

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

Jimena Maria Corrales Nieves Polo

Código 20102309

Lima – Perú

Noviembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

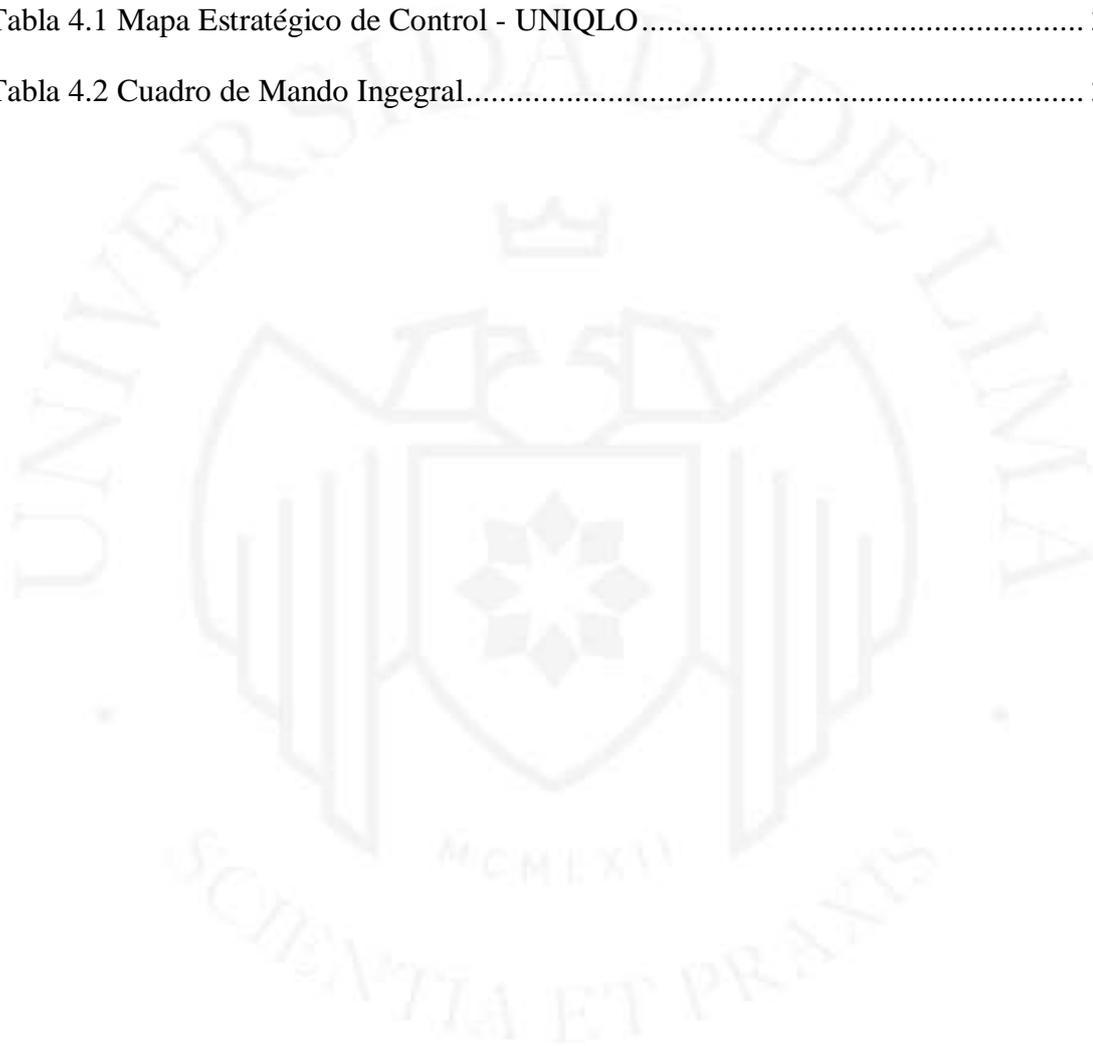
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	10
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	17
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 (Sustento).	21
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.	25
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	25
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	30
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	34
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	34

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	35
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	43



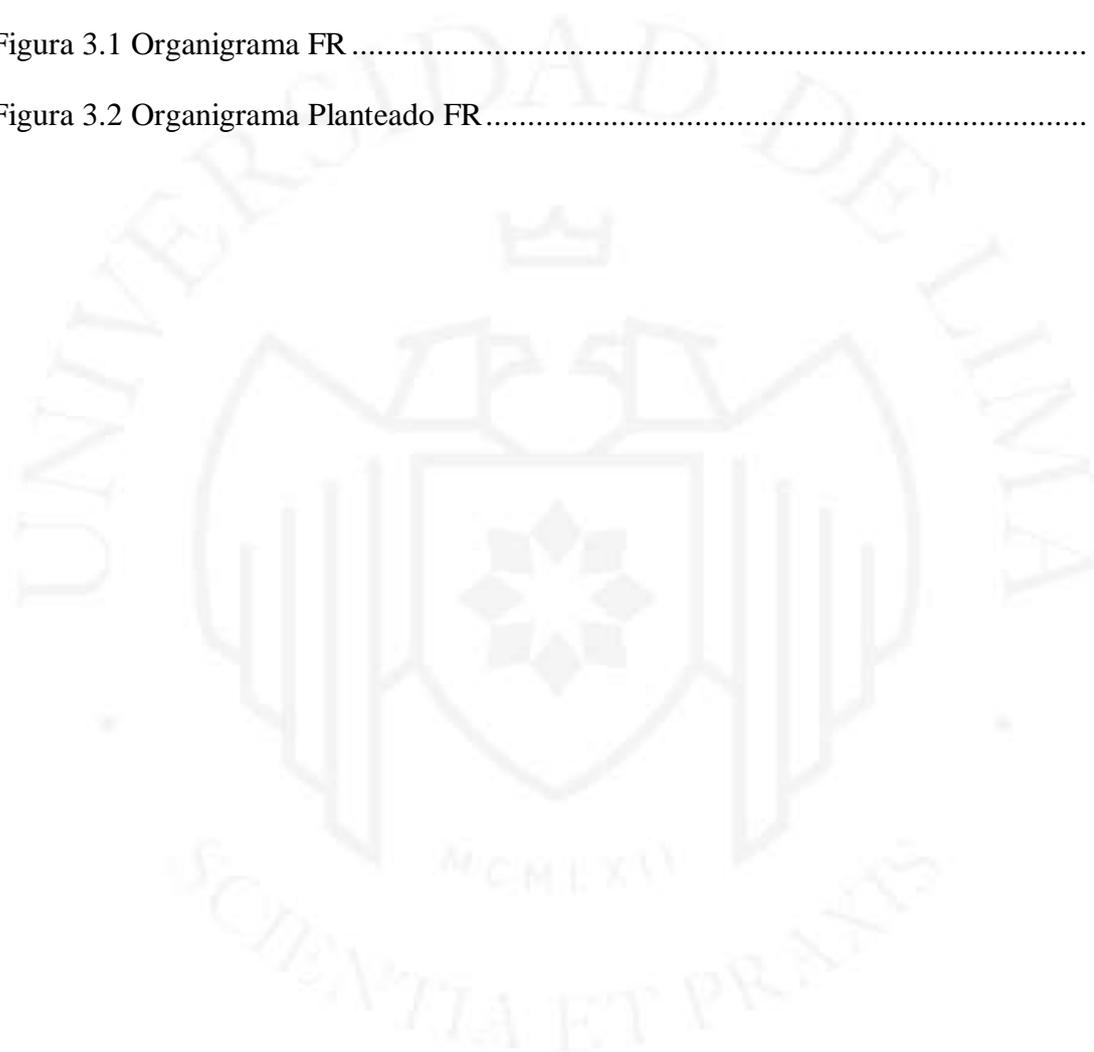
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI - FR	19
Tabla 2.2 Matriz EFE – Mercado Peruano	20
Tabla 2.3 Resumen de estrategias de la Matriz FODA-FR	23
Tabla 4.1 Mapa Estratégico de Control - UNIQLO	34
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Ingegral.....	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.....	3
Figura 1.2 Análisis de la Cadena de Valor de FR.....	7
Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	22
Figura 3.1 Organigrama FR.....	30
Figura 3.2 Organigrama Planteado FR.....	31



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA - Fast Retailing	44
---	----



RESUMEN

En un mercado cada vez más competitivo y en crecimiento constante, las empresas de moda tienen un gran desafío para la penetración de nuevos mercados y la satisfacción de los mercados en los que se encuentran actualmente. Con un público cada vez más digitalizado y exigente, las tiendas de moda deben innovar cada vez más y mejorar en distintos procesos que pueden iniciar en la adquisición de materiales, producción, logística, precio, ventas, diseño, entre otros que finalmente buscan más que satisfacer a su cliente; fidelizarlo y mantener un incremento de ventas a través del tiempo sin descuidar la rentabilidad del negocio.

Las Fast Fashion hoy en día tienen un gran desafío y en el Perú la competencia por el precio, promociones y beneficios son las que comienzan a liderar la preferencia de muchos consumidores de estas marcas y en general en las marcas de ropa en el mundo retail.

En el trabajo expuesto se analizará el negocio Fast Fashion con el ejemplo con el grupo Fast Retailing y su empresa ícono UNIQLO, empresa japonesa que atiende negocios en diferentes ciudades alrededor del mundo en distintos continentes, para validar su posible ingreso al mercado peruano.

Para ello, mediante una visión general del negocio y la aplicación de estrategias de administración, se analizará la factibilidad de ingresar a un mercado muy competitivo, en donde no solo hay una producción local muy calificada, con bajos precios y en tendencia, sino otras marcas internacionales reconocidas que buscan incrementar su participación en el mercado peruano.

El trabajo se divide en 4 grandes bloques que ayudan a entender bien tanto el negocio como el mercado y sus necesidades, comenzando por un diagnóstico interno y externo de la empresa mediante el análisis de la cadena de valor y la determinación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Seguido a lo mencionado viene la formulación estratégica en donde gracias a diferentes matrices como la FODA, EFI, EFE y estrategias genéricas podremos sacar algunas conclusiones sobre las necesidades de la empresa además de las oportunidades que tendría para el ingreso al mercado peruano. Luego, veremos qué estrategias aplicar para poder combatir y contra restar

nuestras debilidades y amenazas y poder resaltar y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades. La combinación de diferentes estrategias desde las más macro como globales, corporativas y de negocio hasta el micro como las funcionales, sacaron como conclusión de que era factible el ingreso de esta fast fashion al mercado peruano.

Finalmente mediante una estrategia de control y el apoyo de un cuadro de mando integral se pueden definir medios de control por cada área del negocio y mejorando así el plan de ingreso y mantenimiento al mercado peruano.

