

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

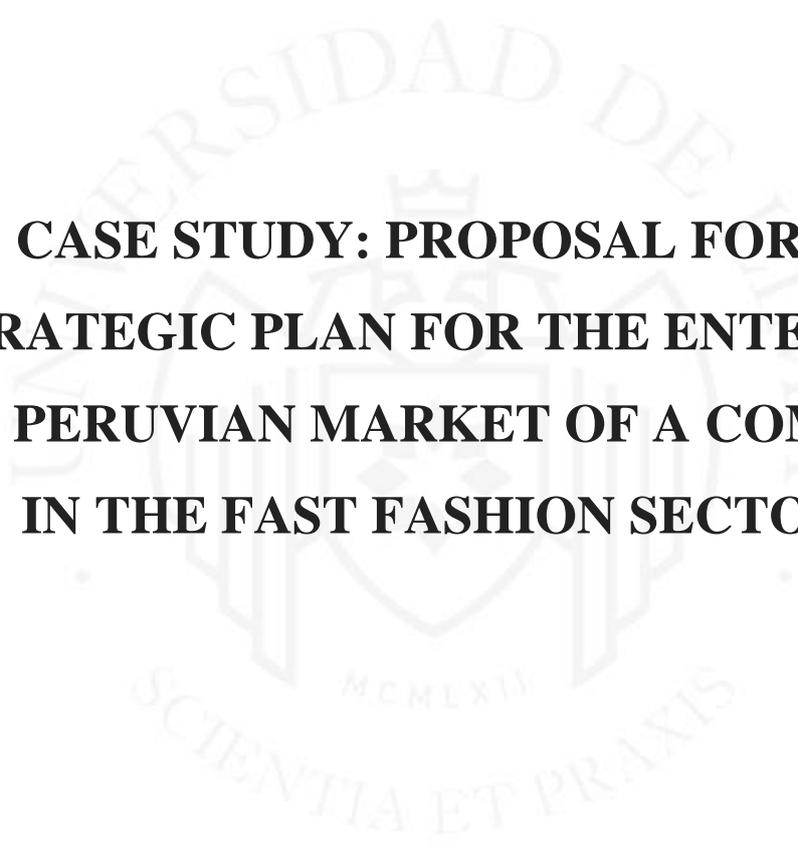
**Claudia Paola González Morales**

**Código 20102423**

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b> .....	<b>2</b>
1.1 <b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b> .....	<b>2</b>
1.1.1    Análisis del modelo de Negocio .....	<b>2</b>
1.1.2    Análisis de la Cadena de Valor .....	<b>7</b>
1.1.3    Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	<b>9</b>
1.1.4    Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	<b>12</b>
1.2 <b>DIAGNÓSTICO EXTERNO</b> .....	<b>15</b>
1.2.1    Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)15	
1.2.2    Análisis de fuerzas competitivas del sector industrial .....	<b>17</b>
1.2.3    Determinación de Oportunidades y Amenazas .....	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>23</b>
2.1    Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	<b>23</b>
2.2    Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE .....	<b>24</b>
2.3    Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	<b>25</b>
2.4    Matriz FODA (Sustento).....	<b>27</b>
2.5    Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	<b>28</b>
2.6    Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	<b>29</b>

2.7	Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN 30	
2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales .....	31
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>		<b>35</b>
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento) .....	35
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 37	
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>38</b>
4.1	Diseño de Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	38
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando integral (Sustento) .....	39
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>42</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>45</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventaja Competitiva de Fast Retailing .....	10
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva: Grupo Uniqlo.....	11
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva: Marcas de lujo accesible.....	11
Tabla 1.4 Ventaja Competitiva: Marcas Nacionales .....	12
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades: Fast Retailing .....	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	23
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	28
Tabla 2.4 Estrategias de Negocios por UEN .....	33
Tabla 2.5 Estrategias de Funcionales.....	34
Tabla 4.1 Cuadro de Mando integral .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Fast Retailing.....	9
Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas .....	27
Figura 3.1 Organigrama actual de Fast Retailing .....	36
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing.....	38



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Business Model Canvas-Fast Retailing.....	46
Anexo 2 Proyección a futuro -PEST.....	47



## RESUMEN

El presente plan estratégico evalúa el ingreso de la empresa japonesa Fast Retailing en el mercado peruano con una propuesta diferente a las demás empresas que conforman la industria Fast Fashion en el Perú.

El plan consta de cuatro capítulos; el primer capítulo incluye el análisis interno de la empresa en donde se encuentran tanto las bases que constituyen el modelo de negocio, las actividades principales que fundamentan su ventaja competitiva para luego proceder a identificar el rendimiento del mercado peruano en dicho sector.

El segundo capítulo identifica las diversas estrategias con las que Fast Retailing podría ingresar al Perú, estas tendrán que ser evaluadas para verificar la factibilidad de inversión en nuestro país.

El tercer capítulo propone los cambios a nivel organizacional que Fast Retailing tendrá que realizar para poder implementar las estrategias propuestas.

Por último, en el cuarto capítulo, se evalúa la manera en como estas estrategias deberán ser controladas por la empresa para consolidar su posición y pronosticar su crecimiento a futuro en el sector Retail peruano.

Palabras clave: sector retail, mercado peruano, moda, plan estratégico, modelo de negocio

## **ABSTRACT**

This strategic plan analyzes the entry of a new company in the Fast Fashion industry of the Peruvian Market, This Japanese Company (“Fast Retailing”) will revolutionate the proposal of the Fast Fashion industry in Perú.

These research work has four parts, the first chapter is about the internal analysis of the company where it details the main activities that form the competitive advantage to identify the performance of the market in this sector.

On the other hand, the second chapter is about the strategies that Fast Retailing would use to access at the Peruvian Market, this will be evaluated to verify the investment in our country.

The third chapter it details the proposal of changes that Fast Retailing will have to do for the implementation of the strategies that were defined in the second chapter.

To conclude, this research will evaluate the way how the strategies will be controlled by the company to ensure the position and future growth in the country.

**Keywords:** Retail, peruvian market, fashion, Strategic plan, business model

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria Fast Fashion presenta un alto crecimiento en el Perú debido a la propuesta que lleva consigo: variedad de opciones en prendas de vestir que siguen las tendencias de moda de los últimos tiempos a precios accesibles.

Empresas líderes como Forever 21, H&M y Zara han revolucionado la industria Peruana generando que las tiendas por departamento desarrollen nuevas estrategias para lograr nuevos clientes y conservar los actuales.

Frente a este escenario, el presente trabajo está evaluando la posibilidad de un nuevo competidor en la industria Fast Fashion: Fast Retailing.

Fast Retailing es una empresa japonesa que ha logrado globalizar su marca dentro de grandes ciudades convirtiéndose en una de las principales empresas dentro del sector. A continuación se presentaran las bases y conceptos principales para evaluar la factibilidad de este nuevo competidor en el Perú.

# CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

### 1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2012) señala en su libro generación de modelos de negocios la definición del mismo considerando nueve módulos para su definición:

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (pp. 14)

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que siga una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubran las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (pp. 15).

A continuación, se analizará el modelo de negocio de la empresa Fast Retailing en la actualidad. Este análisis será mediante el lienzo de Alexander Osterwalder llamado Business Model Canvas (véase el anexo 1):

Segmento de Mercado: de acuerdo a lo indicado por Osterwalder y Pigneur (2012) en su libro generación de modelos de negocios, la segmentación del mercado es un módulo de análisis crucial para definir el modelo de negocio de una empresa debido a lo siguiente:

Un modelo de negocio define varios segmentos de mercados por esta razón las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se va a enfocar y considerar los que no tomara en cuenta (pp. 20).

Un mercado segmentado se encuentra enfocado en los modelos de negocio que se diferencian en varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes (pp. 21).

Sumado a lo mencionado anteriormente, Kotler y Lane (2016), en su libro Dirección de Marketing, señala la importancia y las principales variables de segmentación:

Las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

No existe una forma única para segmentar un mercado. El especialista en marketing debe probar distintas variables de segmentación, solas y combinadas, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura del mercado (pp. 199).

Por lo expuesto, Fast Retailing presenta la siguiente segmentación de mercado considerando las principales variables de segmentación:

- Segmentación geográfica: “implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso barrios” (Kotler y Lane, 2016, p.199).

Fast Retailing es una empresa japonesa que ha logrado una expansión dentro de su país así como internacionalmente llegando a varios países de Asia, Europa, América y Oceanía.

- Segmentación demográfica: “divide el mercado en grupos de acuerdo con variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación” (Kotler y Lane, 2016, p. 200).

Por lo indicado, los clientes de Fast Retailing son mujeres y hombres que se encuentran entre los 20 y 50 años este amplio rango de edad depende del tipo de producto a satisfacer por ello se clasifica en los siguientes subgrupos:

- Ropa básica e informal: hombres y mujeres cuya edad se encuentra entre los 20 y 30 años. Los niveles de ingresos son variados y no muy altos a que recién se encuentran trabajando o terminando sus estudios.
- Moda contemporánea elegante e informal: mujeres trabajadoras (dependiente o independientemente) entre los 30 y 50 años de edad cuyo nivel de ingreso e instrucción es alto ingreso o variado.
- Ropa de consumo masivo: hombres y mujeres con un rango de edad entre los 25 – 35 años en donde su nivel de ingreso es medio o bajo.

- Segmentación psicográfica: “divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad” (Kotler y Lane, 2016, p. 202).

De acuerdo al punto anterior, los clientes de Fast Retailing son personas que según el producto quieran adquirir presentan un determinado nivel socioeconómico:

- o Ropa básica e informal: personas modernas y progresistas que pertenecen al nivel socioeconómico A, B.
  - o Moda contemporánea elegante e informal: mujeres modernas y sofisticadas pertenecientes al nivel socioeconómico A, B.
  - o Ropa de consumo masivo: personas cálidas, hogareñas y progresistas que se encuentran en el nivel socioeconómico B, C.
- Segmentación conductual: “divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas en relación con un producto” (Kotler y Lane, 2016, p. 204).

Los clientes de Fast Retailing son personas que buscan atender una necesidad determinada según el tipo de ropa que desean adquirir:

- o Ropa básica e informal: enfocado para personas quienes buscan la calidad a un precio accesible.
- o Moda contemporánea elegante e informal: dirigido a mujeres que buscan estilo sofisticado y de alta calidad.
- o Ropa de consumo masivo: orientado a clientes de gama baja quienes determinan su elección por el bajo precio (Takeuchi, 2012, pp. 6 -9).

