIQLO International.

Estrategias Funcionales

- Estrategia Comercial: seguir desarrollando prendas con tecnologías innovadoras que marquen tendencias y se distinga de lo que ofrecen sus competidores poniendo en práctica su capacidad de innovación.
- Estrategia de Inbound Marketing: hacer frente al bajo costo que tienen los compradores de cambiar una marca por otras, dándole razones de no hacerlo que vayan más allá de los propios productos que comercialice la empresa. Generar contenido atractivo para el comprador para convertirlo en cliente y fidelizarlo a partir de información valiosa trabajada ad hoc para este.
- Estrategia de Fidelización: Desarrollar un “journey” de cliente que aborde diferentes puntos de contacto y premie su lealtad hacia la marca con beneficios que otras tiendas no ofrecen para retener clientes.
- Estrategia de Recursos Humanos: tomar iniciativas para mejorar el clima laboral beneficios de los trabajadores de la empresa, haciendo hincapié en la fuerza de ventas. De tal manera, que la empresa se muestre atractiva para el mercado laboral peruano y esto sume a la imagen que proyecte el grupo hacia el mercado local y global.
- Estrategia de Marketing: realizar estudios de mercado en el país para conocer el grado de aceptación que tendrían las marcas de FR entre los consumidores peruanos. Además, estudiar a fondo el perfil de compra del consumidor para descubrir “insights” que pueda trabajar a favor de la empresa.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Se propone un rediseño organizacional para UNIQLO International, tomando en cuenta la subdivisión propuesta en el punto 2.7. Esta consiste en crear equipos multidisciplinarios de trabajo agrupados por actividades primarias que son clave en el desarrollo de la UEN, de tal manera que cada una subdivisión tenga asignado un equipo o squad experto en dichas actividades. De esta forma, se podrá tener un mejor manejo y control del mercado al cual se dirige la marca, logrando entender los gustos y preferencias de los clientes o consumidores para así captar mayores beneficios. En el caso de Perú, este se encuentra dentro de la subdivisión de Latinoamérica, ya que no solo ingresaría al mercado peruano, sino a 2 más de América Latina. Tal como se propuso en el punto 2.6.

Figura 3.1.

Rediseño UEN UNIQLO Int



Fuente: Elaboración propia

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

A continuación, se detallarán aquellos cambios que se deben llevar a cabo para aplicar las estrategias antes mencionadas.

Estructuras planas: dejar de lado las jerarquías, optar por tener equipos multidisciplinarios donde no existan diferencias por el tipo de cargo que cada uno ocupa, sino que todos estén empoderados y trabajen en conjunto. Esto será posible adoptando metodologías de trabajo ágiles, en las cuales no existan jefes sino líderes o facilitadores que guíen los esfuerzos del grupo. Esto llevará a alcanzar metas u objetivos en menores tiempos y tener una mejor capacidad de respuesta al mercado.

Inversión en plataformas tecnológicas: apoyarse en el uso de la tecnología para lograr explotar los datos de clientes que se captan al momento de la compra en las tiendas UNIQLO International que permitan conocerlo más, y elaborar diversos perfiles de compra según patrones de comportamiento. Esto permitirá mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Por el lado de la cultura organizacional, esta se deberá centrar en tres valores: el cliente es lo primero, trabajamos en equipo e innovamos día a día. De esta manera, se buscará que la organización comparta estos comportamientos con el objetivo de fortalecer la identidad de la empresa y aportar a cumplir su propósito de alcanzar 1 billón de yenes en utilidades.

En el caso de los recursos humanos, para el personal de atención al cliente se deberá seguir un proceso de Selección centrado en la posesión de competencias vinculadas a la empatía, comunicación, tolerancia y conocimiento técnico. De tal manera que el servicio de atención que se reciba en cada tienda sea de la más alta calidad y se logren los objetivos de ventas. Mientras que el personal administrativo, se deberá seleccionar en base a las competencias y funciones respectivas de cada rol o puesto de trabajo.

El estilo de dirección de la empresa deberá estar basada en un liderazgo participativo o democrático, a partir de este los miembros del equipo podrán contribuir a la toma de las decisiones en la organización, de este modo podrán desarrollar nuevas habilidades y sentirse satisfechos, promoviendo así el trabajo en equipo y la motivación hacia la consecución de resultados.