Palabras clave:

- Administración estratégica
- Balance Scorecard
- Fast Fashion
- Objetivos estratégicos
- Unidad estratégica de negocio

ABSTRACT

In an increasingly, competitive and constantly growing market, fashion companies have a great challenge for the penetration of new markets and the satisfaction of markets they are currently in. With an increasingly digitalized and demanding audience, fashion stores must innovate more and improve in different processes like acquisition of materials, production, logistics, price, sales, design, among others that finally seek more than satisfy their customer, they look for loyalty and maintain an increase in sales over time without neglecting the profitability of the business.

Fast Fashion companies today have a great challenge and in Peru the competition for price, promotions and benefits are those that begin to lead the preference of many consumers of these brands and in general in clothing brands in the retail world.

In the exposed work, the Fast Fashion business will be analyzed with the example of the company Fast Retailing and its icon brand UNIQLO, a Japanese company that serves businesses in different cities around the world on different continents. We will validate the possible entry into the Peruvian market.

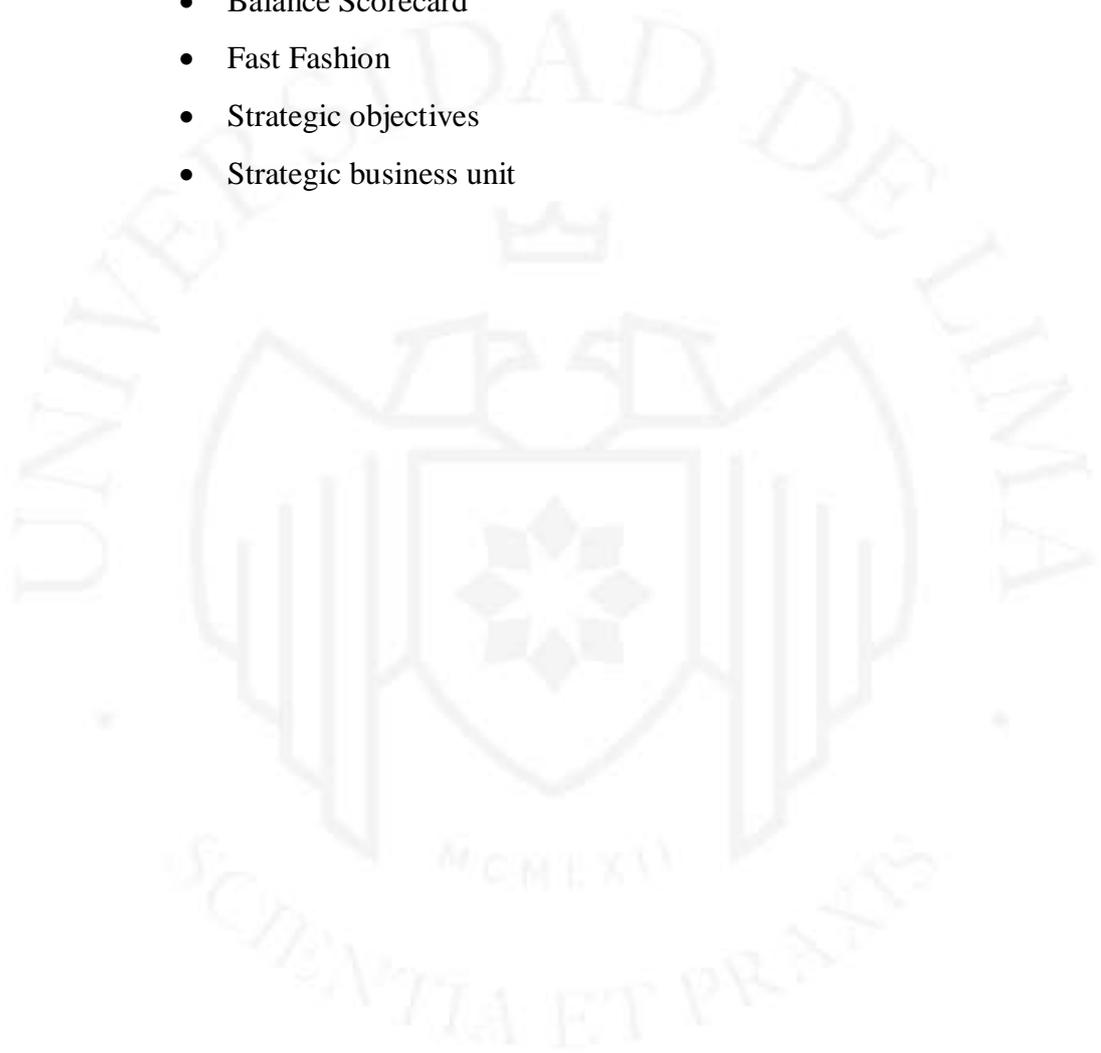
For this, through an overview of the business and the application of management strategies, the feasibility of entering a very competitive market will be analyzed, where there is not only a very qualified local production, with low prices and in trend, but other international brands recognized that seek to increase their participation among the Peruvian market.

The work is divided into 4 large blocks that help to understand both the business and the market and its needs, starting with an internal and external diagnosis of the company through the analysis of the value chain and the determination of strengths and weaknesses, opportunities and threats. Following the aforementioned comes the strategic formulation where, thanks to different matrices such as the SWOT, EFI, EFE and generic strategies we can draw some conclusions about the needs of the company in addition to the opportunities it would have for entering the Peruvian market. Then, we will see witch strategies to apply to combat and against subtracting our weaknesses and threats and to highlight and take advantage of our strengths and opportunities. The combination of different strategies from the most macro as global, corporate and business to micro as the functional ones, concluded that the entry of this fast fashion to the Peruvian market was feasible.

Finally, through a control strategy and the support of a comprehensive balance scorecard, control can be defined for each area of the business and thus improving the entry and maintenance plan for the establishment in the Peruvian market.

Keywords:

- Strategic management
- Balance Scorecard
- Fast Fashion
- Strategic objectives
- Strategic business unit



INTRODUCCIÓN

La industria retail en el Perú ha dado un giro al encabezar la lista de países emergentes catalogados como más atractivos para la inversión según The Global Retail Development Index 2017, todo gracias al crecimiento económico sostenido durante las últimas dos décadas (Mercado Negro, 2017). La Cámara de Comercio de Lima ha estimado que en el 2018 el retail crecería entre 6% y 9% y esto impulsaría la inversión en el sector y aunque en lo que va del año, el escenario no ha sido muy favorable por el desequilibrio político y el paro en el sector construcción por la paralización de obras involucradas en actos de corrupción, el FMI pronosticó un crecimiento positivo de 4.1%, un resultado sobre la proyección interna para el cierre del 2018. Por otro lado, el retail en moda ha tenido un cambio en la tendencia de compra en los últimos 4 años desde el ingreso de las Fast fashion al Perú, cambiando las reglas del juego y las preferencias de los consumidores que aceptaron de manera muy positiva la propuesta que estas marcas ofrecían (El Comercio, 2018).

Cuando hablamos de Fast Fashion nos referimos a la moda que se traslada de las pasarelas de grandes casas de diseño a tiendas minoristas de manera rápida y con un constante cambio marcando distintas tendencias en poco tiempo. Utilizan una estrategia de bajos costos para que sea asequible a la mayoría de personas. Es muy común que cada vez las fast fashion estén asociadas a una moda desechable, ya que al enfocar la producción en costos bajos muchas veces descuidan la calidad de los materiales y al ser la tendencia tan rápida en cuanto deja de estar de moda la prenda se asume que se deja de usar y el consumidor sale en búsqueda de lo nuevo. Es por ello que el rol del marketing es muy importante para generar este interés en el público objetivo y debe saber mostrar cada tendencia de tal manera que impacte en el consumidor e impulse una compra en el corto plazo ya que las nuevas tendencias suelen salir cada quince días o menos de 4 semanas. (Esme, s.f.)

En el presente documento desarrollaremos un análisis de una empresa que ha entrado en competencia con las grandes referencias de fast fashion, Fast Retailing; una compañía japonesa liderada por Tadashi Yanai que tiene como objetivo para el 2019 ingresar al mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo se verá el análisis interno y externo para la empresa Fast Retailing, la cual se abreviará con las siglas FR a lo largo del documento, basándose en el análisis del modelo de negocio, la cadena de valor, las ventajas competitivas de la empresa, las unidades de negocio, sus fortalezas y debilidades.

Además, para el análisis externo se realizará un análisis del mercado peruano, las amenazas y debilidades y la definición de las cinco fuerzas de Porter.

1.1 Diagnóstico interno

El análisis interno se basa en hacer un reconocimiento de la empresa para poder identificar sus fortalezas y debilidades, saber si cuenta con alguna ventaja competitiva frente al mercado y su competencia.

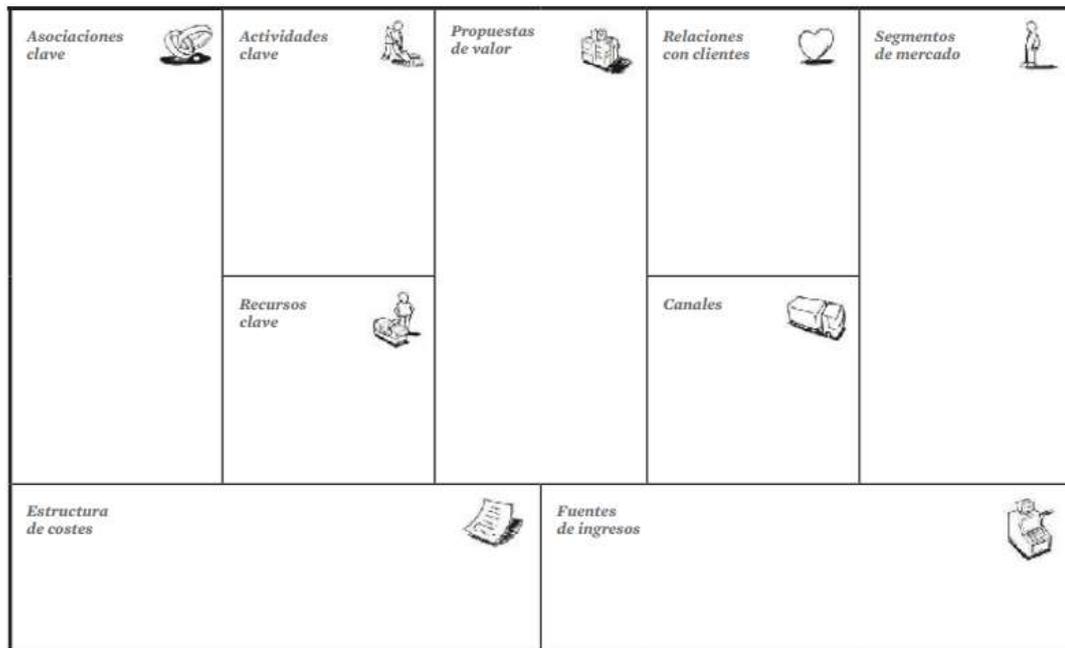
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.