En conclusión, el mercado de Fast Retailing es diversificado esto es por la amplia cartera de productos que posee los cuales atienden a más de un segmento.

Propuesta de valor: de acuerdo Osterwalder y Pigneur (2012) en su libro generación de modelos de negocios: la propuesta de valor son todos los productos o servicios que satisfacen una necesidad de un segmento determinado (pp. 22).

Fast Retailing presenta los siguientes aspectos que sustentan la propuesta de valor de la empresa:

- Diseño: basado en la calidad de los productos ya que impulsa la diferenciación de sus productos.
- Personalización del servicio de la tienda: determinado por la experiencia de compra de sus clientes dentro de sus instalaciones.
- Marca-status: posicionamiento corporativo en relación al valor social (Takeuchi, 2012, pp.11).

Por tal motivo Fast Retailing tiene como propuesta de valor lo siguiente: diferenciación en productos y calidad de servicio, así como el alto desarrollo de su imagen a nivel corporativo.

Canales: puntos en donde se establece el contacto con el cliente en donde se desempeña la experiencia del mismo (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp. 26).

Fast Retailing cuenta con los siguientes canales:

- Canales Propios:
  - o Directos: personal comercial, post – venta, entre otros; el canal online que se encuentra en su página web oficial y las redes sociales donde se desempeña la comunicación constante con sus clientes.
  - o Indirectos: tiendas Uniqlo y el Centro de formación de futuros líderes.
- Canales de Socios:
  - o Indirectos: los espacios subcontratados que tiene alrededor del mundo así como las franquicias de las marcas: Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam, GU, Cabin y Calzado (Fast Retailing, 2018).

Relación con los clientes: las empresas establecen el tipo de relación que desean en cada segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.28).

Por lo expuesto, Fast Retailing fundamenta su relación con sus clientes de acuerdo a estas modalidades:

- Atención personal exclusiva: diferenciada en cada canal tanto directo como indirecto.
- Desarrollo de productos basados en los comentarios de los clientes (Takeuchi, 2012, pp. 7).

Fuente de ingresos: referido al flujo de efectivo que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado al que se desea enfocar (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.30).

Los ingresos de Fast Retailing son definidos por la compra de los productos en donde la política de fijación de precios es basada en las características de los productos y su volumen de venta: "un precio por artículo" y "artículo por tusbo"(Takeuchi, 2012, pp. 8).

Recursos clave: son los bienes adquiridos por la empresa con la finalidad de entregar el valor propuesto por sus clientes (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.34).

Por lo expuesto, Fast Retailing tiene los siguientes recursos:

- Físicos: “en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.35).

Fast Retailing cuenta con recursos físicos como sus tiendas de grandes formatos, espacios subcontratados y franquicias así como también tiene fabricas y maquinarias para realizar sus productos, y sus oficinas administrativas y el Centro de formación de futuros líderes (Takeuchi, 2012, pp. 6 - 9).

- Intelectuales: “los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.35).

Fast Retailing tiene recursos intelectuales como las marcas que posee: Uniqlo, GU, Theory, PLST, J Brand, Comptoir Des Comptoir, Princesse tam- tam, así mismo también cuenta con diversas asociaciones entre fabricantes y distribuidores con el objetivo de tener mayor cobertura a nivel mundial.

- Humanos: “Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.35).

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, para el caso de Fast Retailing el recurso humano que tiene es importante debido al giro de negocio que posee, el cual son todas las personas que tienen alguna relación con la

empresa entre ellos son colaboradores del área Comercial, Post- Venta, fabricantes, distribuidores, administrativos, entre otros.

- Económicos: “algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o cartera de opciones sobre acciones para contratar empleados claves” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.35).

Fast Retailing tiene como principales recursos económicos las ganancias que provienen de la comercialización de sus productos, directa o indirectamente, adicional a ello, también se encuentran los aportes de los accionistas, el dinero invertido como capital para la expansión internacional, etc.

Actividades clave: acciones que debe tener una empresa para que su modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.36).

Fast Retailing cuenta con centros de investigación y desarrollo, desarrollo de materiales, departamento de producción, marketing y comercial y servicio post venta (Takeuchi, 2012, pp. 6 - 9).

Asociaciones clave: proveedores y socios que ayudan a que el modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.38).

Fast Retailing cuenta con Joint Venture con empresas locales, alianzas estratégicas con diseñadores de renombre internacional, acuerdos con empresas de fabricación en China y negociaciones directas con fabricantes de materia prima de alta calidad (Takeuchi, 2012, pp. 6 - 9).

Estructura de costos: costos en los que se tiene que invertir para poner en marcha el modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2012, pp.40).

Fast Retailing tiene que invertir en el mantenimiento del canal online, arrendamiento de canales físicos, sueldos, materia prima, presupuestos de fabricación y costos de fabricación y mantenimiento.

### **1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor**

Según Hill y Jones (2015) “el termino cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valor” (pp.89).

Bajo este concepto, la cadena de valor de Fast Retailing tiene como actividades primarias:

- Investigación y desarrollo: diseñadores y creadores de patrón se encuentran en constante investigación con el fin de obtener las últimas tendencias tanto de moda como de materiales.
- Producción: gestiona la producción y mejora de productos y procesos involucrados desde la obtención de materia prima hasta la transformación del producto.
- Logística: gestiona la red de distribución desde el lugar de fabricación-almacén hasta la red de tiendas asociadas en donde se puede encontrar la red de producción que busca la manera de aumentar su red de fábricas globalmente con la finalidad de generar cercanía entre sus canales físicos. Por otro lado, la red de tiendas y negocios online que gestiona todo lo vinculado al diseño, mejora y gestión de aperturas estratégicas de los puntos de ventas y negociaciones online.
- Comercial y Marketing: dentro del área comercial se determinan los productos y su volumen con el fin de satisfacer los conceptos estacionales predeterminados. Por su parte, el área de marketing desarrolla campañas promocionales con publicidad BTL y ATL tanto para sus productos estrella como para los productos con poca rotación.
- Centro de atención al cliente (Customer Insight): analiza la experiencia del cliente (comentarios de los productos, tendencia de ropa y solicitudes enviadas por los mismos clientes) para poder predecir patrones de conducta con el objetivo de diseñar y producir sus productos (Fast Retailing, 2018).

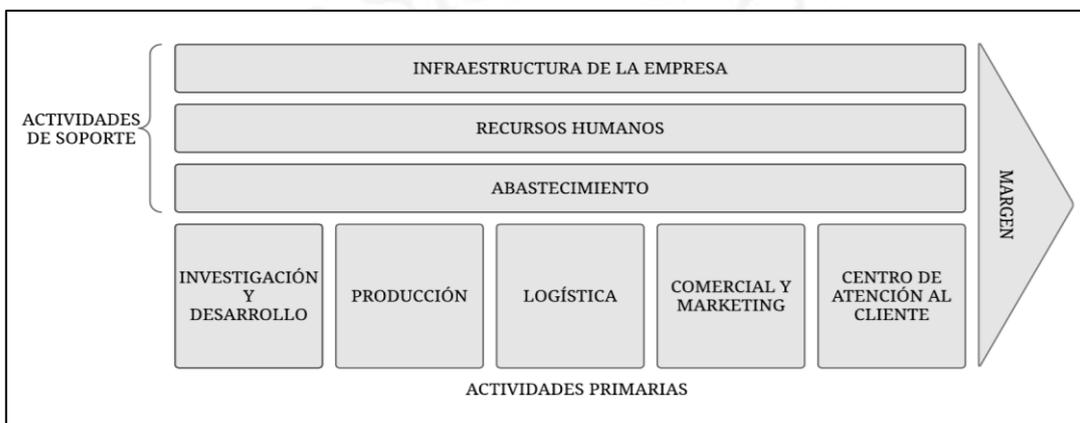
Por otro lado, las áreas que soportan las actividades primarias en Fast Retailing son las siguientes:

- Abastecimiento: dentro de esta área se encuentra la administración de materiales que asegura materia prima de alta calidad la cual permitirá desarrollar mejoras relacionadas a la funcionalidad, sensación y textura de la ropa. Por otro lado, el control de inventario monitorea las ventas y el inventario semanal el cual mediante un criterio de asignación va realizando el despacho de los pedidos a toda su red para evitar el alto stock en almacén.

- Recursos humanos: logra que sus empleados estén capacitados y agreguen valor a la empresa mediante los programas: capacitación, responsabilidad social, entre otros.
- Infraestructura de la empresa: según Hill y Jones (2015) “está conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacional” (pp.93).  
Bajo lo expuesto se puede identificar las siguientes actividades: finanzas, legal, sistema de negocio, auditoría interna, disposición de tienda (Takeuchi, 2012).

Figura 1.1

Cadena de valor de Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012)  
Elaboración Propia

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

Según Hill y Jones (2015) indica lo siguiente: “La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permiten diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más que los de ellos” (p. 85).

Fast Retailing sustenta su ventaja competitiva a través de la formulación de las estrategias funcionales; las cuales responden a una actividad específica de la cadena valor.

Tabla 1.1

Ventaja Competitiva de Fast Retailing

Actividad	Estrategia Funcional	Factor de la ventaja competitiva
Investigación y Desarrollo	<p>Crear centros de Investigación y Desarrollo en diversos países.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con diseñadores de renombre.</p> <p>Establecer el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC).</p>	Innovación Superior
Comercial y Marketing	Adquirir clientes potenciales de gama baja con la creación de la marca GU mediante promociones insuperables.	Capacidad de respuesta al cliente
Abastecimiento	Proveer de materia prima de la mejor calidad alrededor del mundo mediante convenios con fabricantes.	Calidad Superior
Producción y logística	Expandir globalmente sus fábricas mediante relaciones comerciales.	Eficiencia Superior
Centro de atención al cliente	Lograr que los clientes sean los aliados clave para la mejora de sus productos.	Capacidad de respuesta al cliente

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración Propia

Por esta razón podemos indicar que la ventaja competitiva de Fast Retailing es centrar sus productos en la calidad como factor diferenciador.