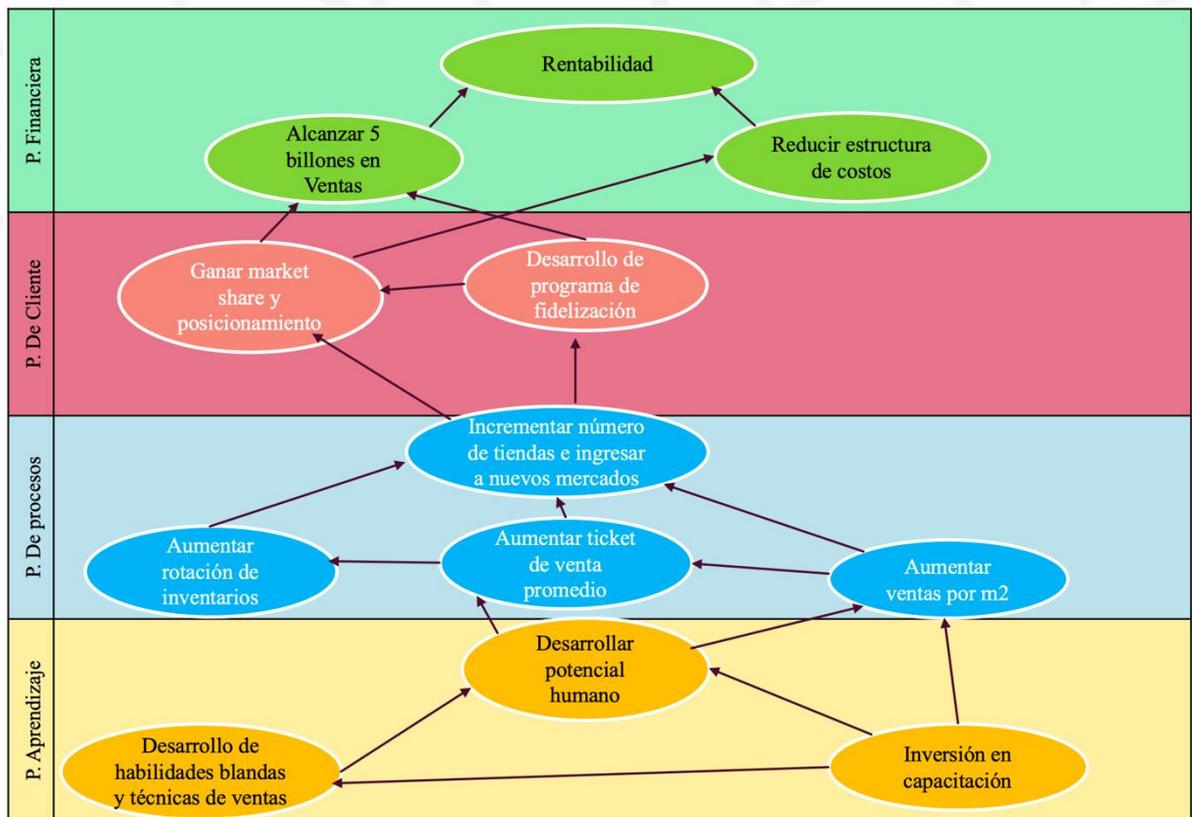
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

A continuación, se presentará la propuesta de Mapa Estratégico de Control para la organización. El mapa estratégico de control es “una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balance Scorecard en sí” (Kaplan y Norton, 2009, p. 38).

Figura 4.1.

Propuesta Mapa Estratégico FR



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con índices de gestión

Tabla 4.1.