Según Osterweder y Pigneur (2014) y su definición de modelo de negocio podemos decir que: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Para tener una visión más clara sobre el modelo de negocio, se creó el “lienzo de modelo de negocio” en donde en base a nueve módulos con un orden lógico, tienen como fin el generar ingresos.

Figura 1.1

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014) p.44

Segmentos de mercado: FR cuenta con diferentes marcas que van a segmentos distintos de mercado. El rubro de la empresa cuenta con un mercado segmentado, ya que la necesidad de vestir es una y las diferentes marcas con las que cuenta FR resuelven una necesidad distinta en base a estilos, precio y edades u ocasiones para vestir.

Propuesta de valor: La propuesta de valor de FR va dirigida a “crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (HBR,2012).

Con ello podemos decir que su propuesta está enfocada en la creación de productos basado en los comentarios que realizan los clientes de donde salen nuevos productos cada año. Esto va enlazado con el diseño, ya que al pertenecer al rubro de la moda debe estar en constante cambio y estar al tanto de las tendencias de cada temporada. Para ello contaban con equipos de Innovación y Desarrollo (I&D) en ciudades como Nueva York, Tokio y Paris, en donde se desarrollan nuevos productos. Además, hacen alianzas con diseñadores importantes para crear colecciones exclusivas para las tiendas UNIQLO.

FR, se caracterizaba por brindar productos de calidad a un precio competitivo, por ello podemos decir que el precio, la reducción de costos y riesgos son importantes de

mencionar ya que la empresa se enfoca mucho en cuidar de la calidad de los productos sin dejar de lado el costo que podría involucrar una prenda para el cliente. También tienen una política estricta sobre los productos dañados y quejas que el centro de atención al cliente resuelve.

Canales: FR cuenta con tiendas propias para todas sus marcas en Japón, China, Asia, E.E.U.U y Europa. También es parte de grandes almacenes con marcas como Princesse Tam Tam (PTT). Según el Anexo 5 y 6 FR cuenta con un total de 2,258 tiendas en donde 862 son UNIQLO y 1,396 se reparten entre Theory, Comptoir des Contonniers (CDC), Princesse Tam Tam (PTT), GU, Cabin, Shoes.

Relaciones con clientes: FR cuando concibió la idea de UNIQLO, considero que no tiene una relación tan directa con el cliente al pensar la marca como un autoservicio, brinda todos los medios necesarios para que éstos se sientan satisfechos y puedan concretar su compra de manera rápida y sin complicaciones. No obstante, cuenta con otras marcas (adquiridas) que por un tema de precio o público objetivo podrían requerir de una relación más cercana en donde la asistencia personal es muy importante. Adicional a ello, la marca UNIQLO genera creaciones colectivas al involucrar a sus clientes en la creación de nuevos productos al realizar un comentario luego de realizada la compra.

Fuentes de ingresos: La principal fuente de ingresos de FR es la venta de ropa, calzado y accesorios, en este caso los productos que tienen las diferentes marcas que posee. Según el caso, los precios se fijan de acuerdo al producto, sin tener más de un precio por producto. Este también se fija en base a la competencia y la demanda como otros productos de moda. Por ello, el precio que estos productos tienen, será muy parecido a los de H&M que es su competencia más cercana por el estilo de ropa que comercializan.

Recursos clave: Podríamos considerar que los recursos clave más resaltantes de FR son los físicos, intelectuales y humanos. Los recursos físicos en esta compañía serían su cadena de distribución a nivel mundial (tiendas), también incluye las instalaciones en donde están los colaboradores (oficinas).

En cuanto a los recursos intelectuales pueden considerarse los intangibles o marcas que tienen: UNIQLO, Theory, CDC, PTT, GU y Candish.

Finalmente, respecto al capital humano, FR cuenta con un equipo de profesionales en todas sus áreas en donde podríamos considerar como principales el área de comercial,

marketing, I&D, y producción. El equipo de I&D sería uno de los principales generadores de valor en la empresa al crear nuevos materiales y diseños exclusivos para UNIQLO.

Actividades clave: La actividad clave de FR es la de producción que engloba la investigación, el desarrollo del diseño y la distribución, debido a que la marca más potente que tienen a su cargo es UNIQLO y el éxito de esta ha sido el proceso de producción que lleva y la llegada que tiene a diferentes países del mundo con el diseño, calidad, innovación y precios asequibles. Desde el desarrollo del producto, la estimación de la demanda y los reajustes de inventario, la supervisión que se tiene con el proveedor, en este caso las fábricas asociadas a la empresa, y las campañas publicitarias que se tienen para los nuevos ingresos en conjunto hacen que la marca UNIQLO pueda crecer año a año y ser competitiva frente al mercado.

Asociaciones clave: FR tiene socios estratégicos con los que trabaja en diferentes etapas del proceso de creación del producto. El primer socio estratégico son sus clientes. Al tener una política de retroalimentación con sus clientes, saben en qué mejorar o qué están haciendo bien. Es muy importante tener esta relación para garantizar una mayor fiabilidad en la marca y más fidelidad con los clientes.

El segundo socio estratégico son las fábricas con las que está asociado. FR cuenta con aproximadamente 80 fábricas con las que trabaja todas sus producciones de manera fija y tiene ya procesos y costos establecidos con ellos. Gracias a ellos optimizan recursos y costos con una economía a escala.

Por último, están los proveedores de materias primas. Ellos les proporcionan los mejores materiales para la fabricación de sus productos.

Estructura de costos: FR, cuenta con una estructura de costos muy interesante con su marca UNIQLO. En una comparación entre UNIQLO y una compañía tradicional, se puede apreciar que desde el inicio del proceso de fabricación en producción y cosido/procesado, ambas generan el mismo costo de 55%. Esto se da porque ambas realizan la producción con fábricas de tela y ropa de manera directa. En el caso de las marcas tradicionales, luego de la fabricación el productor o fabricante vende el producto a un textil mayorista que cuenta con gastos y espera un margen por la venta a un minorista. En todo el proceso en el que llega el producto a manos del minorista el margen de hace más pequeño. Con FR no sucede eso ya que ellos producen directamente con el fabricante y obtienen un mayor margen.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

Todos los negocios sin importar el rubro tienen o deben tener como objetivo entregar valor a cambio de una utilidad. Según Porter (2010), la mejor manera de describir un negocio podría ser a través de su cadena de valor:

“Permite dividir la empresa en sus actividades estratégicas relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor coste que los competidores” (p.63).

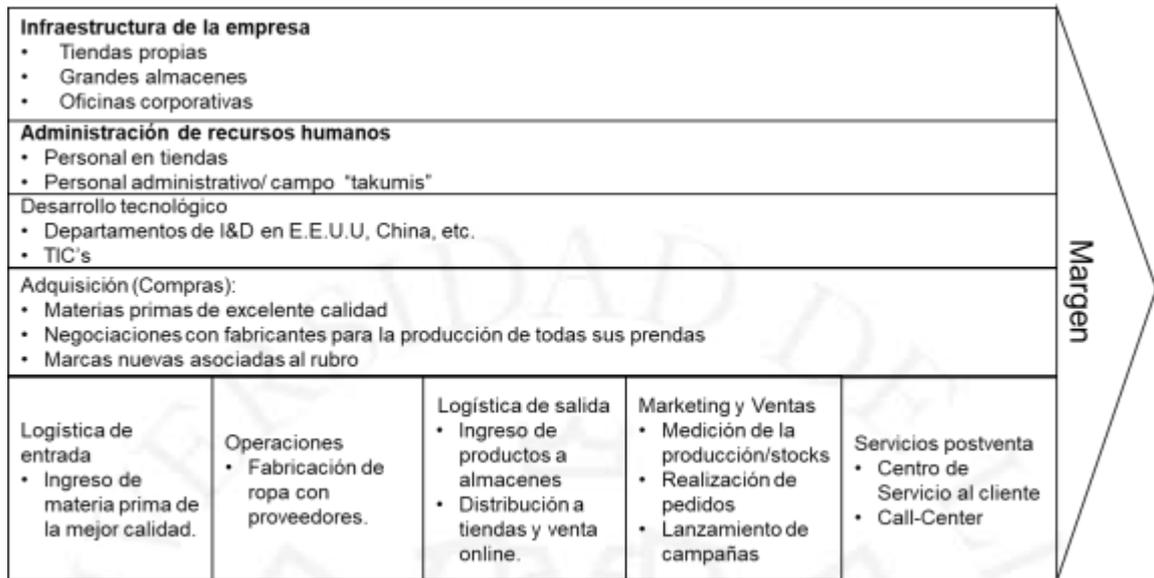
La cadena de valor cuenta con tres aspectos básicos:

- **Las actividades primarias:** estas actividades intervienen en la creación, la comercialización y entrega al cliente final.
- **Las actividades de apoyo:** éstas apoyan las actividades primarias con infraestructura, recursos humanos, tecnología y adquisiciones.
- **El margen:** es el resultado de los ingresos o beneficios por la venta menos todos los costos incurridos en el proceso de entregar valor al consumidor final.

La cadena de valor en el caso de FR se puede visualizar de la siguiente manera:

Figura 1.2

Análisis de la Cadena de Valor de FR



Fuente: Porter (2010).

Elaboración propia.

El proceso de creación de valor de FR está basado en el modelo SPA (speciality store retailer of private label apparel) o en español <<minorista de tienda especializada con marca propia>>, este modelo asume el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación de la producción, el diseño, hasta la adquisición de la materia prima, la producción, el control de calidad, los ajustes de inventario y operaciones de tienda.

Es así como en FR define su modelo de negocio en 3 etapas o procesos importantes: Planificación, Producción y Ventas.

Planificación

El proceso inicia en el departamento de Investigación y Desarrollo, en donde se investigan las últimas tendencias de diseño, el uso de materia prima y se desarrollan materiales innovadores que dan vida a nuevas marcas dentro de UNIQLO. Es aquí en donde se negocia también el precio de adquirir los materiales para la producción y se estima la demanda de cada producto a producirse. En este proceso de investigación el

área de ventas y marketing está involucrado, en donde ventas se encarga de ver el volumen de la producción y marketing junto con ventas el plan promocional.