Según Takeuchi (2012), Fast Retailing cuenta con unidades estratégicas de negocio de acuerdo a los segmentos de mercado establecidos:

- Grupo Uniqlo: responde a las necesidades de ropa básica e informal de consumo masivo enfocado para personas quienes buscan calidad a un precio accesible.
- Marcas de lujo accesible: moda contemporánea elegante e informal dirigido a mujeres que buscan un estilo sofisticado y de alta calidad.
- Marcas nacionales: ropa de consumo masivo orientado a clientes de baja gama quienes determinan su elección por el bajo precio (pp.7 - 9)

Tabla 1.2

Ventaja Competitiva: Grupo Uniqló

Actividad	Estrategia Funcional	Factor de la ventaja competitiva
Investigación y Desarrollo	Perfeccionar las nuevas tendencias en base a los comentarios de sus clientes	Innovación Superior
Producción y Logística	Comprar materiales de alta calidad a bajo costo. Realizar contratos con fábricas claves en China. Contratar especialistas del mantenimiento de maquinarias.	Calidad Superior
Comercial y Marketing	Políticas enfocadas en mayores ventas: “un artículo por tsubo”, promociones de empleados. Establecer publicidad en canales tradicionales y modernos.	Capacidad de Respuesta al cliente
Centro de atención al cliente	Centralizar los comentarios de clientes al área de producción para nuevas mejoras de diseño.	Capacidad de Respuesta al cliente
Ventaja Competitiva	Combinación de Liderazgo en costos con Diferenciación	

Fuente: Takeuchi (2012)  
Elaboración Propia

Tabla 1.3

Ventaja Competitiva: Marcas de lujo accesible

Actividad	Estrategia Funcional	Factor de la ventaja competitiva
Investigación y Desarrollo	Diseñadores de alta costura y renombre internacional crean los productos	Calidad Superior
Producción y Logística	Distribuir los productos a grandes almacenes y boutiques. Buscar materiales de alta calidad y estilo sofisticado	Calidad Superior
Comercial y Marketing	Generar campañas publicitarias que generan en el cliente una buena experiencia de compra de dichos productos.	Capacidad de Respuesta al cliente
Ventaja Competitiva	Diferenciación	

Fuente: Takeuchi (2012)  
Elaboración Propia

Tabla 1.4

Ventaja Competitiva: Marcas Nacionales

Actividad	Estrategia Funcional	Factor de la ventaja competitiva
Investigación y Desarrollo	Adquirir el modelo SPA para obtener productos de calidad a bajo precio	Eficiencia Superior
Producción y Logística	Distribuir las marcas nacionales dentro del canal virtual y las tiendas UNIQLO para promocionarlos	Eficiencia Superior
Comercial y Marketing	Creación de nuevas marcas respaldadas bajo la marca Uniqlo	Capacidad de respuesta al cliente
Ventaja Competitiva	Liderazgo en Costos	

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración Propia

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

Hill y Jones (2015), en su libro Administración Estratégica: Un Enfoque Integral afirma la importancia de realizar un análisis interno enfocado en la identificación de las Fortalezas y Debilidades:

Analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía a efectos de saber qué motores impulsan la rentabilidad de su compañía y dónde radican las oportunidades para mejorar. Es decir, deben ser capaces de identificar cómo las fortalezas de la compañía incrementan la rentabilidad de esta y cómo las debilidades generarían una rentabilidad más baja. (pp.82)

A continuación se ha procedido a identificar las siguientes fortalezas y debilidades para Fast Retailing:

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades: Fast Retailing

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actividades enfocadas en proyectos de innovación a través de los centros de innovación y desarrollo en lugares estratégicos.	Altos costos de distribución debido a la centralización de sus fábricas en China.
Alianzas estratégicas consolidadas con diversos actores: proveedores, fabricantes, diseñadores, contactos del área textil entre otros.	Demasiada centralización de sus actividades en el sector textil
Autonomía del proceso del negocio desde la etapa del diseño hasta las operaciones de tienda debido al modelo utilizado: SPA (“Minorista de tienda especializada con marca propia”).	Posición competitiva débil frente a las empresas de la industria: adecuarse a las decisiones de la competencia para poder coexistir en la industria.
Imagen corporativa consolidada la cual se fundamenta a través de sus programas de responsabilidad social, igualdad de género, comportamiento ético, entre otros.	Constante variabilidad en puestos esto genera una alta rotación, motivo por el cual sus colaboradores no se lleguen a fidelizar con la empresa y por ende no logren los objetivos propuestos.
Personal altamente capacitado e informado enfocado en una atención de calidad enfocada en su desarrollo constante.	Costos de producción tienen mayor proporción al lado sus ingresos debido a que representa un menor margen bruto y operativo de la industria.
Rápida expansión de sus puntos de ventas tanto en lugares estratégicos tanto nacionalmente como en el exterior: China, Reino Unido, Estados Unidos, Rusia entre otros.	Impuestos e intereses por pagar representan un porcentaje mayor debido a que el margen de explotación es de 16.4% y su EBITDA representa el 13.80%.
Venta de productos enfocados en ofrecer calidad a precios accesibles para su mercado meta.	

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración Propia

Respecto a las Unidades Estratégicas de Negocio de Fast Retailing se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Respecto al Grupo UNIQLO, se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Eficiencia en la gestión de compras de materia prima: negociaciones con fabricantes alrededor del mundo para obtener la mejor calidad a un costo bajo.
- Seguimiento constante en las fábricas de producción: se realizan visitas para corroborar el control de calidad de los productos elaborados y las maquinarias.
- Investigación constante en innovación de productos basados en las preferencias de sus clientes.

- Alta interacción con sus clientes: el centro de atención al cliente se ha enfocado en recibir sugerencias y preferencias de los mismos que son consideradas para los nuevos lanzamientos.
- Promociones eficientes de marketing: campañas ATL y BTL con el objetivo de promover sus artículos.

Debilidades:

- Alto presupuesto publicitario.
- Alto grado de dependencia de aprovisionamiento asiático.
- Representación baja con respecto a otras marcas representativas del mercado.
- Consolidación eficaz de la marca desarrollada únicamente en el mercado Japonés.
- Tardía incursión en el mercado internacional (Takeuchi, 2012, pp.6 -8).

Por otro lado, las marcas de lujo accesible presentan las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Calidad por excelencia: los productos son elaborados con el objetivo de ofrecer a sus clientes ropa con calidad superior.
- Distribución a canales físicos estratégicos: los productos se reparten a grandes almacenes o boutiques donde los clientes tienen mayor preferencia.
- Presencia Internacional de las marcas asociadas.
- Campañas publicitarias eficientes que respalden el espíritu de la marca internacionalmente.

Debilidades:

- Las ventas y el margen operativo representa un indicador relativamente bajo respecto a las ventas totales.
- Los puntos de venta generan poca rentabilidad por metro cuadrado (Takeuchi, 2012, pp. 8).

Finalmente las marcas nacionales tienen las siguientes fortalezas y debilidades que se presentan a continuación:

Fortalezas:

- Desarrollo del modelo SPA en donde tiene la autonomía desde la etapa del diseño hasta las operaciones en tienda.
- Creación de nuevas marcas y nuevas unidades de negocio.

Debilidades:

- Desarrollo de marcas nacionales presenta un crecimiento lento en ventas debido al mercado saturado producto de la gran competencia (Takeuchi, 2012, pp. 9).

## **1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

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

En las siguientes líneas se describe la finalidad del diagnóstico externo para la evaluación de un negocio en un territorio determinado:

El propósito de una auditoria externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, el objetivo de la auditoria externa no es desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación (David y David, 2017, pp.61).

De acuerdo al enfoque de este trabajo, se procederá a analizar las fuerzas del macro entorno del mercado Peruano del cual Fast Retailing está interesado en invertir para el año 2019 (véase el anexo 2).

Factor Político:

- “Las fuerzas políticas y legales son resultado de los cambios en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan en alto grado a los administradores y empresas” (Hill y Jones, 2011, pp.67).
- Contexto político del país está afectando las decisiones de inversión en el país debido a la frágil democracia. (Valcárcel, 2018, párr.13).

- Condiciones adecuadas para la inversión extranjera: búsqueda constante de acuerdos de libre comercio con el fin de promover la integración comercial entre países del exterior (Valcárcel, 2018, párr.1).

Factor Macroeconómico:

- “Las fuerzas macroeconómicas afectan la salud general y el bienestar de una nación o economía regional de una organización, lo cual influye en la capacidad de empresas e industrias para obtener un rendimiento adecuado” (Hill y Jones, 2011, pp.64).
- El sector Retail se ha convertido en el sector económico con mayor relevancia en el país logrando producir mayor empleo formal en el mismo (Valcárcel, 2018, párr.20).
- La cantidad de trabajadores formales que no tienen empleo debido a los problemas de corrupción en el Sector Construcción impacta negativamente al consumo interno (Valcárcel, 2018, párr.22).
- Mercado atractivo para la inversión: se encuentra ubicado entre los treinta países más atractivos para invertir en el Sector Retail (Valcárcel, 2018, párr.1).
- Perú se encuentra dentro de los países que presentan prospero desarrollo comercial. Por esta razón, marcas internacionales han abierto varios puntos de venta y han adquirido la participación de los grandes almacenes (Valcárcel, 2018, párr.2).

Factor Social:

- “Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que el cambio de costumbres y valores afectan a una industria” (Hill y Jones, 2011, pp.66)
- La cultura de compra ha evolucionado de los clientes ha evolucionado debido a la globalización: consumidores adquieren sus artículos en diferentes canales debido a que tienen mayor acceso de la información en donde pueden escoger la opción que se adapte a sus necesidades (Valcárcel, 2018, párr.27).
- Fast Fashion revoluciona el sector Retail: consumidores tienen preferencia por establecimientos que penetran el mercado con ofertas baratas y mayor variedad (Salas, 2018, párr.1).

- Alta tendencia de compras online: consumidores más jóvenes prefieren la comodidad de la compra en línea (Euromonitor Internacional, 2016, párr.8).
- Nuevas tendencias que modificaran el comportamiento del mercado peruano: “Para 2020, además del aumento de los servicios de entretenimiento, los peruanos darán nueva vida a las antiguas tradiciones e incorporarán otras tendencias de consumo “importadas” de otras naciones latinoamericanas y más allá” (Kasriel-Alexander, 2013, párr. 2).

Factor tecnológico:

- “El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos” (Hill y Jones, 2011, pp.66).
- Tendencia del nuevo canal Internet Retailing ha generado globalizar las compras de los consumidores en cualquier parte del mundo (Valcárcel, 2018, pp.6).

### **1.2.2 Análisis de fuerzas competitivas del sector industrial**

Según Hill y Jones (2015) indica: “Una vez que han identificado las fronteras de una industria, los administradores tienen la tarea de analizar las fuerzas competitivas que hay en el entorno de la misma, a efecto de detectar las amenazas y las oportunidades” (p. 47).