Cuadro de mando integral

	Objetivos estratégicos	Indicador	Descripción	Propósito
Financieros	Alcanzar 5 billones de ventas generados por partes iguales de China, Japón, Asia, Estados Unidos y Europa, con un crecimiento de 20% anual.	$ROE = \frac{U.Neta}{Patrimonio\ Neto}$	Medir el poder de generación de utilidades de la empresa a partir de su patrimonio dentro de un periodo de tiempo.	Alcanzar un ROE de 15% para el año 2020.
	Reducir en 5% el número fabricantes con acuerdos contractuales para lograr mejores niveles de eficiencia y disminuir la estructura de costos en los siguientes 2 años.	$EBITDA = \frac{Utilidad\ Operativa + Depreciación + Amortización}{}$	Mide la utilidad que genera la empresa por medio de sus operaciones comerciales.	Lograr un EBITDA que represente el 40% de las Ventas para el año 2020.
		$Variación\ de\ las\ Ventas = \frac{Ventas\ del\ año}{Ventas\ del\ año\ anterior} - 1$	Medir la variación porcentual de las ventas de un periodo con respecto al otro.	Lograr un incremento en las ventas de 20% en promedio año tras año.
Clientes	Ocupar el tercer puesto dentro del market share de la industria, por encima de Zara para el 2020.	$Satisfacción\ de\ cliente = \frac{Clientes\ Satisfechos}{Total\ de\ clientes}$	Conocer la cantidad de clientes satisfechos con el negocio.	Alcanzar el 90% clientes satisfechos con una brecha de 5% con respecto a los competidores.
		$Participación\ de\ Mercado = \frac{Ventas\ del\ negocio}{Total\ de\ ventas\ del\ sector}$	Conocer la cuota de mercado que le corresponde al negocio.	Llegar a tener el 40% de la cuota total de mercado para el año.
	Desarrollo de un programa de fidelización para clientes que esté orientado a la captación y retención con el objetivo de aumentar las ventas en 20%.	$NPS = \%Promotores - \%Detractores$	Permite medir la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones.	Obtener un total de 70% de promotores de la marca en base a recomendaciones.
Procesos internos	Incrementar el número de tiendas en los próximos 2 años, llegando a duplicar las actuales, esto apoyado en el ingreso a 3 nuevos mercados internacionales en Latinoamérica con	$Rotación\ de\ Inventarios = \frac{Costo\ de\ Ventas}{Promedio\ de\ Inventario}$	Indica velocidad con que el inventario disponible se vende normalmente durante un periodo.	Alcanzar un índice de rotación de inventarios inferior a 90 días.
		$Ventas\ por\ m2 = \frac{Ventas\ (en\ un\ periodo)}{Área}$	Permite tomar decisiones en función a los espacios destinados para la venta para lograr rentabilizarlos	Obtener un aumento de 15% sobre el total ventas por m2 para el año 2020.

(continúa)

(continuación)

	UNIQLO como marca líder.	destinada a Ventas	de la mejor manera posible.	
		Ticket de venta promedio = Ventas totales a clientes/Número de transacciones (boletas)	Estimar el valor de venta promedio por cliente y así poder segmentar.	Lograr un aumento progresivo de 2% sobre el ticket de compra promedio de manera trimestral.
Aprendizaje	Desarrollo de habilidades blandas y técnicas de venta en el personal de atención al cliente con enfoque en las necesidades de los clientes, de tal forma que sean socios estratégicos de la organización y puedan brindar un servicio de alta calidad.	Inversión en Capacitación = % del presupuesto de Recursos Humanos invertido en Capacitación	Evaluar la inversión en programas de capacitación para personal.	Invertir aproximadamente 30% del presupuesto anual de R.R.H.H en capacitación estratégica de personal.
		Ratio de promociones = # colaboradores ascendidos/Total de colaboradores	Indica el porcentaje de colaboradores que durante un periodo de tiempo determinado ha sido promocionados.	Alcanzar un total de 20% de colaboradores promovidos para el año 2020 de manera transversal a la organización.