Producción

Una vez definida la colección y los volúmenes a producir por pieza y haber adquirido la materia prima se empieza con la producción. Para la producción FR cuenta con fábricas asociadas que le dan los mejores precios por volumen, éstas reciben asistencia técnica de un equipo de especialistas llamados Takumi, especialistas en el sector textil que van a las fabricas a supervisar y enseñar a las fabricas a mejorar el proceso en la fabricación de la ropa. Esta es una relación muy importante ya que los expertos de FR llevan conocimiento a colaboradores de las fábricas y juntos mantienen un alto control de la calidad.

Ventas

En esta etapa los productos terminados de las fábricas ingresan a los almacenes externos en donde luego se distribuyen tanto a las tiendas físicas como a los pedidos hechos online. Es aquí en donde se regula el precio dependiendo de los inventarios que se tengan. Una vez en la tienda o el producto esté disponible para la venta online el equipo de marketing ya fue trabajando durante todo el proceso de producción y ventas con el plan de lanzamiento de los productos o nuevas colecciones para que en esta etapa del proceso el cliente pueda ir a la tienda y compara el producto. El cliente compra el producto y puede o no tener un comentario acerca de su experiencia en la compra y también con el uso del producto. Esta información se maneja a través de un departamento de experiencia del cliente que recibe los comentarios y los utiliza para dar retroalimentación a todas las áreas y así poder mejorar el proceso desde el inicio.

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

Para fines de este caso he considerado que la empresa – compañía es FR y cuenta con tres unidades de negocio:

- UNIQLO: Marca propia
- Marcas Globales (Theory, CBC, PTT): Marcas adquiridas en el tiempo.
- Marcas Nacionales (GOV): Marcas japonesas adquiridas en el tiempo.

FR tiene en claro que la mejor manera de buscar una mayor rentabilidad es mejorando sus costos de producción, es por ello que, mediante negociaciones y alianzas con grandes fabricantes chinos, llega a obtener los mejores precios sin bajar la calidad de sus productos. Adicional a ello, siempre tiene presente el utilizar los mejores materiales para garantizar el mejor acabado en todas sus prendas. Buscan innovar con nuevas tecnologías para crear materiales únicos que traigan un beneficio al consumidor. La compañía cuenta con varias marcas que satisfacen diferentes segmentos de mercado en diferentes partes del mundo. Por ello la ventaja competitiva con la que cuenta FR es una estrategia combinada de calidad superior y eficiencia superior. Toda esta ventaja competitiva se da porque el centro de FR es UNIQLO.

La marca UNIQLO entonces cuenta con la misma ventaja competitiva: calidad y eficiencia superior, ya que su foco está en la mejor manera de producir sus prendas al menor costo, generando finalmente en el cliente un valor agregado no solo por el precio, sino también por las innovaciones que lanzan periódicamente con sus marcas de ropa UNIQLO. Es por ello que también cuenta con una ventaja competitiva de innovación superior, creando colecciones especiales con sus innovaciones y diseñadores famosos de todo el mundo, su próximo gran lanzamiento será este año en la colección Otoño-invierno con una línea especial de ropa de Heattech y la colaboración de Alexander Wang en noviembre. (Vogue, 2018)

Las marcas globales que tiene FR son tres: Theory, una marca que cuenta con un estilo sofisticado para mujeres y hombres (con foco en el público femenino). Comptoir des Cottonniers (CDC), una marca francesa de moda elegante y también informal en donde el foco son solo mujeres. Finalmente tienen Princesse Tam Tam (PTT) que ofrece lencería, ropa para estar en casa y ropas de baño para mujeres. Todas estas marcas van dirigidas a segmentos de mercado distintos y podemos decir que la ventaja competitiva es de innovación superior y capacidad de responder a los clientes ya que brindan una solución específica para un segmento diferente de mujeres con necesidades completamente distintas; además tienen diseños exclusivos y proveedores más sofisticados.

Finalmente tenemos las marcas nacionales que son marcas adquiridas en Japón (GU), el caso no indica mucho sobre estas marcas, pero podemos deducir que por su foco en los precios bajos es viable gracias al uso del modelo SPA al igual que UNIQLO, su ventaja competitiva es eficiencia superior.

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

Se determina como UEN las empresas Fast Retailing, UNIQLO, Marcas Globales y Marcas Nacionales.

Fast Reialing:

Fortalezas

1. Red comercial a nivel internacional (2,203 tiendas). (F1)
2. Tercera compañía más admirada en Japón. (F2)
3. Reconocida como una empresa con marcas de alta innovación. (F3)
4. Red de fábricas de producción aliadas. (F4)
5. Centros de investigación y desarrollo en ciudades clave. (F5)
6. Diseñadores internacionales. (F6)
7. Centro Interno de formación de ejecutivos. (F7)
8. Foco en el desarrollo profesional de sus colaboradores. (F8)
9. Tienda online para cada marca. (F9)
10. Diseño diferenciado. (F10)
11. Materia prima de alta calidad. (F11)
12. Alta tecnología para el desarrollo de productos. (F12)
13. Reputación de ser una empresa con marcas sólidas. (F13)

Debilidades

1. La estructura organizacional inestable, rígida y vertical. (D1)
2. Jefes no se involucran en el proceso que lideran, sólo dan órdenes. (D2)
3. Cuenta con marcas globales y nacionales producto de Joint Ventures. (D3)
4. Baja agresividad en plan de expansión a Europa y América. (D4)
5. Vulnerabilidad en la producción (El 70% de la producción es hecha en China). (D5)
6. La comunicación organizacional es deficiente por aspectos multiculturales. (D6)
7. Falta de conocimiento del mercado peruano. (D7)

UNIQLO:

Fortalezas:

1. Posicionamiento de marca en Asia, principalmente Japón.
2. Cuenta con una tienda Online.
3. Desarrollo de productos en colaboración con los clientes.
4. Heattech ofrece alta tecnología a un bajo precio.
5. Tiene una mejor rotación que la competencia teniendo mejor rendimiento por metro cuadrado en sus tiendas.
6. La calidad es un factor diferenciador de UNIQLO.
7. Red de fábricas asociadas.
8. Equipo de expertos en la manufactura y diseño de productos.
9. Adquisición de materiales de alta calidad de todo el mundo.
10. Tiene un centro de Investigación y Desarrollo instalados en diferentes ciudades del mundo.
11. Alianzas con diseñadores internacionales.
12. Alianzas con influenciadores deportistas como Roger Federer, Gordon Reid, Adam Scott, Kei Nishikori, Shingo Kuneida. (UNIQLO, 2018)

Debilidades:

1. Tiene menor margen que las demás fast fashion. Se enfoca más en la rotación para generar un margen.
2. H&M cuenta con un margen de explotación 5,5% mayor que la marca.
3. La competencia cuenta con influenciadores con más seguidores que UNIQLO.
4. Falta de agresividad comercial (Desarrollo en mercados occidentales).
5. Falta de conocimiento del mercado peruano.
6. Marca no posicionada en Europa y América.

MARCAS ADQUIRIDAS GLOBALES (Theory, CDC, PTT)

Fortalezas:

1. Son parte de una gran corporación japonesa.
2. Cuenta con una gama de marcas que van a diferentes segmentos de mercado.
3. Representa el 5.5% del beneficio de explotación de FR.
4. Representa el 57.1% de la red global de tiendas de FR.

Debilidades:

1. No todas pertenecen en su totalidad a FR.

2. Las marcas ya estaban establecidas contaban con tiendas y un estilo determinado y es más complejo modificar cualquier aspecto de una marca que ya tiene un posicionamiento en el mercado.
3. No se observa una adecuación a la cultura corporativa (ya tienen una cultura establecida).

MARCAS ADQUIRIDAS NACIONALES (GOV Retailing)

Fortalezas:

1. Utiliza el modelo SPA de UNIQLO para su producción.
2. Productos asequibles para todo el mundo.

Debilidades:

1. Dos de las tres marcas no son rentables.
2. Producto con margen muy bajo.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Para determinar si es factible o no el ingreso de FR al Perú se ha considerado realizar un análisis del macro entorno en base a lo que ocurre actualmente en el Perú.

Factor Político

El Perú está atravesando por un momento de crisis política en donde la corrupción y la inestabilidad son un factor que ahuyenta a los inversionistas extranjeros.

En los últimos meses se han destapado muchos casos de corrupción que, según un estudio de Pulso Perú para el Diario Gestión, el 82% de encuestados siente que la corrupción incrementó en los últimos 5 años (Gestión, 2018, párr.2).

Para diciembre de este año (2018) el actual presidente del Perú Martín Vizcarra, ha convocado a realizarse un referéndum nacional, en donde se definirán acciones sobre el actual congreso de la república. El congreso tanto como el Poder Judicial están involucrados en casos muy serios criminales y de corrupción que han remecido al país en los últimos meses (El Comercio, 2018). Por otro lado, el Perú ha blindado la industria textil con el tratado comercial con China desde el 2016, tratando de motivar la producción nacional (Modaes,2018).

Factor Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) es optimista sobre el Perú y prevé que tendrá un crecimiento de 4.1% en el 2018, el tercer país más dinámico entre Bolivia y Paraguay, los países que más crecerán de la región (El Comercio, 2018). Por otro lado, el tipo de cambio durante el 2018 ha sido volátil y debido a los acontecimientos tanto nacionales como internacionales. Esto podría afectar las inversiones extranjeras por la inestabilidad en el tipo de cambio (Gestión, 2018).

El Perú se ha situado en el puesto 9 de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector retail, esto pone al Perú como un país además de atractivo, competitivo (Peru-Retail, 2018). Siguiendo por el lado del retail, se pronostica que para este año el Perú crezca en un 6% en el 2018 (El Comercio, 2018). Dado este escenario existe un mayor ánimo de los inversionistas en el sector y se ha proyectado que para los próximos cuatro años se destinarán 1.055 millones de dólares en 15 proyectos según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), adicional a ello se estima que la mitad de las ventas en el sector retail esté en provincias (Peru-Retail, 2018).

Viendo un poco el lado de los consumidores, el 8% de hogares en el Perú pertenecen al NSE A, B y C, siendo el C el de mayor volumen con un 32.9%. En Lima, el 68% de hogares pertenece al NSE A, B y C, en donde sigue predominando el C con un 40.3%. El ingreso promedio de las familias del segmento C es de S/. 3,975 de donde en promedio se gasta en vestimenta S/. 184 mensuales según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018). Siguiendo con el consumo de los peruanos, se ha visto una tendencia al cambio en los hábitos de consumo con el fin de ahorrar. Esto ha promovido que el canal moderno adopte cada vez más una estrategia de “precios bajos todos los días” Adicional a ello, la venta en los centros comerciales se ha visto motivadas en su mayoría por campañas de descuentos agresivos (Gestión, 2018). Podemos decir entonces que el consumidor peruano tiene una tendencia al ahorro en sus compras. No obstante, la penetración de tarjetas de débito y crédito ha incrementado un 3% en los hogares peruanos en donde los NSE A, B y D tuvieron una penetración de +4% el C un +3% y el E un +2% (Peru-Retail, 2018). Esto significa que los peruanos tienen un mayor acceso al crédito, pero también una tendencia mayor al endeudamiento.