De acuerdo con el objeto de estudio de este caso, se procederá a determinar fuerzas competitivas del Sector Retail en el Perú enfocado en la industria Fast Fashion:

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Según Hill y Jones (2015) afirma que: “Los competidores potenciales son compañías que por el momento no están compitiendo en una industria, pero tienen capacidad para competir si decidieran hacerlo” (p. 48).

Por tal razón, la amenaza de un nuevo competidor en la industria de Fast Fashion sería baja ya que se enfrentaría a altas barreras de entrada, las cuales están descritas a continuación:

- Economías de escala: “Las economías de escala se presenta cuando los costos unitarios disminuyen conforme una empresa aumenta el volumen de su producción” (Hill y Jones, 2011, pp. 49). Las empresas que compiten en la industria Fast Fashion en el Perú han desarrollado economías de escala con

el objetivo de generar mayores ingresos basados en la diversidad de productos que ofrecen a precios atractivos para sus clientes. Por lo que si una empresa desea ingresar a dicha industria tendrá que desempeñar su producción basada en economías de escala para encontrarse en el mismo nivel que las empresas que se encuentran en el sector actualmente. Por otro lado, para poder implementar la producción a gran escala deberá invertir en gran proporción para sustentar sus instalaciones de producción y los riesgos que conlleva.

- Lealtad de marca: Hill y Jones (2015) indica la forma en que una empresa debería desarrollar su la lealtad de marca frente a sus clientes:

“Una compañía genera lealtad a su marca mediante una publicidad continua de sus productos de marca y el nombre de la compañía, protegiendo sus productos como patentes innovando productos por medio de programas de investigación y desarrollo poniendo énfasis en la gran calidad de sus productos, y debido a su servicio excepcional después de la venta. La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores prefieren los productos de las compañías establecidas” (pp.49).

La incorporación de las empresas de Fast Fashion fue esperada por los consumidores peruanos debido a que las marcas y estilo eran reconocidos internacionalmente (Valcárcel, 2018, párr. 14). Por tal motivo, si una empresa nueva quiere incursionar en esta industria deberá desarrollar fuertes y efectivos planes de acción para poder destacar el valor de su marca frente a las empresas ya establecidas.

- Know- How: Las empresas que actualmente constituyen la industria Fast Fashion en el Perú son marcas internacionales que presentan una ventaja sostenible en cuanto a sus procesos internos, acceso a financiamiento y control de insumos, entre otros. ya que están ofreciendo una oferta atractiva y de calidad a precios accesibles por tal razón la amenaza de un nuevo competidor no representaría una desventaja ya que para poder ingresar a esa industria debes adoptar dicho modelo el cual al inicio sería difícil de adaptarse para entrar en competencia.
- Regulación gubernamental: “La regulación gubernamental ha representado una enorme barrera contra el ingreso a muchas industrias” (Hill y Jones, 2015, pp. 50). Los acuerdos internacionales y la economía peruana están

facilitando el acceso a que más empresas de esta industria puedan ingresar al territorio peruano.

Rivalidad entre empresas establecidas: “La rivalidad se entiende como la competencia entre las compañías de una industria que luchan para quitarse participación de mercado unas a otras” (Hill y Jones, 2011, pp. 50-51).

El nivel de rivalidad entre empresas se evalúa mediante los siguientes puntos:

- Estructura competitiva de la industria: Según Hill y Jones (2015): La estructura competitiva de una industria se refiere al número de compañías y a su distribución respecto del tamaño, cuestiones que los administradores estratégicos establecen desde el principio de su análisis de la industria (p.52). En las industrias consolidadas, las compañías son interdependientes porque las acciones competitivas de una de ellas afectan directamente la partición de mercado de sus rivales y, por lo tanto, su rentabilidad (Hill y Jones, 2015, p. 52).  
Por esta razón, la industria de Fast Fashion tiene una estructura consolidada ya que ha tenido una acogida sorprendente en el mercado peruano la cual se evidencia en sus ventas en comparación a los grandes almacenes quienes están reorganizando sus estrategias con el fin de prevenir un descenso en sus ventas. Debido a esto podemos afirmar que presentan una alta rivalidad entre la industria de Fast Fashion y los grandes almacenes. (Valcárcel, 2018, párr. 4).
- Demanda de la industria: La demanda de la industria Fast Fashion tiene una tendencia creciente en los próximos años (Valcárcel, 2018, párr. 11). Por tal razón, el nivel de rivalidad se reduce debido a que el aumento de clientes ocasiona un ámbito para enfocar sus estrategias y enfrentar respecto a su competencia mediante la obtención de clientes nuevo o existentes (Hill y Jones, 2015, pp. 54).
- Diferenciación de producto: La industria de Fast Fashion presenta alta diferenciación debido a que ofrece moda rápida de buena calidad a precios accesibles (Salas, 2018, párr.14). Por lo expuesto, podemos afirmar que el nivel de rivalidad es bajo debido a que no todas empresas presentan este nivel de diferenciación el cual es complicado conseguir.

- Costos del cambio para el cliente: La industria “Fast Fashion” ha generado que el consumidor llegue a considerar más opciones de compra de calidad en donde la decisión por una marca va a depender de la necesidad a satisfacer. Por tal motivo, en esta industria el costo de cambio es relativamente bajo y por ende presenta una alta rivalidad en la industria porque todas las empresas involucradas ofrecen la confianza que un cliente desea al momento de su compra.
- Barreras de salida: “Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las empresas abandonar una industria” (Hill y Jones, 2015, pp. 54). En la industria de Fast Fashion las barreras de salida no son altas ya que si bien es cierto el retirarse del territorio peruano conlleva a generar un gran esfuerzo por poner a la venta todos los activos fijos, liquidar el personal, etc. Esto no genera un impedimento prioritario para que se deje de desinvertir.

Luego de lo expuesto, la industria de Fast Fashion en el Perú está generando una alta rivalidad entre las empresas existentes en la industria y las nuevas empresas fast fashion para ganar mayor participación de mercado dentro de los consumidores peruanos.

Poder de negociación de los compradores: Hill y Jones (2015) afirma la importancia del poder de negociación de los compradores:

“El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar que las compañías de la industria bajen los precios que cobran o para incrementar los costos de las compañías de esa industria exigiéndoles productos y servicios de mejor calidad.” (pp.51).

En la industria Fast Fashion en el Perú, el poder de negociación de los clientes es moderado debido a que en dicho sector hay diversas opciones en donde el consumidor tenga la oportunidad de elegir más conveniente.

Poder de negociación de los proveedores: “La capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria” (Hill y Jones, 2015, pp. 56). El poder de negociación de los proveedores en la industria Fast Fashion es alto debido a que los aliados estratégicos para estas empresas son sus proveedores ya que con estos han generado alianzas fundamentales y

de exclusividad para que sus productos sean diferenciados, de buena calidad y a un precio accesible. Por tal razón, la dependencia de sus aliados estratégicos es alta.

Productos sustitutos: “Los productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes” (Hill y Jones, 2015, pp. 58). Respecto a la industria Fast Fashion la amenaza de productos sustitutos es alta ya que el sector retail cuenta con diversas opciones para poder satisfacer la misma necesidad: grandes almacenes, emporio de Gamarra, entre otros.

### **1.2.3 Determinación de Oportunidades y Amenazas**

De acuerdo al análisis anterior, la industria Fast Fashion en el mercado peruano cuenta con las siguientes oportunidades y amenazas que Fast Retailing tendrá que considerar:

Oportunidades:

- Gobierno Peruano se encuentra negociando diferentes acuerdos de libre comercios con el fin de promover el desarrollo comercial entre países del exterior.
- La Cámara de Comercio de Lima ha creado el Gremio de retail y Distribución con el fin de fomentar y regular la libre competencia y oportunidades de negocio en el sector retail.
- El sector Retail se ha convertido en el sector económico con mayor relevancia en el país logrando producir mayor empleo formal en el mismo.
- La industria Fast Fashion revoluciona el sector Retail: consumidores tienen preferencia por establecimientos que penetran el mercado con ofertas baratas y mayor variedad.
- Perú presenta un próspero desarrollo comercial debido a esto empresas internacional han decidido invertir y abrir puntos de venta o negociar su participación en grandes almacenes.
- Alta tendencia de compras online: consumidores más jóvenes prefieren la comodidad de la compra en línea.

Amenazas:

- La coyuntura política en el país afecta las decisiones de inversión de empresas extranjeras generando una mala imagen constitucional y logrando así que las empresas dejen de invertir en el país.

- Caída del consumo interno: debido a la cantidad de trabajadores formales que se han quedado sin empleo.
- La cultura de compra de los clientes ha evolucionado debido a la globalización: mayor poder decisión debido al acceso de información con el que cuentan.
- La industria Fast Fashion en el Perú cuenta con grandes productos sustitutos en donde será difícil penetrar su oferta mercado.
- Los proveedores cuentan con alto grado de dependencia en el poder de decisión.



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David y David (2017), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades, de mayor importancia, encontradas en cada área funcional de la empresa (p.116).

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	PESO	CALIFIC.	TOTAL POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
Actividades enfocadas en proyectos de innovación.	0.04	4	0.16
Alianzas estratégicas consolidadas con diversos actores: proveedores, fabricantes, diseñadores, contactos del área textil entre otros.	0.2	4	0.8
Autonomía del proceso del negocio desde la etapa del diseño hasta las operaciones de tienda.	0.2	4	0.8
Imagen corporativa consolidada la cual se fundamenta a través de sus programas de responsabilidad social, igualdad de género, comportamiento ético, entre otros.	0.05	3	0.15
Personal altamente capacitado e informado enfocado en una atención de calidad.	0.03	3	0.09
Rápida expansión de sus puntos de ventas tanto en lugares estratégicos tanto nacionalmente como en el exterior: China, Reino Unido, Estados Unidos, Rusia entre otros	0.02	3	0.06
Venta de productos enfocados en ofrecer calidad a precios accesibles para su mercado meta.	0.05	4	0.2

(Continua)

(Continuación)

DEBILIDADES			
Altos costos de distribución debido a la centralización de sus fábricas en China.	0.04	1	0.04
Demasiada centralización de sus actividades en el sector textil.	0.01	2	0.02
Posición competitiva débil frente a las empresas de la industria: tiene que adecuarse a las decisiones de la competencia para poder coexistir en la industria.	0.05	1	0.05
Constante variabilidad en puestos esto genera una alta rotación que es la causa que sus colaboradores no se lleguen a fidelizar con la empresa y por ende no logren los objetivos propuestos.	0.01	2	0.02
Costos de producción tienen mayor proporción que sus ingresos debido a que representa un menor margen bruto y operativo de la industria.	0.15	1	0.15
Impuestos e intereses por pagar representan un porcentaje mayor debido a que el margen de explotación es de 16.4% y su EBITDA representa el 13.80%.	0.15	1	0.15
TOTAL	100%	13	2.69

Fuente: David y David (2017)

Elaboración propia

Por lo expuesto, se procedió a ponderar las fortalezas y debilidades planteadas en el primer capítulo en donde se pudo evidenciar que Fast Retailing tiene una posición fuerte ya que su valor ponderado es 2.6 el cual indica que puede gestionar adecuadamente las fuerzas internas para contrarrestar las debilidades (David y David, 2017, p.117)

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Según David y David (2017), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y analizar la información económica, social, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (p.77).