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El Grupo Fast Retailing es una organización con alto potencial de crecimiento empresarial que en sus cerca de 56 años de vida ha logrado posicionarse entre los primeros puestos en el mercado mundial de fast fashion desplazando a marcas de gran tamaño que ingresaron mucho antes al sector y planea convertirse en el número uno, arrebatándole la posición a Inditex (Zara).
- La empresa ha sabido reinventarse y desarrollar capacidades distintivas orientadas a la calidad superior y eficiencia con costos bajos gracias a su modelo de negocio que aborda toda la cadena de suministro. La trayectoria que ha tenido con éxitos y fracasos ha sido clave para lograr un alto nivel de aprendizaje que la llevado a consolidarse como un actor importante, y hacer frente al entorno competitivo del mercado. FR, como toda organización tiene puntos de mejora que actualmente suponen debilidades para la misma, pero que logra mitigarlas con sus fortalezas tal como se evidenció en la Matriz EFI (2.79).
- El mercado peruano del retail en los últimos años ha tenido un significativo y destacable crecimiento, convirtiéndolo en un mercado atractivo para empresas locales como extranjeras, pues aún no muestra signos de saturación o lucha por captar la demanda, muy por el contrario, ninguna de los competidores actuales ha logrado abarcar grandes cuotas de mercado. Esto configura una oportunidad para expandir las operaciones del Grupo FR en el mundo y llegar a nuevos mercados, como es el caso de Perú. Tomando en cuenta la matriz EFE y análisis del caso se concluye que esta organización debería ingresar al mercado peruano con su tienda insignia, UNIQLO, a través de la UEN UNIQLO International.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda reorganizar la UEN UNIQLO International, a partir de la agrupación de subdivisiones y creación de la subunidad UNIQLO Latinoamérica para ordenar y hacer más eficientes las operaciones al interior de la organización de tal forma que puedan tener equipos multidisciplinarios que gocen de autonomía y así tengan una alta capacidad de respuesta que el mercado demanda.
- La forma de ingreso al mercado Latinoamericano, siendo Perú el primer país de la región en tener una tienda UNIQLO, debería ser a través de tiendas franquiciadas. Debido a que permiten reducir el riesgo por entrada y además la posibilidad de poder expandirse de manera más acelerada lo cual se alinea con el plan del Grupo de FR de lograr ventas por 5 billones de yenes, para lo cual tendría que abrir cerca de 1000 tiendas.
- Por otro lado, es importante realizar estudios e investigaciones de mercado que permitan conocer y entender el comportamiento del consumidor peruano, así como la dinámica del sector para poder crear estrategias eficaces que estén alineadas con el nuevo mercado no explorado.
- La empresa debe prestar especial atención por la fuerte carga laboral que tiene, ya que al tener una gran cantidad de tiendas y operaciones en diferentes países debe velar por mantener saludable la cultura organizacional y lograr que todos los miembros sean parte del crecimiento y desarrollo del grupo, de tal manera que los objetivos y metas sean compartidos, en lugar de ser solo foco de los altos ejecutivos.
- El Grupo FR debe continuar invirtiendo en innovación y nuevas tecnologías para mantenerse vigente en el mercado y continuar desarrollando productos con valor diferencial que sus competidores no puedan llegar a tener o al menos copiar en el corto plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2018). *¿Qué Acuerdos Comerciales tenemos?*
Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- América Retail. (17 de Octubre de 2018). *Estudios: Ecommerce alcanzaría un crecimiento mayor al 30% en Perú.* Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-ecommerce-alcanzaria-un-crecimiento-mayor-al-30-en-peru/>
- Andina. (11 de Octubre de 2018). *CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- Andina. (29 de Setiembre de 2018). *BCR: Riesgo país de Perú se reduce y mantiene por debajo de promedio regional.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-riesgo-pais-peru-se-reduce-y-mantiene-debajo-promedio-regional-726894.aspx>
- BBC. (10 de Setiembre de 2018). *El Niño: la alerta sobre el regreso del fenómeno meteorológico en los próximos 3 meses.* Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45479060>
- Comunica RSE. (2018 de Julio de 31). *Piden a Roger Federer que interceda ante Uniqlo por los trabajadores de un proveedor.* Recuperado de <https://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/piden-roger-federer-que-interceda-ante-uniqlo-por-los-trabajadores-de-un-proveedor>
- El Comercio. (20 de Marzo de 2017). *Así sufren las empresas el impacto de El Niño en el norte.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sufren-empresas-impacto-nino-norte-407191>
- Fast Retailing. (3 de Octubre de 2018). *Sobre el negocio.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/aboutfr.html>
- Gestión. (11 de Junio de 2018). *Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales.* Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>

Gestión. (20 de Octubre de 2018). *Shopper online espera al menos 25% de descuento para decidir compra*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/shopper-online-espera-25-descuento-decidir-compra-247695>

Jimeno, J. (2 de Febrero de 2018). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?* Recuperado de <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>

Kaplan, & Norton. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (Segunda ed.). Barcelona: Gestión 2000.

La República. (14 de Julio de 2018). *PBI creció alrededor de 4,4% en el primer semestre del 2018*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1278173-pbi-crecio-alrededor-44-primer-semestre-2018>

Mercado Negro. (28 de Marzo de 2018). *Crecimiento del retail en Perú*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

Osterwalder, A. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Puro Marketing. (26 de Setiembre de 2018). *Branding, Marcas y Publicidad online funcionan mejor en medios de calidad*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/25/30942/branding-marcas-publicidad-online-funcionan-mejor-medios-calidad.html>

Revista Aral. (Setiembre de 25 de 2018). *La experiencia de compra fideliza a más del 40% de los clientes*. Recuperado de <http://www.revistaaral.com/es/notices/2018/09/la-experiencia-de-compra-fideliza-a-mas-del-40-de-los-clientes-79945.php#.W9AleafSHUp>

Semana Económica. (12 de Enero de 2018). *Competitividad y Pymes*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/competitividad-y-pymes/2018/01/12/doing-business-2018-es-facil-hacer-negocios-en-el-peru/>

Shum, Y. (18 de Junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Sy Corvo, H. (2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>

Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

Villacampa, O. (30 de Noviembre de 2018). *Qué son las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado de <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