Factor Demográfico

Perú es el quinto país más poblado de América del Sur. En el 2017 cerró con un total de 31 millones 237 mil 385 habitantes en donde el 49.2% son hombres y el 50.8% son mujeres. El 61.7% de la población tiene entre 15 y 56 años, y se sabe que Lima, Callao, Arequipa y Trujillo son las ciudades más pobladas del Perú. (INEI,2018)

Factor Social

La tendencia de las fast fashion es una moda que llegó al Perú aproximadamente hace 6 años con el ingreso de Zara, H&M y Forever21 y fueron muy bien aceptadas por el público peruano (El Comercio, 2018). Esta tendencia se caracteriza por tener nuevas tendencias en menos de 3 meses a un precio bajo.

En el mundo han aparecido los llamados influenciadores, Blogger o personas que marcan una tendencia y se caracterizan por tener muchos seguidores en redes sociales. En el Perú se sabe que el 30% de jóvenes compra productos que son recomendados por un influenciador (Gestión, 2018), además sus seguidores principales son en su mayoría mujeres (76%) entre 15 y 24 años (64%) de NSE C (47%) (La República, 2018).

Factor Tecnológico

La hiperconectividad es un acontecimiento social que está cada vez más presente hoy en día, basta con tener un smartphone o una Tablet para poder ser parte de esta comunidad que está en constante contacto con la información de manera actualizada. En promedio una persona dedica 8 horas y 14 minutos conectado y el 89% prefiere hacerlo por un smartphone para revisar sus redes sociales, realizar compras, mandar mensajes y buscar información (Gestión,2018). Se estima que el 16% de peruanos realicen compras online en donde el sector con mayor crecimiento es el de retail-moda. La página con mayor liderazgo es Ripley (Fashion Network, 2018). Las tiendas por departamento están enfocándose en el crecimiento de sus marcas propias y del comercio electrónico (El Comercio,2018).

Factor Ecológico

Hoy en día el cuidado del medioambiente se ha vuelto un tema muy mencionado entre millenials, se dice que somos la última generación capaz de evitar una crisis ecológica y energética. Aproximadamente el 30% de personas que compra productos ecológicos tienen menos de 30 años (Pascual, 2018).

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Según Porter (2010), el determinante inicial de una empresa para saber si la industria en donde piensan invertir es atractiva y en teoría sin importar que se brinde un bien o un servicio hay cinco fuerzas que rigen la competencia de la industria; estas son: la entrada potencial de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre empresas competidoras. (p.32).

La **entrada potencial de nuevos competidores** es **baja** ya que, en el Perú, las marcas más reconocidas de fast fashion ya están posicionadas y cuentan con tiendas en Lima, con proyecciones a aperturas en otras ciudades en el país. H&M y Zara son las marcas que están por encima de UNIQLO a nivel mundial y ya cuentan con un reconocimiento en la mente del consumidor peruano. Las economías de escala que tienen las fast fashion son muy difíciles de imitar debido a los volúmenes de manejan para la producción que involucra un ahorro en los costos que otras marcas tanto nacionales como internacionales no pueden superar. Por otro lado, las fast fashion cuentan con nuevas colecciones de manera mensual y cambian la moda de manera muy rápido y es difícil de llevar el ritmo de cambio sin incrementar los costos de producción.

La **amenaza de productos sustitutos** es **alta**, ya que la competencia es muy fuerte. Las fast fashion compiten por sus diseños y precios. Hoy en día el que tenga la mejor combinación de ambas es el de ganar. En un nuevo mercado es muy poco probable que una marca local pueda imitar esta moda a un mismo costo, una departamental puede llegar a los mismos precios generando el mismo margen. Se podría decir que un producto sustituto de las fast fashion son las tiendas por departamento que tienen un mayor surtido de productos y moda de diferentes edades, que puede no cambiar tan rápido como una fast fashion, pero tiene productos por temporada que se adaptan a la tendencia. Adicional a ello, el consumidor es cada vez menos fiel a las marcas y más files a influenciadores. Éstos han ganado un valor importante no solo para sus seguidores, sino también para las marcas que quieren que promocionen sus productos. Por ello, las innovaciones que traiga UNIQLO son muy relevantes para enfrentar esta amenaza, ya que suelen tener productos como Heattech con precios bajos.

El **poder de negociación de los consumidores** es **alto** porque las ventas de estos productos se fundamentan más que nada en la rotación del producto y si ésta baja, el margen también. Las marcas de fast fashion son muy fáciles de cambiar ya que la moda

y el precio son dos variables fundamentales para el consumidor. Si éste encuentra un mejor diseño a un precio parecido puede cambiar la marca sin ningún problema. UNIQLO cuenta con productos básicos que hacen aún más fácil el cambio de marca. No obstante, cuando hablamos de las innovaciones de UNIQLO podríamos decir que el poder que tiene la marca frente al consumidor es bajo, ya que son productos que generan satisfacción al cliente a un bajo precio y generan un valor agregado que otras marcas no pueden imitar.

El **poder de negociación de los proveedores** es **medio** ya que está asociado con un número de fábricas puntuales con las cuales trabaja estratégicamente para lograr mejores costos y mejor calidad en los productos y están dispersas en muchos países, no obstante; al hacer esto también pudo diversificar el riesgo de no contar en algún momento con alguna de ellas por factores tanto internos como externos. Las fabricas no solo se ven beneficiadas por tener asegurada cierta producción, sino que reciben capacitación y know-how de los expertos en la manufactura, los “Tadashi” que visitan cada proceso para asegurar la calidad de los productos desde el inicio. Adicional a ello, una producción tan grande como la de una fast fashion puede renegociarse con otras fábricas tal vez a menores costos.

La **rivalidad entre empresas competidoras** es **alta**, no solo entre las fast fashion, sino que también con las departamentales por precio. La participación en el mercado se ha podido ver fragmentada con las departamentales por la venta de las fast fashion en lo que corresponde a moda. En cuanto a la demanda de la industria se puede ver que el consumo de las personas hoy en día es más racional y hay una tendencia en el canal moderno por ser una tienda de “precios bajos todo el año” (Trigoso, 2018), en las marcas de moda el precio es uno de los factores que motivan a la compra. Si bien la moda es también un factor influenciador, el precio puede marcar mucho la diferencia entre una fast fashion y otra, incluso con las departamentales. Hoy en día, un atractivo para los centros comerciales y lo que mueve la venta son las promociones o descuentos en donde las marcas fast fashion obligan a las departamentales a unirse a descuentos agresivos para no perder ventas. Por otro lado, las barreras de salida para todas las marcas son muy altas ya que la inversión de montar una tienda es cara.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Para el caso he determinado Oportunidades y Amenazas basado en el análisis del ámbito peruano actual, tomando en cuenta que la solución del caso es determinar si es factible el ingreso de la marca UNIQLO al Perú y la mejor manera de hacerlo.

Oportunidades

1. El FMI pronostica que el Perú tendrá un crecimiento económico del 4.1%. (O1)
2. El sector retail espera cerrar el 2018 con un crecimiento del 6%. (O2)
3. Perú figura entre los países más atractivos para invertir en Latinoamérica. (O3)
4. Para el 2020 el 50% de las ventas retail sean generadas en provincia. (O4)
5. Se invertirá más de 1 millón de dólares en 15 centros comerciales hasta el 2020. (O5)
6. El 39.2% de hogares en el Perú pertenecen al NSE C. (O6)
7. El NSE C tuvo una penetración de tarjetas de crédito de + 3% en el 2018. (O7)
8. Los centros comerciales dieron facilidad de ingreso a fast fashion en el Perú. (O8)
9. Las marcas fast fashion fueron muy bien aceptadas en su ingreso al Perú. (O9)
10. Marcas fast fashion en el Perú no cuentan con e-commerce nacional. (O10)
11. Gasto promedio mensual del NSE C en vestimenta es de S/.184. (O11)
12. Crecimiento en e-commerce en Perú sería el más grande de la región en el 2018. (O12)

Amenazas

1. El ámbito político en el Perú muy inestable actualmente y ahuyenta la inversión. (A1)
2. El comercio electrónico en el Perú va en aumento. (A2)
3. La hiperconectividad hace que los usuarios estén más informados. (A3)
4. Tiendas por departamento cuentan con e-commerce activos en el Perú. (A4)

5. La ONU considera a las fast fashion como un peligro para el medioambiente. (A5)
6. Los millenials son los que fomentarán el cambio de consumo ecológico. (A6)
7. 30% de jóvenes en el Perú comparan productos recomendados por influenciadores. (A7)
8. Ingreso en plazas significativas depende mucho del espacio disponible. (A8)
9. El tipo de cambio muy volátil en los últimos meses ahuyenta inversión extranjera. (A9)



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se desarrollarán diferentes métodos por los cuales evaluaremos tanto los factores externos como los internos para poder formular estrategias. Estos métodos nos darán una visión más clara sobre la posibilidad de un ingreso al mercado peruano de la empresa FR.

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

La Matriz de evaluación de factores internos (EFI) nos ayuda a hacer una auditoria interna analizando las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello primero se debe asignar una puntuación a todos los factores expuestos entre 0 y 1. La sumatoria de todos debe ser 1. Luego se califica cada factor y se obtiene un puntaje ponderado como resultado del análisis.

Tabla 2.1

Matriz EFI - FR

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Red comercial a nivel internacional (2203 tiendas).	0.04	3	0.12
2. Tercera compañía más admirada en Japón.	0.04	3	0.12
3. Reconocida como una empresa con marcas de alta innovación.	0.08	4	0.32
4. Red de fábricas de producción aliadas.	0.03	4	0.12
5. Centros de investigación y desarrollo en ciudades clave.	0.4	3	0.12
6. Diseñadores internacionales	0.1	4	0.4
7. Centro interno de formación de ejecutivos	0.07	4	0.28
8. Foco en el desarrollo profesional de sus colaboradores.	0.05	3	0.15
9. Tienda online para cada marca.	0.03	4	0.12
10. Diseño diferenciado.	0.07	4	0.28
11. Materia prima de alta calidad.	0.05	4	0.2
12. Alta tecnología para el desarrollo de productos.	0.1	4	0.4
13. Reputación de ser una empresa con marcas sólidas.	0.05	4	0.2
Debilidades			
1. La estructura organizacional inestable, rígida y vertical.	0.03	2	0.06
2. Jefes no se involucran en el proceso que lideran, sólo dan órdenes.	0.06	2	0.12
3. Cuentan con marcas globales y nacionales producto de Joint Ventures.	0.03	2	0.06
4. Baja agresividad en plan de expansión a Europa y América.	0.03	1	0.03
5. Vulnerabilidad en la producción (70% hecho en China).	0.04	1	0.04
6. La comunicación organizacional es deficiente por aspectos multiculturales.	0.04	2	0.08

7. Falta de conocimiento del mercado peruano.	0.02	2	0.04
	1		3.26

Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017).