A Continuación, se desarrollada la matriz EFE en donde se visualizarán las oportunidades y amenazas que tiene el mercado peruano en la actualidad con proyección al futuro.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFIC.	TOTAL POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El Estado Peruano se encuentra negociando diferentes acuerdos de libre comercios con el fin de promover el desarrollo comercial entre países del exterior.	0.15	3.00	0.45
El sector Retail se ha convertido en el sector económico con mayor relevancia en el país.	0.25	4.00	1.00
Consumidores tienen mayor preferencia por la industria Fast Fashion	0.05	4.00	0.20
Perú presenta un próspero desarrollo comercial.	0.05	2.00	0.10
Alta tendencia de compras online: consumidores más jóvenes prefieren la comodidad de la compra en línea.	0.05	1.00	0.05
<b>AMENAZAS</b>			
La coyuntura política en el país afecta las decisiones de inversión de empresas extranjeras.	0.10	3.00	0.30
Caída del consumo interno: debido a la cantidad de trabajadores formales que se han quedado sin empleo.	0.10	2.00	0.20
La cultura de compra de los clientes ha evolucionado debido a la globalización.	0.05	4.00	0.20
La industria Fast Fashion en el Perú cuenta con productos sustitutos (emporio de Gamarra, Tiendas por departamento, tiendas conceptuales) en donde será difícil penetrar su oferta mercado.	0.10	3.00	0.30
Los proveedores cuentan con alto grado de dependencia en el poder de decisión.	0.10	2.00	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>3.00</b>

Fuente: David y David (2017)

Elaboración propia

La matriz EFE permite identificar que si realmente una empresa puede responder correctamente a las fuerzas externas. Por tal razón, podemos decir que Fast Retailing puede responder adecuadamente sin embargo tendrá que rediseñar sus estrategias para una mejor respuesta en la industria de Fast Fashion en el Perú.

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

Según Hill y Jones (2015), la estrategia de negocios aborda la decisión de la empresa en lo tocante a quienes cubrirá (que segmentos de clientes), cuales necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y como habrá de satisfacerlos (p.154).

Las estrategias a nivel de negocios (genéricas), considera los siguientes aspectos:

- Diferenciación de producto.
- Segmentación de mercado.
- Capacidades distintivas.

Fast Retail cuenta con tres Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) las cuales tienen estrategias genéricas diferentes.

Por lo expuesto, la primera UEN la cual se refiere a UNIQLO presenta lo siguiente:

- Diferenciación de producto: presenta un alto grado de diferenciación debido a la calidad de sus productos, servicio del personal en tienda y variedad de los mismos.
- Segmentación de mercado: mercado masivo en donde se enfocan tanto en clientes de segmento promedio como diferente.
- Capacidades distintivas: enfoca sus actividades centrales en los procesos de distribución y producción, investigación y desarrollo, comercial y marketing.

Por tal motivo, la estratégica genérica de UNIQLO es la combinación de liderazgo en costos con diferenciación.

En segundo lugar, la UEN a analizar se refiere a las marcas de lujo accesible las cuales presentan lo siguiente:

- Diferenciación de producto: presenta un alto grado de diferenciación debido a que la oferta que ofrece son productos de lujo y sofisticados.
- Segmentación de mercado: mercado masivo en donde se enfocan en clientes de segmento diferente.
- Capacidades distintivas: enfoca sus actividades centrales en los procesos de investigación; desarrollo, comercial y marketing y desarrollo de marca.

Por lo explicado, la estrategia genérica de la unidad de marcas de lujo accesible es diferenciación.

Por último, la UEN a analizar se refiere a las marcas nacionales:

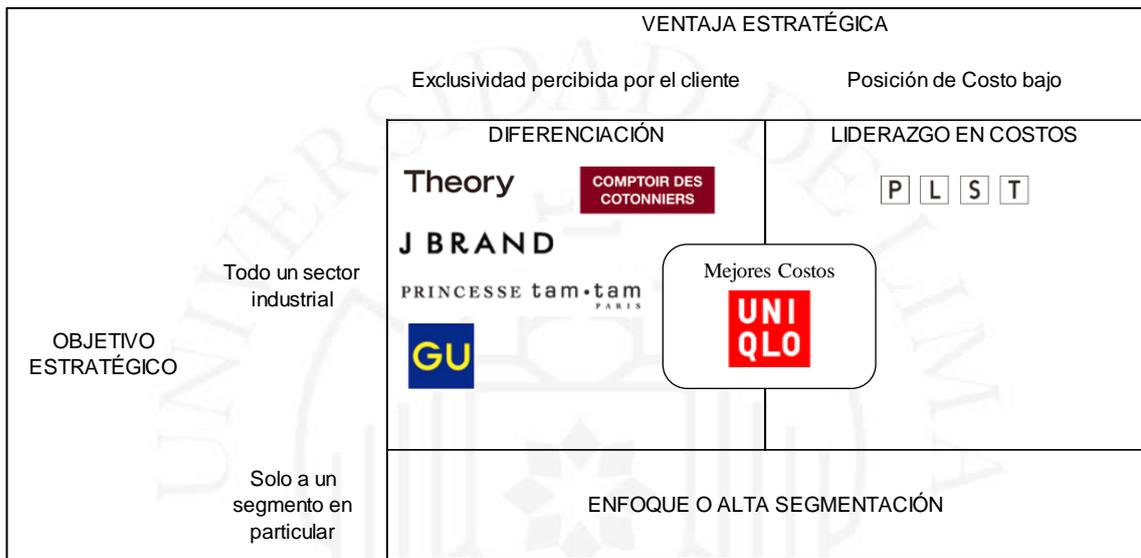
- Diferenciación de producto: presenta un grado moderado de diferenciación debido a que la calidad de sus productos no varía sin embargo el atractivo de estos son el bajo precio.

- Segmentación de mercado: mercado masivo en donde se enfocan en clientes de segmento promedio.
- Capacidades distintivas: enfoca sus actividades centrales en los procesos de distribución y producción.

Por ello, la estrategia genérica de la unidad de las marcas nacionales es liderazgo en costos.

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Fast Retailing (2018)  
Elaboración Propia

#### 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según David y David (2017), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es importante ya que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades – oportunidades), estrategias FA (fortalezas- amenazas) y estrategias DA (debilidades – amenazas) (p.171).

Por lo expuesto en secciones anteriores, se procederá a desarrollar la matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS - F</p> <p>F.1 Actividades enfocadas en proyectos de innovación.</p> <p>F.2 Alianzas estratégicas consolidadas con diversos actores: proveedores, fabricantes, diseñadores, contactos del área textil entre otros.</p> <p>F.3 Autonomía del proceso del negocio desde la etapa del diseño hasta las operaciones.</p> <p>F.4 Imagen corporativa consolidada la cual se fundamenta a través de sus programas de responsabilidad social.</p> <p>F.5 Personal altamente capacitado e informado enfocado en una atención de calidad.</p> <p>F.6 Rápida expansión de sus puntos de ventas tanto en lugares estratégicos tanto nacionalmente como en el exterior.</p> <p>F.7 Venta de productos enfocados en ofrecer calidad a precios accesibles para su mercado meta</p>	<p>DEBILIDADES - D</p> <p>D.1 Altos costos de distribución debido a la centralización de sus fábricas.</p> <p>D.2 Demasiada centralización de sus actividades en el sector textil.</p> <p>D.3 Posición competitiva débil frente a las empresas de la industria.</p> <p>D.4 Constante variabilidad en puestos esto genera una alta rotación.</p> <p>D.5 Costos de producción tienen mayor proporción al lado sus ingresos.</p> <p>D.6 Impuestos e intereses por pagar representan un porcentaje mayor.</p>
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <p>O. 1 Estado Peruano se encuentra negociando diferentes acuerdos de libre comercio.</p> <p>O.2 El sector retail se ha convertido en el sector económico con mayor relevancia en el país.</p> <p>O.3 La industria Fast Fashion revoluciona el sector retail.</p> <p>O.4 Perú presenta un próspero desarrollo comercial.</p> <p>O.5 Alta tendencia de compras online.</p>	<p>ESTRATEGIA - FO</p> <p>F2 - O3: Asociarse estratégicamente con proveedores claves en el mercado peruano para poder fidelizarlos y generar una relación sostenible en el tiempo.</p> <p>F4 - O4: Generar campañas de fidelización de clientes enfocados en la relación de la empresa con la responsabilidad social.</p> <p>F6 - O5: Empezar negociaciones claves para poder ver las diferentes opciones de ingreso de Fast Retailing al mercado peruano.</p> <p>F7 - O6: Realizar promociones de venta en canal virtual para promocionar prendas en Perú.</p>	<p>ESTRATEGIA - DO</p> <p>D4 - O3: Realizar propuestas de empleo atractivas para los futuros empleados de la empresa con el fin de fidelizarlos en las operaciones de Fast Retailing.</p> <p>D6 - O1: Generar alianzas con nuevos proveedores en el mercado peruano con el fin de generar un equilibrio entre sus ingresos y egresos. Dichas alianzas tendrán que respetar los acuerdos de libre comercio establecidos.</p>
<p>AMENAZAS - A</p> <p>A 1. La coyuntura política en el país afecta las decisiones de inversión de empresas extranjeras.</p> <p>A.2 Caída del consumo interno.</p> <p>A.3 La cultura de compra de los clientes ha evolucionado debido a la globalización.</p> <p>A.4 La industria Fast Fashion en el Perú cuenta con grandes productos sustitutos.</p> <p>A.5 Proveedores con alto poder de decisión.</p>	<p>ESTRATEGIA - FA</p> <p>F1 – A2: Desarrollar programas y mejoras de innovación para fomentar el dinamismo de la economía y así generar mayor consumo interno.</p> <p>F2 – A5: Gestionar negociaciones estratégicas entre los proveedores claves y Fast Retailing.</p> <p>F3 – A4: Desarrollar productos y procesos eficientes con la finalidad de fidelizar a sus clientes por el servicio brindado.</p> <p>F7 – A3: Generar promociones de venta consecuentes con la cultura de compra de los clientes peruanos sin correr el riesgo de pérdidas económicas.</p>	<p>ESTRATEGIA - DA</p> <p>D2 – A3: Investigar y proponer el desarrollo de industrias relacionadas más atractivas para los consumidores peruanos.</p>

Fuente: Hill y Jones (2015)

Elaboración propia

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

Según David y David (2017), una declaración de visión debe responder a las metas que se quiere llegar al iniciar las operaciones de dicha empresa. Este planteamiento debe ser claro ya que la visión es la base para desarrollar una misión (p.40).

Por lo descrito, a continuación, se detalla la visión, misión y principios Fast Retailing ha desarrollado a la fecha:

Visión: Ser la primera compañía de moda informal del mundo (pp. 30).

Misión: basado en dos razones de ser:

- Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de poder ponérsela.
- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrolla nuestra compañía en línea con la sociedad (Takeuchi, 2012, pp. 23)

Respecto a las políticas, estas son reglas que ayudan a modelar el comportamiento de sus usuarios dentro de una organización vinculada a la visión de la empresa. Por tal motivo se ha procedido a formular las siguientes políticas:

- Política de control de calidad: realizar visitas semanales a las fábricas para verificar el lote de su producción semanal.
- Política de atención al cliente: tener contacto directo con sus clientes a través del centro de atención al cliente en donde estos realizaban sugerencias y reclamos que se tomaban en cuenta para producir productos.
- Política de venta: “un precio por artículo” lo que se buscaba era disminuir el precio de venta al público.
- Política de promoción de gestores de venta: esquema de promoción definido en donde, si el colaborador tiene buen desempeño laboral, pasaba a ser el encargado de tienda estrella luego encargado de tienda superestrella finalmente dueño de una franquicia.
- Política de responsabilidad social: el objetivo era tener posicionamiento corporativo que guarde relación con el valor social por ello se crearon los siguientes programas: reciclado de lana; contratación de personas con discapacidad y emprender un negocio social con Muhammad Yunus (Takeuchi, 2012, pp.7 -12).

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

Según David y David (2017), los objetivos son el resultado de lo que se espera obtener al momento de implementar las estrategias (p.132).

- Desarrollar planes de incentivos anuales y de comisiones por ventas durante los primeros tres (03) años en Perú.
- Incrementar las ventas del canal online en un 15% para los siguientes 18 meses.
- Diversificar la cartera de productos en un 10% a través del desarrollo de productos innovadores durante los primeros tres (03) años.
- Lanzar programas masivos de fidelización para el cliente peruano durante el año y medio de apertura.
- Obtener un ratio de ingresos por ventas del 10% del total de sus tiendas en el año 2021.
- Obtener un ratio de satisfacción laboral del 50% durante su primer año de ejecución en Perú.
- Organizar capacitaciones bimestrales para el nuevo personal a contratar dentro de los dos (02) primeros años de apertura de sus tiendas en Perú.
- Proponer planes de desarrollo e investigación para sus mejores empleados durante los primeros cinco (05) años de ejecución en Perú.
- Tener cuatro (04) puntos de venta dentro los Centros Comerciales más representativos de Lima Metropolitana durante los primeros tres (03) años.
- Proponer mejoras de procesos tecnológicos para reducir los tiempos de respuesta en un 10% durante los primeros 18 meses de introducción.
- Duplicar los ingresos en tres años a través del desarrollo de productos innovadores.

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

Por lo expuesto anteriormente, para que cumpla con las metras propuestas, Fast Retailing debe dirigir sus estrategias dependiendo del lugar de expansión, por ello sus unidades estratégicas de negocio actuales deben ser organizadas por territorios, es decir: Japón, Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica (Caso Peruano).

Por otro lado, debe incluir como una nueva unidad estratégica de negocio la industria de accesorios personales: Fast Retailing deberá incursionar en una nueva industria con el objetivo de penetrar y aumentar su mercado actual. Por tal razón, deberá

introducir productos de accesorios personales que complementen la ropa ofrecida en su punto de venta estos serán promocionados y bajo el respaldo de la marca Uniqlo.

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

### Estrategia Global

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la industria Fast Fashion ha marcado una nueva tendencia en el Sector Retail debido a que ofrece moda rápida a precios accesibles.

Según Hill y Jones (2015) en su capítulo respecto a la estrategia en el entorno global:

Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se concentran en la rentabilidad aprovechando las disminuciones de costos que se deriva de las economías de escala y economías de ubicación, es decir su modelo de negocio está basado en adoptar una estrategia de bajo costo a escala global (pp. 262 - 263).

Las estrategias transnacionales están tratando de desarrollar un modelo de negocio que baje costos bajos, y al mismo tiempo, diferencie el producto que ofrece en los distintos mercados geográficos y fomente el flujo de habilidades entre diferentes subsidiarias en las redes globales de operaciones de las empresas (pp.264).

Por lo expuesto, es evidente que Fast Retailing cuenta con economías de escala para poder producir sus productos con el objetivo de reducir sus costos, por ello ofrecen a sus clientes una oferta diferenciada debido a las alianzas que conforman con sus proveedores. Por tal motivo, Fast Retailing cuenta con la combinación de dos estrategias tanto global como transnacional.

Por otro lado, para poder evaluar la posibilidad de ingresar un mercado diferente se deberá determinar el modo de ingreso a este.

Según Hill y Jones (2015) en su capítulo acerca de la estrategia en el entorno global: una subsidiaria en propiedad total es aquella en la que la empresa matriz posee el ciento por ciento de las acciones de la subsidiaria (pp. 272).

Por lo mencionado, ya que FR desea tener una estrategia agresiva llegando a tener mayor cobertura a nivel internacional. En un primer momento, Fast Retailing deberá ingresar al mercado peruano a través de una empresa subsidiaria en propiedad total con el objetivo de tener mayor control y a la vez posicionar su marca eficientemente en el territorio peruano. Para luego consolidarla con la integración de una red de franquicias, esto último dependerá del resultado generado al inicio.

#### Estrategias Corporativas

##### Integración Vertical:

De acuerdo Hill y Jones (2015) en su capítulo acerca de la estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico:

Una empresa que adopta una estrategia de integración vertical expande sus operaciones en las industrias primarias, las cuales generan los insumos para los productos de una organización (integración vertical hacia atrás) o en las últimas etapas dentro de una industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos (integración vertical hacia delante (pp. 295 - 296).

Por tal motivo, Fast Retailing para poder ingresar al mercado peruano deberá desarrollar una estrategia vertical hacia atrás para adquirir la materia prima de primera mano en donde podrán adquirir los mejores insumos peruanos: algodón, lana, cuero en otros para producir productos de alta calidad con bajo costo de adquisición.

##### Diversificación:

Según Hill y Jones (2015) en su capítulo acerca de la estrategia corporativa: diversificación relacionada o no relacionada:

La diversificación es el proceso que sigue una compañía para entrar en otras industrias, distintas a las de su actividad central u original para hacer otra clase de productos que se pueda vender de manera rentable a los clientes que hay en esas industrias (pp. 322).

De acuerdo a lo propuesto, en la definición de sus UEN, Fast Retailing debe incursionar con una estrategia de diversificación relacionada para poder posicionar la unidad estratégica de accesorios personales UNIQLO.

##### Outsourcing estratégico:

De acuerdo Hill y Jones (2015) en su capítulo acerca de la estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico:

El outsourcing estratégico es la decisión de permitir que, para mejorar su desempeño, una o varias actividades o funciones de la cadena de valor sean desempeñadas por compañías especializadas independientes que concentren todas sus habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad (pp. 307).

Fast Retailing deberá realizar las siguientes negociaciones con los siguientes agentes externos peruanos:

- Empresa enfocada en producción: la producción de FR deberá estar a cargo de una empresa de manufactura posicionada en el sector textil en el Perú.
- Técnicos especialistas: empresa encargada del mantenimiento de las fábricas para poder tener un buen rendimiento y minimiza el riesgo de fallas técnicas y merma operativa.

#### Estrategias de Negocio

De acuerdo a lo expuesto en este capítulo, el rediseño de las unidades estratégicas actuales presentan las siguientes estrategias de negocios:

Tabla 2.4

Estrategias de Negocios por UEN

UEN/ Variables	Uniqlo ropa	Marcas globales	Otras marcas	Uniqlo accesorios personales
Diferenciación de producto	Alta	Alta	Baja	Media
Segmentación de mercado	Segmento promedio	Segmento diferente	Segmento promedio	Segmento promedio
Capacidades distintivas	Investigación y desarrollo. Producción. Marketing	Desarrollo de marca. Marketing y comercial	Producción y distribución	Marketing y producción
Estrategia de Negocios	Combinación de liderazgo en costos con diferenciación	Diferenciación	Liderazgo en costos	Combinación de liderazgo en costos con diferenciación

Fuente: Hill y Jones (2015)  
Elaboración propia

#### Estrategias Funcionales

Fast Retailing deberá implementar las principales estrategias funcionales para el territorio peruano:

Tabla 2.5

Estrategias de Funcionales

Área funcional	Estrategias
Investigación y desarrollo	Investigar tendencias de moda que vayan acorde con el mercado y temporada. Analizar las tendencias de compra del consumidor peruano.
Producción y logística	Planificar la producción sobre la base del pronóstico de venta. Verificar el correcto control en los almacenes para facilitar el despacho de los productos. Optimizar la calidad de sus productos mediante el control semanal de especialistas. Asegurar la cuota correcta de obtención de materia prima. Realizar visitas sistemáticas de control de equipos. Adoptar las medidas necesarias para para evitar cualquier contaminación Minimizar la posibilidad de accidentes laborales en lugar de manufactura.
Comercial y Marketing	Generar campañas de ventas atractivas para los usuarios. Realizar publicidad ATL y BTL para promocionar los nuevos productos. Realizar una fijación de precios adecuada a la oferta del producto y a su competencia. Determinar estrategias de posicionamiento para fidelizar a sus clientes. Establecer acciones de venta para proteger la participación de mercado.
Centro de atención al cliente (Customer Insight)	Optimizar su centro de atención al cliente. Desarrollar una relación activa con sus clientes con el objetivo de fidelizarlos

Fuente: Hill y Jones (2015)