Elaboración propia.

Podemos ver que el puntaje ponderado adquirido en la matriz EFI de FR es de 3.26. Esto quiere decir que la empresa tiene la capacidad necesaria para poder afrontar sus debilidades. Esto es muy importante para saber qué tan vulnerable es una empresa luego frente al mercado y podremos verlo más a detalle con la matriz FODA.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La Matriz de evaluación de factores externos (EFE) nos permitirá evaluar los factores del macro entorno en base a lo que sea de mayor relevancia para la industria que analicemos, para ello se debe dar un puntaje entre 1 y 4 a cada factor en donde 1 es el puntaje más bajo y 4 el más alto.

Tabla 2.2

Matriz EFE – Mercado Peruano

Factores Internos Clave			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. El FMI pronostica que el Perú tendrá un crecimiento económico del 4.1%.	0.12	3	0.36
2. El sector retail espera cerrar el año 2018 con un crecimiento del 6%.	0.1	4	0.4
3. Perú figura entre los países más atractivos para invertir en Latinoamérica.	0.06	4	0.24
4. Se estima que para el 2020 el 50% de las ventas retail sean generadas en provincia.	0.04	3	0.12
5. Se invertirá más de 1 millón de dólares en 15 centros comerciales hasta el 2020.	0.05	4	0.2
6. El 39.2% de hogares en el Perú pertenece al NSE C.	0.03	4	0.12
7. El NSE C tuvo una penetración de tarjetas de crédito de +3% en el 2018.	0.02	2	0.04
8. Los centros comerciales dieron facilidad de ingreso a fast fashion en el Perú.	0.06	4	0.24
9. Las marcas fast fashion fueron muy bien aceptadas en su ingreso al Perú.	0.05	3	0.15
10. Marcas fast fashion en el Perú no cuentan con e-commerce nacional.	0.02	1	0.02

11. Gasto promedio mensual del NSE C en vestimentas de S/184.	0.04	3	0.12
12. Crecimiento en e-commerce en Perú sería el más grande de la región en el 2018.	0.07	3	0.21
Amenazas			
1. Hay mucha inestabilidad política en Perú.	0.04	2	0.08
2. El comercio electrónico en el Perú va en aumento.	0.03	3	0.09
3. La hiperconectividad permite a los usuarios estar más conectados con lo que pasa a diario a cualquier hora.	0.02	1	0.02
4. La ONU considera que la moda fast fashion es de emergencia medio ambiental.	0.03	3	0.09
5. Millenials impulsan el consumo ecológico y consciente.	0.01	3	0.03
6. Tiendas por departamento cuentan con e-commerce activos en el Perú.	0.05	3	0.15
7. 30% de jóvenes en el Perú compraron productos recomendados por influenciadores.	0.02	2	0.04
8. El ingreso de nuevas marcas depende mucho del espacio en los centros comerciales actuales.	0.09	4	0.36
9. Tipo de cambio muy volátil en los últimos meses ahuyenta las inversiones extranjeras.	0.05	2	0.1
Total	1		3.18

Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017).
Elaboración propia.

Se obtuvo un puntaje de 3.18, mayor al promedio. Quiere decir que, aunque tengamos amenazas, contamos con oportunidades que pueden hacerle frente. Considero importante notar que las oportunidades más relevantes son el crecimiento del mercado y que de cierta manera el sector retail está aprovechando en invertir para mantener el crecimiento.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Según lo visto anteriormente respecto a la ventaja competitiva de FR, podríamos ubicar a la marca de la siguiente manera:

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia.

Como algunos teóricos explican la solución que se da en mercados hiper fragmentados o con alta tecnología, modelos como océanos azules nos llevan a un pensamiento “fuera de la caja” y nos permiten desarrollar estrategias combinadas de liderazgo en costos y diferenciación como es el caso de esta empresa.

De acuerdo al Anexo 3 el costo UNIQLO es muy competitivo y lo llevan a tener un margen mucho mejor que una compañía tradicional gracias a las alianzas establecidas con sus proveedores de materiales y de manufactura.

Además de lo mencionado, es una marca que se preocupa mucho por innovar y poder ir más allá con la satisfacción de sus clientes al crear telas y productos a partir de sus comentarios y experiencias, pone mucho foco en la calidad de sus prendas y pone mucho énfasis en la tecnología obteniendo como resultado moda, con diseños nuevos en cada tendencia, con alta tecnología haciéndola cómoda y de un precio asequible. UNIQLO no tiene una estrategia de enfoque porque los productos que tienen no son tan personalizados ni cuentan con un precio que se diferencie mucho de otras marcas fast fashion, además la marca no va orientada a un nicho como otras marcas de lujo que tienen modelos exclusivos y piezas únicas que tienen un valor elevado, marcas como Prada, Fendi, Dior, Gucci, Louis Vuitton, entre otras.

2.4 Matriz FODA (Sustento).

Para poder explicar mejor la matriz puede visualizarse completa en el Anexo 1.

La matriz FODA tiene como fin encontrar estrategias que benefician a la empresa combinando las fortalezas con las oportunidades (estrategias FO - ofensivas), las fortalezas con las amenazas (estrategias FA), las debilidades con oportunidades (estrategias DO) y las debilidades con amenazas (estrategias DA), estas últimas son en su mayoría estrategias defensivas.

Tabla 2.3

Resumen de estrategias de la Matriz FODA-FR

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en tiendas propias en centros comerciales en Lima. (F13,O2,O3,O8) 2. Hacer un lanzamiento con publicidad en medios masivos. (F3,O6,O7,O11) 3. Lanzamiento de marca con enfoque a la moda diferenciada, alta calidad y precio asequible. (F3,F10,F11,O7,O11) 4. Ingresar al mercado peruano con un e-commerce. (F9,O10,O12) 5. Ofrecer plan de desarrollo profesional y buen ambiente laboral en tiendas. (F8,O1,O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso al Perú con marca más fuerte UNIQLO. (D4,O1,O2,O3,O5,O10) 2. Unir alianzas estratégicas con centros comerciales para generar tráfico en la inauguración de la marca (D7,O8) 3. Incluir en la planificación el ingreso a provincia en el corto-mediano plazo. (D4,O4,O5)
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar actividades de responsabilidad social e inclusión en las tiendas (F14,A5,A6) 2. Difusión publicitaria de innovaciones (F9, F10, A3) 3. Alianza con influenciadores para promocionar innovaciones de la marca y nuevas colecciones. (F3,F6,F10,A3,A7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar producción de alguna marca global en el Perú como Princesse Tam Tam. (D3,D5,A9) 2. Lanzar tienda online de Princesse Tam Tam (D3,D4,A2,A4,A7) 3. Producción de colecciones de colaboraciones peruanas en Perú para UNIQLO. (D5,D7,A2,A7,A9)

4. Tener un plan de lanzamiento atractivo para el ingreso en centros comerciales. (F2,F3,F6,F10,F11,F13)	
---	--

Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017).

Elaboración propia.

Las estrategias FO, aprovechan las oportunidades en base a las fortalezas con las que cuenta la compañía, esto se ve reforzado por una estrategia DA. Teniendo en cuenta que el ingreso sería con la marca UNIQLO, propongo como parte de las estrategias del ingreso que la compañía invierta en una tienda propia en un centro comercial ancla en Lima como el Jockey Plaza en donde el flujo de personas es abundante, de diferentes NSE y de fácil acceso. El lanzamiento además debe estar enfocado en las fortalezas de la marca que son principalmente marca con diseño exclusivos, de nueva calidad, alta tecnología y a precios asequibles. Se puede pensar en una inversión en medios masivos como un spot en TV 2 meses antes del ingreso y 3 meses después del lanzamiento, anuncios en Radio y anuncios de prensa en diarios como los del Grupo El Comercio (Trome, El Comercio y Gestión). También se puede hacer una inversión en paneles en un radio de influencia al centro comercial donde se escoja abrir la tienda.

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

Visión: “Ser la corporación líder en el mercado de moda textil alrededor del mundo con tiendas en las capitales más importantes del mundo”.

Misión: 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. (Takeuchi,2012)

Políticas

Yadashi tenía una filosofía muy clara para llevar un rumbo con la compañía. Para tener siempre un norte, creó los 23 principios de la gestión

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Generar 5 billones de yenes en ventas para el 2020.
- Obtener beneficios de 1 billón de yenes para el 2020.

- Tener Centros de Innovación en Nueva York, Shanghái, París y Singapur para el 2020.
- Ingresar al mercado peruano para el 2019.

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

Para el ingreso de FR al Perú, dado el análisis interno y externo tanto de FR como de sus marcas, la mejor manera de realizar un ingreso es teniendo dos unidades de negocio:

- UNIQLO: Enfocada en su producción con el modelo SPA, ofrecer la misma moda y tendencia al mejor precio, usando los mejores materiales y lo último en innovación. Seguirá teniendo ropa, zapatos y accesorios.
- Marcas Globales: Todas las demás marcas podrían expandirse a diferentes mercados, las nacionales japonesas GOV, pueden entrar a mercados emergentes y las marcas globales pueden expandirse más en mercados más exclusivos o enfocados.

Para el ingreso a Perú en una primera etapa, se propuso en un punto anterior que se haga con la marca UNIQLO ya que el mercado tiene oportunidades interesantes y compatibles para que llegue una fast fashion y amenazas que pueden ser superadas con éxito con las fortalezas de FR.

Se considera importante evaluar la posibilidad, viendo la competencia local (Zara y H&M), el introducir una línea de producto nueva dentro de UNIQLO como Home design, que ofrezca productos de decoración para el hogar textil.

Al contar con un equipo amplio en diseño y el know how de diferentes fábricas en diferentes partes del mundo, especialmente en China, la fabricación puede ser menos costosa. La idea es poder llevar un estilo de vida completo en donde tu vestimenta diaria te acompañe también en lo liviano, dinámico y moderno en la decoración del lugar que comparte contigo la mayoría de años en la vida y se renueva con cada tendencia; el hogar.