Elaboración propia

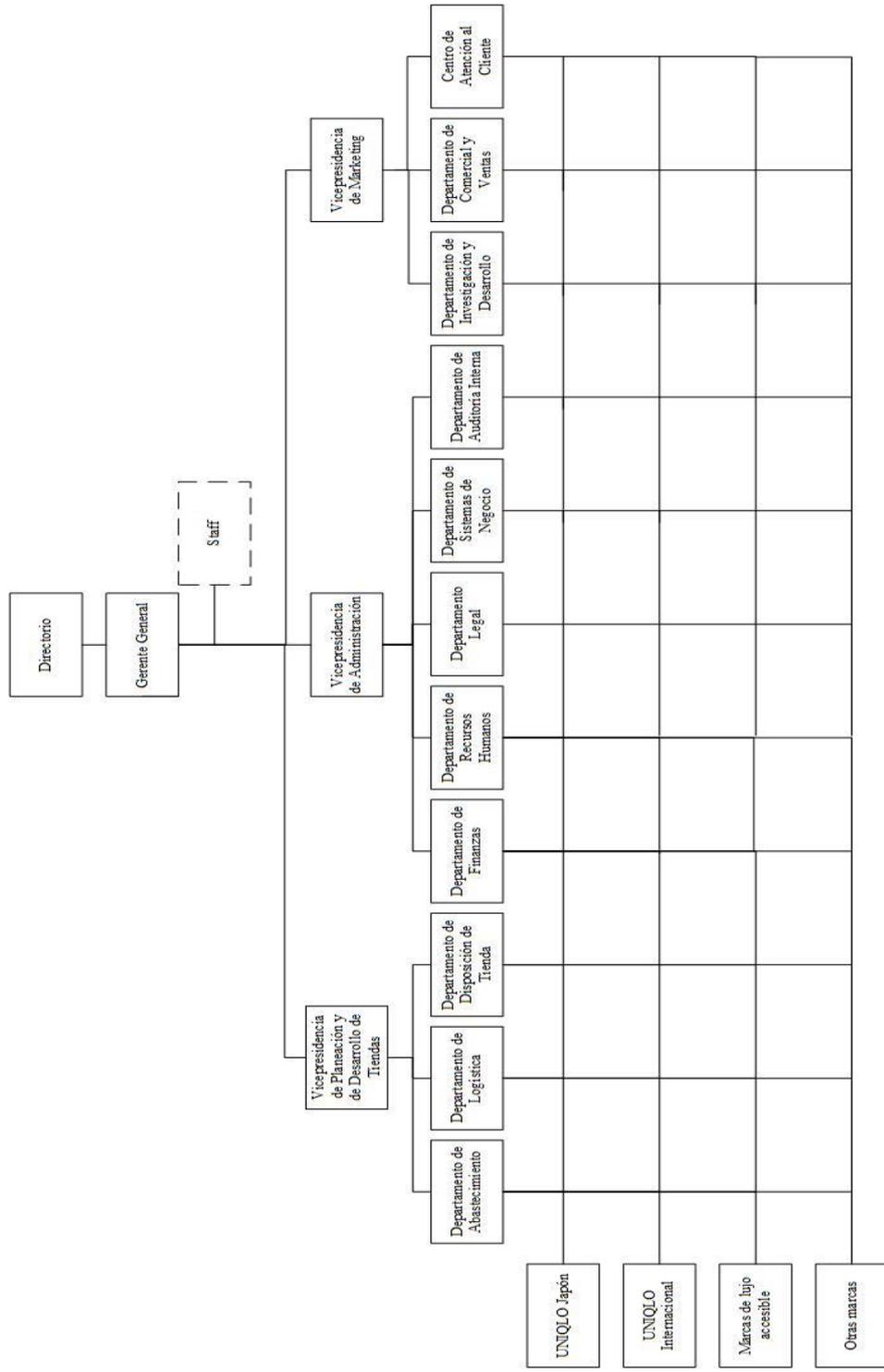
## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

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

Fast Retailing cuenta con la siguiente estructura multidivisional debido a la estrategia global que tiene actualmente, sin embargo, de acuerdo a la redefinición de sus unidades estratégicas de negocio, dicha estructura sería por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y matricial debido a la combinación de estrategia global con transnacional.



Figura 3.1  
Organigrama actual de Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012)  
Elaboración Propia

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

Respecto a los elementos de la implementación de la estrategia se deben considerar los siguientes aspectos: personas, sistemas de dirección, áreas claves y estructura organizacional.

En primer lugar debemos analizar el factor humano, Fast Retailing toma elecciones estratégicas con el fin de que sus nuevos colaboradores realicen de manera correcta sus funciones para el bien de la empresa por tal razón tiene como uno de los principales valores el desarrollo humano y profesional de sus nuevos colaboradores. Por ello, ha desarrollado diversas estrategias y programas para capacitarlos tales como: la creación de formación de futuros líderes para el desempeño e implementación de ideas innovadoras; los programas “M” en donde sus futuros líderes se encuentran desarrollando programas presenciales e incursionando en proyectos del mundo real; los programas “SAP” en donde se desarrollan programas de gestión de tienda, administración y producto (Takeuchi, 2012, pp. 13 - 16).

Por otro lado, los sistemas de dirección, Fast Retailing enfoca estas estrategias basadas en los valores y principios establecidos por tal motivo realiza planes para incrementar los desafíos de innovación, fomentar el crecimiento corporativo, comprometerse con las normas éticas, aspirar a la excelencia al máximo nivel posible, entre otros ya que estos ayudarán al cumplimiento de objetivos que serán sustentados con la implementación de sus políticas (Takeuchi, 2012, pp.23).

Respecto a las áreas claves, de acuerdo a las estrategias definidas en la sección anterior, Fast Retailing debe enfocarse en actividades relacionadas con investigación y desarrollo para ingresar a los nuevos mercados, departamento de ventas y comercial para promocionar las campañas y generar atracción en la marca por parte de los nuevos clientes y disposición de tienda para alcanzar que el nivel de servicio de los clientes sea satisfactorio y pueda generar una buena imagen de la misma.

Por último, la estructura organizacional se adecuará a la estrategia transaccional que se escogida por tal motivo su estructura organizacional es multidivisional debido a que es una combinación de estructura matricial, funcional y por UEN para llegar a alcanzar la maximización de cobertura internacional.

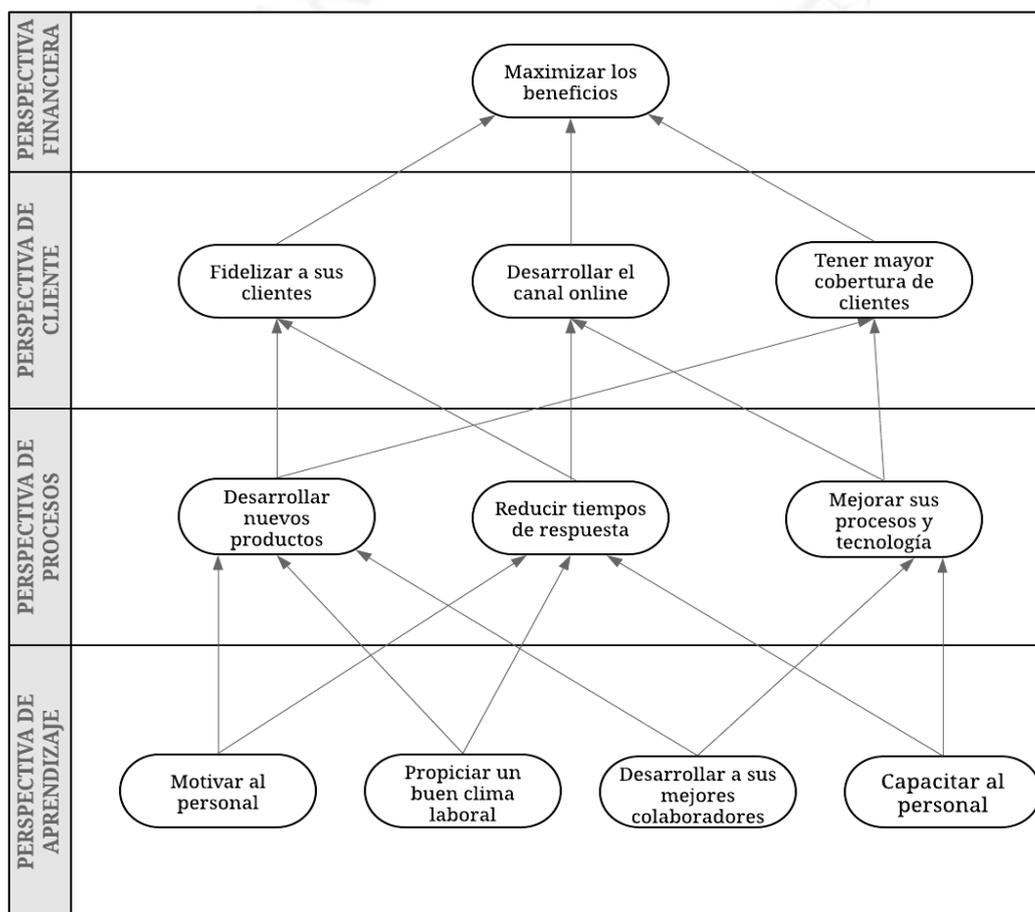
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

## 4.1 Diseño de Mapa Estratégico de Control para la empresa

“El Balanced Score Card es una herramienta importante de evaluación que permite a las empresas evaluar las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento al cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento” (David y David, 2017, p.289).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing



Fuente: Hill y Jones (2015)  
Elaboración propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando integral (Sustento)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Fórmula
Perspectiva Financiera	Obtener un ratio de ingresos por ventas del 10% del total de sus tiendas en el año 2021.	Margen neto de utilidad	Utilidad neta / ventas
	Duplicar los ingresos en tres años a través del desarrollo de productos innovadores.	Rendimiento sobre el capital de los accionistas(ROE)	Utilidad neta / capital de los accionistas
Perspectiva de clientes	Tener cuatro (04) puntos de venta dentro los Centros Comerciales más representativos de Lima Metropolitana durante los primeros tres (03) años.	Porcentaje de participación de clientes por punto de venta	Total de clientes por sucursal / clientes totales
	Lanzar programas masivos de fidelización para el cliente peruano durante el año y medio de apertura.	Tasa de fidelización de clientes	Clientes fieles / clientes totales
	Incrementar las ventas del canal online en un 15% para los siguientes 18 meses.	Tasa de crecimiento de ventas del canal online	(Ventas del mes / ventas del mes anterior) -1
Perspectiva de procesos internos	Diversificar la cartera de productos en un 10% a través del desarrollo de productos innovadores durante los primeros tres (03) años.	Rentabilidad de nuevos productos	Ventas de nuevos productos / ventas totales
	Proponer mejoras de procesos tecnológicos para reducir los tiempos de respuesta en un 10% durante los primeros 18 meses de introducción.	Tiempo promedio de atención por canal de atención	Promedio de tiempo de atención por cliente
		Retorno de nuevos procesos incorporados	Rendimiento de nuevos procesos / gastos incurridos
Perspectiva de aprendizaje	Organizar capacitaciones bimestrales para el nuevo personal a contratar dentro de los dos (02) primeros años de apertura de sus tiendas en Perú.	Promedio de horas capacitadas por persona	Número de capacitaciones al mes
	Proponer planes de desarrollo e investigación para sus mejores empleados durante los primeros cinco (05) años de ejecución en Perú.	Evaluación de desempeño	Objetivos cumplidos/ Total de objetivos

(Continúa)

(Continuación)

	Obtener un ratio de satisfacción laboral del 50% durante su primer año de ejecución en Perú.	Encuestas de satisfacción	Porcentaje de nuevos de respuestas buenas/ total de respuestas
	Desarrollar planes de incentivos anuales y de comisiones por ventas durante los primeros tres (03) años en Perú.	Porcentaje de facturación por vendedor	Número de ventas realizadas/ Total de Ventas por Punto de Venta

Fuente: Hill y Jones (2015)  
Elaboración propia

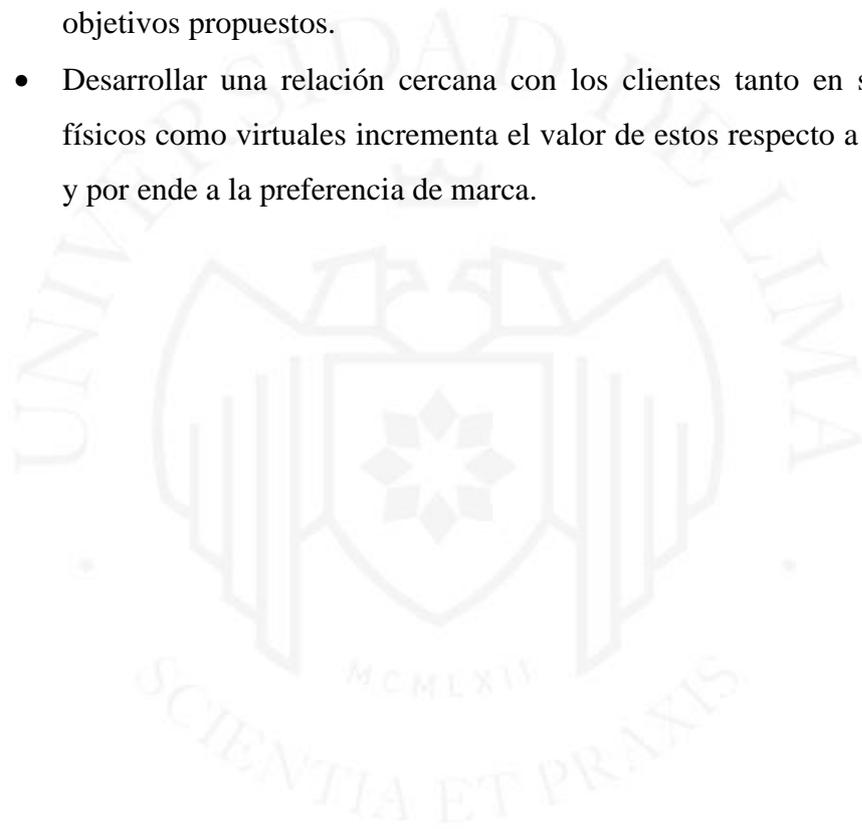


## CONCLUSIONES

- El ingreso de Fast Retailing en el sector retail peruano traerá consigo una industria con mayor competencia en donde las ofertas serán determinadas no solo por la guerra de precios sino también por la calidad del servicio que se ofrece en cada canal de venta.
- El sector Fast Fashion responde a las tendencias futuras que hoy en día los consumidores buscan al momento de comprar productos de la industria retail: ropa de calidad variada y de moda a precios accesibles.
- Las actividades claves en la cadena de valor para una empresa del sector retail son: investigación y desarrollo, producción y logística, comercial y marketing y servicio post venta pues tienen relación con la experiencia de compra del usuario.
- Las globalizaciones de marcas extranjeras en el mercado peruano modifican la oferta del sector por lo que el conocimiento del consumidor en la industria retail desempeña un rol preponderante para poder adelantarse a la oferta de sus empresas rivales.

## RECOMENDACIONES

- Fast Retailing debe realizar promociones atractivas de sus marcas a través de su canal online dentro del mercado Peruano para poder definir la cobertura de los clientes claves.
- Ingresar a un mercado internacional con una marca nueva implica tener actores estratégicos que ayuden a respaldar el desenvolvimiento de los objetivos propuestos.
- Desarrollar una relación cercana con los clientes tanto en sus canales físicos como virtuales incrementa el valor de estos respecto a la empresa y por ende a la preferencia de marca.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F., y David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. doi: 9786073240208
- El Comercio. (1 de marzo de 2018). Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293-noticia/>
- Estilo de vida del consumidor en el Perú. (18 de abril de 2016). Recuperado del sitio de internet de Euromonitor Internacional: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fast Retailing. (25 de octubre de 2018). Recuperado del sitio de internet de Fast Retailing: <https://www.fastretailing.com/eng/group/>
- Hill, C., y Jones, G.R. (2015). Administración estratégica: un enfoque integral (11.ª ed.). México D.F.: Progreso S.A.
- Kasriel-Alexander, D. (21 de febrero de 2013). Consumidores peruanos en 2020: una mirada al futuro. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Kotler, P. y Lane Keller, K (2016). Dirección de marketing. [Versión PDF]. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=4273&pg=&ed=>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocio (3.ª ed.) Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (20 de setiembre de 2018). Perú: Sector retail tendría más dinamismo y ventas este 2018. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-sector-retail-2018/>
- Perú Retail. (22 de octubre de 2018). Perú: Compras de e-commerce alcanzarían los \$2.8 millones a fin de año. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-transacciones-e-commerce/>
- Ringstrom, A. (28 de junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Reuters. Recuperado de <https://lta.reuters.com/articulo/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>
- Salas Oblitas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Perú. El Comercio. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109-noticia/>

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

The Fast Retailing Group Mission. (1 de setiembre de 2018). Recuperado del sitio de internet de Fast Retailing:  
<https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission>

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





## Anexo 1 : Business Model Canvas - Fast Retailing

Relaciones clave	Actividades clave	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Joint Ventures con empresas locales.</li> <li>-Alianzas estratégicas con diseñadores de renombre internacional.</li> <li>-Acuerdos con empresas en China respecto a la fabricación.</li> <li>-Negociaciones directas con fabricantes de materia prima de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centro de investigación y Desarrollo.</li> <li>-Desarrollo de materiales.</li> <li>-Departamento de producción.</li> <li>-Comercialización y Marketing.</li> </ul> <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Canales físicos de grandes formatos.</li> <li>-Adquisición de marcas estratégicas.</li> <li>-Creación del Centro de formación de futuros líderes (FRMIC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoservicio.</li> <li>-Atención diferenciada en canal físico.</li> <li>-Desarrollo de productos basado en los comentarios de los clientes.</li> </ul> <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Canales físicos: presencia en los países: Estados Unidos, Europa, China y Japón.</li> <li>-Canal Online.</li> <li>-Publicidad en medios de comunicación.</li> </ul>	<p>Personas cuya edad del cliente típico oscila entre 20 y 60 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ropa básica e informal de consumo masivo enfocado para personas quienes buscan calidad a un precio accesible.</li> <li>- Moda contemporánea elegante e informal dirigido a mujeres que buscan un estilo sofisticado y de alta calidad.</li> <li>- Ropa de consumo masivo orientado a clientes de baja gama quienes determinan su elección por el bajo precio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantenimiento de canal online.</li> <li>-Arrendamiento de canales físicos.</li> <li>-Sueldos.</li> <li>-Materia prima.</li> <li>-Presupuestos de planificación.</li> <li>-Costos de fabricación.</li> <li>-Costos de mantenimiento.</li> </ul>	<p>Estructura de costos</p>	<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresos definidos por la compra de los productos Fast Retailing.</li> <li>- La política de fijación de precios: Características de los productos. Volumen de venta ("un precio por artículo" y "artículo por tusbo").</li> <li>- Se adecua al segmento que desea enfocarse.</li> </ul>	

Fuente: Takeuchi (2012)  
Elaboración Propia

## Anexo 2 : Proyección a futuro (PEST)

PEST	Evaluación Futura					
	Corto plazo	Impacto	Mediano plazo	Impacto	Largo Plazo	Impacto
<b>Factor Político</b>						
Coyuntura política	Problemas Políticos	Amenaza	Condiciones más estables	Oportunidad	Problemas se solucionan	Oportunidad
Creación de la oficina Nacional de Gobierno Interior	Mejor regulación de ofertas comerciales	Oportunidad	Competencia regulada	Amenaza	Barreras en el sector para invertir	Amenaza
Tratado de Libre Comercio	Mayor integración comercial internacional	Oportunidad	País más atractivo para invertir	Oportunidad	Pocas barreras de entrada en el sector	Amenaza
<b>Factor Económico</b>						
Sector Retail mayor relevancia	Crecimiento del sector	Oportunidad	Mayor competencia	Amenaza	Ofertas del sector se expandan a nuevos territorios	Oportunidad
Mayor desempleo	Menor consumo interno	Amenaza	Baja demanda del sector	Amenaza	Mayor competencia	Amenaza
País atractivo para inversión	Nuevas empresas en el sector	Oportunidad	Industria fragmentada	Amenaza	Nuevas empresas del sector con ofertas atractivas	Amenaza
<b>Factor Social</b>						
Cultura de compra	Mayor poder de decisión	Amenaza	Mayor conocimiento del consumidor	Oportunidad	Estrategias comerciales para atraer ventas	Oportunidad
Tendencia Fast Fashion	Ofertas de alta calidad con mejores precios	Amenaza	Menor posicionamiento de marca	Amenaza	Menor costo de cambio	Oportunidad
Compras online	Practicidad en compras	Oportunidad	Globalización de marcas	Amenaza	Menores barreras de entrada	Amenaza
<b>Factor Tecnológico</b>						
Internet Retailing	Promociones más atractivas online	Oportunidad	Ventas online con mayor participación	Oportunidad	Mayores ingresos	Oportunidad