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

La **estrategia global** contiene cuatro diferentes estrategias de expansión, son la Estrategia de estandarización global, estrategia de adaptación local, estrategia transnacional y estrategia internacional. FR hace uso de una estrategia de **estandarización global** ya que

podríamos decir que sus presiones para bajar los costos son altas y las presiones para responder localmente son bajas. La marca UNIQLO es una fast fashion que presenta nuevas colecciones que se adaptan a una moda cambiante muy veloz; esta moda o tendencias suelen ser las mismas para todo el mundo ya que se basan en colores, tramas y figuras que se ponen de moda cada temporada o estación del año. Adicional a ello, mantiene fabricación de productos a escalas grandes que permite abastecer a todas sus tiendas alrededor del mundo. Ha logrado mantener alianzas con fábricas, principalmente en China, para poder mantener un costo de producción bajo y permitirse poner sus productos a un bajo precio compitiendo de manera agresiva con sus principales contrincantes H&M y Zara. Sus actividades de investigación y desarrollo y la alianza que tienen con sus proveedores de materias primas también les permiten tener costos reducidos para seguir asegurando la calidad del producto final.

Para realizar su ingreso a nuevos mercados como el peruano puede elegir entre exportaciones, licencias, franquicias, joint Ventures o subsidiarias en propiedad en alquiler. Aunque es la que tiene mayor riesgo, FR cuenta con el respaldo suficiente como para poder invertir en el montaje de una tienda en un centro comercial y realizar su ingreso mediante una subsidiaria en propiedad de alquiler.

La **estrategia corporativa** de FR, puede ser la de usar una estrategia de **integración vertical hacia atrás** adquiriendo operaciones locales de empresas de manufactura peruana. En el caso el tipo de cambio no sea favorable y las importaciones de china tengan un arancel muy alto, podría haber la posibilidad de que la producción de algunas colecciones sea de manera local.

Se aplicaría la integración vertical hacia adelante adquiriendo alguna APP de compra de ropa online en Perú que cuente con el know how de la logística de entrega de ropa a domicilio, cargo y

Adicional a ello, FR ya maneja **alianzas estratégicas** con varias fábricas de manufactura alrededor del mundo, para su ingreso al Perú podría tener alianzas estratégicas con los centros comerciales para realizar actividades que incrementen el flujo del centro comercial hacia la tienda. También puede tener alianzas estratégicas con influenciadores que puedan ser la imagen de marca de UNIQLO en Perú. Las entidades bancarias y telefónicas ofrecen beneficios a su base de clientes, esta es una alternativa más para poder generar flujo en las tiendas y ventas por ciertos descuentos o promociones

especiales. Finalmente, la compañía puede tener una **diversificación relacionada** al incluir como nueva línea de productos dentro de UNIQLO la unidad de Home Decor, en donde pueda incluir productos para el hogar decorativos que no se alejen mucho de la manufactura textil como fundas de sillones, cojines, manteles, sábanas, cortinas, alfombras, entre otros.

La **estrategia de negocios** busca definir qué ruta tomará la compañía en cuanto al segmento que elegirá cubrir, las necesidades que pretende satisfacer de ese segmento de clientes y cómo logrará ese propósito.

Anteriormente vimos que FR contaba con dos ventajas competitivas o una estrategia combinada de liderazgo en costos y diferenciación. Para el momento de realizar el lanzamiento de la marca UNIQLO en Perú, esta estrategia combinada se vería reforzada ya que la marca UNIQLO es la principal impulsadora al tener productos para un público masivo, a un precio asequible y competitivo como el de H&M, además de brindar la mejor calidad posible en cada producto acompañada de la mejor tecnología.

Estrategias funcionales son aquellas que mejoran las operaciones de una compañía mediante la eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Todas en conjunto pueden traer mayor efectividad operativa. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.117)

A continuación, veremos cómo FR puede aplicar estas estrategias en sus diferentes actividades:

Producción:

- Tercerizar la producción por completo para obtener economías de escala.
- Tener alianzas con fábricas que adquieren conocimiento y comparten experiencias para obtener la excelencia en el producto final.
- Contar con los mejores materiales a los mejores precios sin dejar pasar la calidad por alto.

Logística:

- Hacer un análisis de potenciales proveedores locales para mejorar la rentabilidad al largo plazo, mejorando los costos mediante negociaciones que favorezcan a ambas partes.

- Evaluar la posibilidad de hacer una integración vertical hacia atrás con proveedores locales para tener un mayor control sobre la cadena de suministro.

Marketing y Ventas:

- Invertir en investigación y desarrollo ayudará a tener el producto adecuado en la plaza adecuada.
- La variable del precio es importante, debe ser competitivo con las marcas que estén en la misma plaza.
- Abrir tiendas nuevas y tener una comunicación 360, que comprendan el branding y piezas de performance con anuncios de producto – precio, que generen un impulso de compra al público objetivo después de un tiempo de conocer la marca.
- La presencia en línea es importante por ello deberían tener un e-commerce amigable que no olvide la experiencia del cliente tanto en el online como el offline.
- Lograr tener una experiencia optima y rentabilidad por m2 con la ayuda de un buen diseño de tienda con expertos en visual merchandising. Colocar el producto adecuado a la altura adecuada, tener el recorrido en tienda que provoque la compra de más de 1 producto y pueda ayudar como infraestructura a la **venta encarrilada**.

Administración y Finanzas:

- Conseguir locales en plazas importantes, bien ubicados, del tamaño adecuado para mantener una buena rentabilidad por m2. Aquí también se involucra al equipo de visual.

Investigación y desarrollo:

- Realizar una investigación de mercado previo al ingreso de una nueva plaza para garantizar la rentabilidad individual el local.

Calidad superior: A lo largo del caso podemos ver que FR siempre se involucró en querer tener siempre la mejor calidad al mejor precio, por ello aseguran ésta desde el inicio del proceso de creación del producto en el centro de innovación y desarrollo en

donde escogen los mejores materiales y al pasar a producción envían a sus expertos manufactureros a supervisar semanalmente el proceso de producción de cada insumo al convertirse en una prenda.

FR también genera calidad superior al tener al cliente como principal crítico de mejora continua al tener espacios en donde el cliente pueda dar su opinión respecto a los productos que usan u ofrece FR. Esto no solo los ayuda a mejorar los productos, también les ayuda a crear nuevos.

Innovación superior: FR cuenta con un centro de investigación y desarrollo en donde realizan las investigaciones necesarias sobre las nuevas tendencias de moda, los gustos de sus consumidores, reciben retroalimentación de los clientes y buscan nuevos materiales para generar cada colección. También desarrollan materiales especiales utilizando alta tecnología y así poder tener marcas como Heattech, ropa interior cómoda, ligera y que retiene el calor corporal. El centro de investigación puede convertirse en un centro de innovación utilizando Service Design Tools para generar productos que están hechos en base a lo que los clientes desean.

Respuesta superior hacia los clientes: Parte del proceso SPA es obtener retroalimentación de los clientes en donde el centro de atención al cliente se encargaba de recibir aproximadamente 72 mil comentarios anuales, fue así como se creó Heattech, a partir de una necesidad del cliente de tener prendas con tela más suave y con más colores.

Uno de los 23 principios de gestión mencionaba que los clientes no solo se llevan un producto, sino que también la imagen corporativa de la empresa. En sus inicios anunció además tres promesas que iban dirigidas al cliente: 1) mantener limpio el suelo de la tienda; 2) evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados; y 3) aceptar la devolución y cambio de los productos durante los tres meses posteriores de la compra. Es muy importante el foco que le dieron al cliente, promoviendo el buen servicio y atención al cliente.

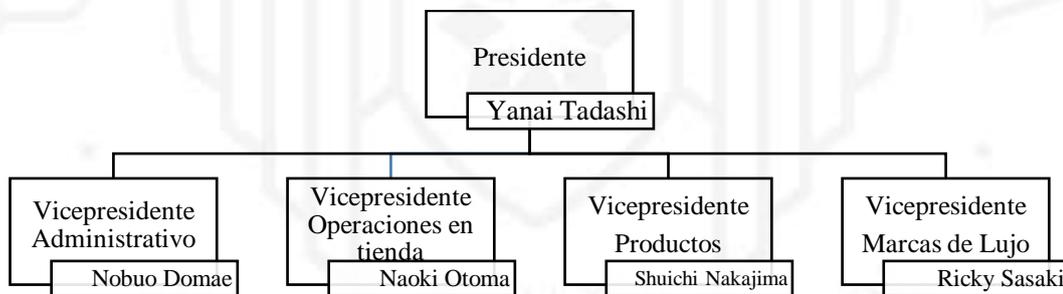
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de la evaluación del entorno externo e interno y haber utilizado diferentes metodologías que nos ayuden a explorar las posibilidades que tiene la compañía para el ingreso al mercado peruano, vamos a implementar en el presente capítulo estrategias que nos permitan llegar al objetivo planteado.

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

Según el caso la estructura de FR tiene 5 mandos estratégicos, en la cabeza está Yanai como presidente y 4 vicepresidentes ejecutivos:

Figura 3.1
Organigrama FR



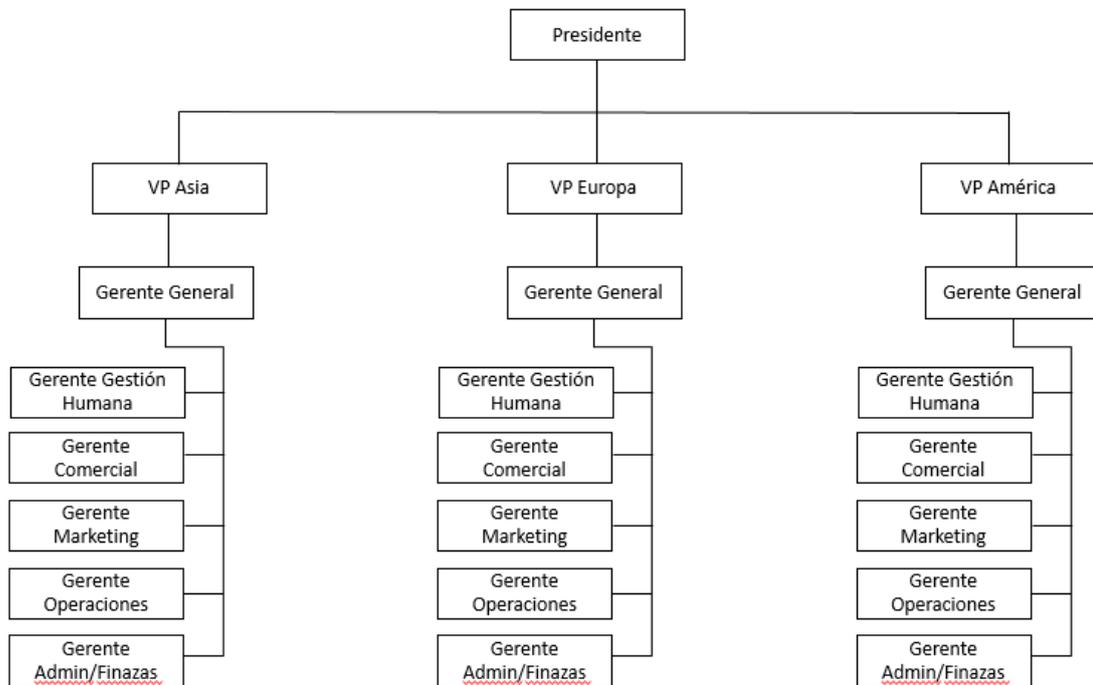
Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017).

Elaboración propia.

Para fines del caso se sugiere un rediseño de la estructura organizacional. Seguiría siendo multidimensional, pero tendría un enfoque por región ya que el fin sería expandirse a nuevos mercados. La estructura sería tener un presidente, tres vicepresidentes por región y cada región una estructura funcional tradicional.

Figura 3.2

Organigrama Planteado FR



Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017).

Elaboración propia.

De esta manera se considera que el plan de expansión puede estar mejor organizado, liderado por un vicepresidente y apoyado por otros que ven las operaciones en cada región.

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

El cambio que se propone es en el área de marketing. Para mejorar la implementación se sugiere realizar un análisis de marketing basado en las 4 P's (plaza, producto, precio, promoción).

Comenzando por la segmentación del mercado, nuestro **público objetivo** serán hombres y mujeres entre 15 y 50 años de los NSE B y C1 que son consumidores de fast fashion en el Perú.

El ingreso de UNIQLO en el mercado peruano va a estar muy marcado por sus innovaciones en productos como Heattech, ya que la competencia no la tiene. Además, como fast fashion está enfocada en tener productos asequibles con la mejor calidad

posible, por lo que los usuarios podrían preferirla por comodidad y sobre todo por tener moda.

Plaza: Anteriormente se menciona en el documento que para que la marca ingrese al Perú una alternativa viable era hacerlo mediante el alquiler de un local dentro de un centro comercial. Se propuso que éste sea el Jockey Plaza debido al alto tráfico de personas que genera, la facilidad de ingreso al encontrarse en una vía principal muy transitada y la referencia que es este centro comercial de tener marcas importantes que marcan tendencia en la moda. Es muy importante que la relación que tenga la marca con el C.C. sea muy estrecha y se pueda considerar un aliado estratégico para poder generar tráfico en la tienda con actividades que podemos ver en promociones. Es importante ver la viabilidad de contar con una tienda virtual ya que las demás fast fashion en el Perú no cuentan con ellas y actualmente las tiendas por departamento le han puesto foco a ello.

Producto: En cuanto al producto, el ingreso debería ser de las líneas de hombres, mujeres, niños, accesorios y calzado. Los productos de la línea Heattech deben ingresar como una novedad, por ello se considera que el momento perfecto para realizar el ingreso podría ser en el lanzamiento de las colecciones de Otoño-Invierno, en donde las personas suelen buscar prendas más abrigadoras. Como se ve en el caso, UNIQLO tiene un estilo más básico, no obstante cuida mucho las combinaciones de sus productos y genera moda, por ello es muy importante presentar diferentes tenidas completas que den idea de cómo se pueden combinar los diferentes básicos que ofrece la marca.

Precio: Considerando que la marca es muy parecida a H&M, el precio de ingreso al mercado debería ser a la par de H&M, así podría competir de manera directa, los clientes podrían relacionarlos por precios y UNIQLO tendría una mayor percepción de la calidad que su competencia, además de tener productos con mejoras tecnológicas como Heattech que da un valor agregado al producto y a la marca.

Promoción: Para el lanzamiento se propone que la marca tenga exposición en medios ATL y BTL. En ATL podemos considerar anuncios en radios que escuche nuestro segmento y paneles publicitarios en un radio de influencia alrededor del centro comercial. Por un motivo de alcance y optimizar el uso de la inversión en publicidad, considero que la comunicación digital será fundamental para poder realizar una campaña de intriga y el lanzamiento de la marca, para ello se usarían las redes sociales como Facebook en una

primera fase, después del lanzamiento se podría considerar incluir Instagram con campañas de branding y anuncios publicitados con conjuntos para incentivar la venta.



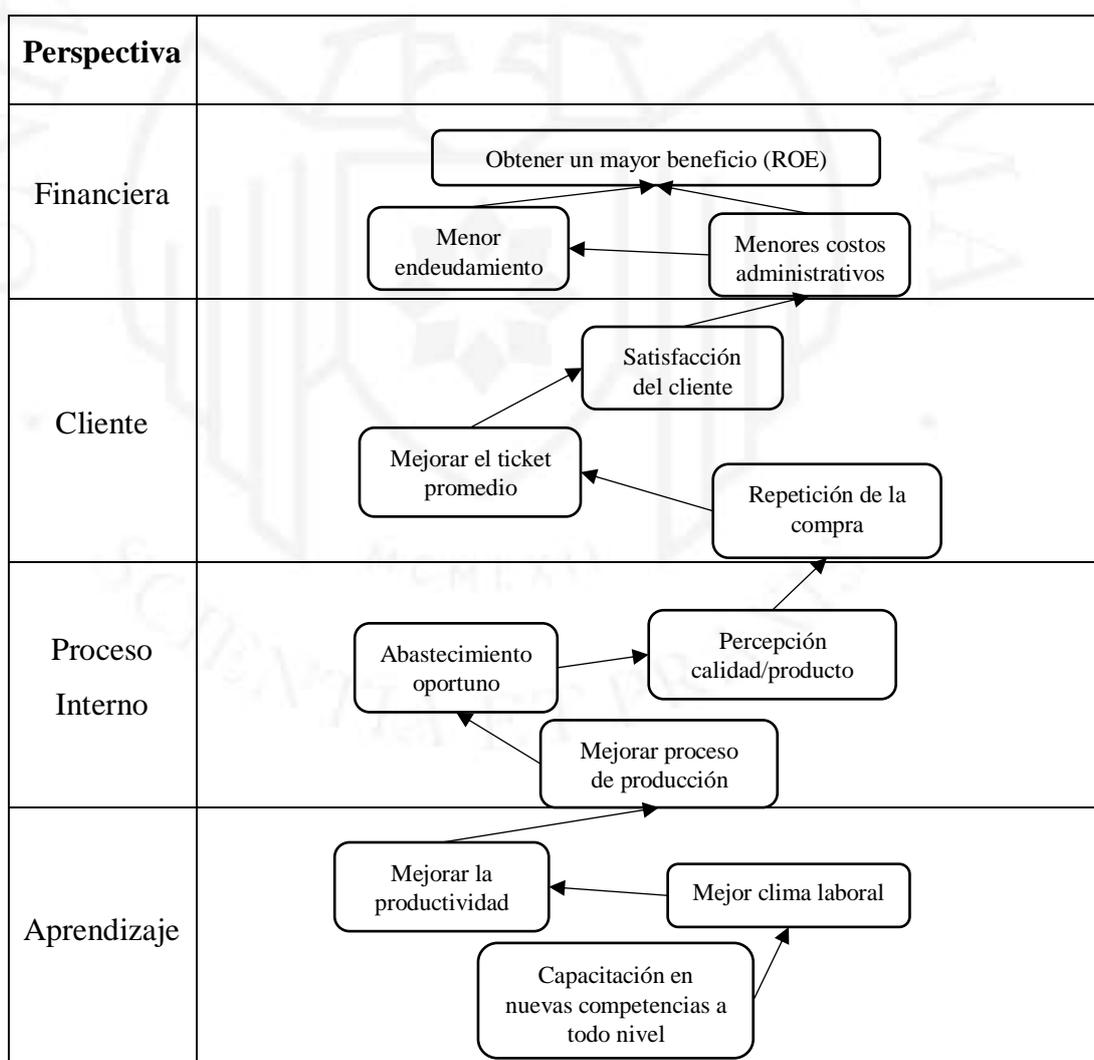
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

En el presente capítulo veremos el desarrollo del Balance Scorecard (BSC o Cuadro de Mando Integral), una herramienta que enlaza estrategias y objetivos clave a través de cuatro áreas de alta importancia que veremos como perspectivas: Desempeño Financiero, Conocimiento del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje/Crecimiento.

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

Tabla 4.1

Mapa Estratégico de Control - UNIQLO



Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009)

Elaboración Propia

El mapa estratégico de control nos ayuda a esbozar de manera coherente un flujo de ideas que son decisivas para el proceso de definición de objetivos.

En la perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**, se considera que la capacitación, el clima laboral y la productividad son actividades clave que tienen un efecto positivo en el factor humano e impulsaría el desarrollo de las demás perspectivas. El **Proceso Interno** se enfoca en el caso de UNIQLO en los procesos de producción/fabricación, por ello consideramos que los factores clave para generar objetivos en este ámbito son la producción, el abastecimiento y la percepción de calidad que se tenga en el producto. En cuanto al **Conocimiento del Cliente**, se considera que la repetición de compra y el incremento del ticket promedio podrían significar un incremento en la satisfacción del cliente. Finalmente, en la perspectiva **Financiera** es determinante para una mejor rentabilidad el reducir los costos administrativos y reducir el endeudamiento.

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

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Ingegral

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula
Financiera	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad sobre el patrimonio de 20%	ROI	$ROI = \frac{Beneficio - Inversión}{Inversión}$
	Bajar los costos administrativos	Costo Administrativos de 25% a 20%	VAR % Costo administrativo.	$\Delta\% \text{Costo Admin} = \frac{Costo \text{ fin} - Costo \text{ ini}}{Costo \text{ ini}} \times 100$
	Trabajar con bajo endeudamiento	Menos del 5% de la venta	Ratio de endeudamiento	$Endeudamiento = \frac{Pasivo}{Patrimonio \text{ Neto}}$
Clientes	Satisfacción del cliente	Satisfacción del 90%	NPS	$NPS = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$

	Repetición de la compra	60% cada mes	Frecuencia de compra	Análisis de venta por cliente mensual.
	Mejorar el ticket promedio	Incremento del 10%	Var% Ticket promedio	$\Delta\% TP = \frac{\text{Ventas}}{\# \text{ de transacciones}}$
Procesos	Mejorar procesos de producción	10% al año	Lead Time	Lead Time = Fecha de entrega – Fecha de pedido
	Percepción calidad/producto	4.8 de 5 puntos	Encuesta de percepción	-
	Rotura de stock	Mensual máximo 3%	Rotura de Stock	Valor Rotura de Stock = Margen Bruto + Costes asociados
Aprendizaje	Clima laboral	Satisfacción del 90%	NPS interna	NPS = %Promotores - %Detractores
	Mejorar la productividad	30 horas al año	Cumplimiento de metas	-

Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009).

Elaboración propia.

De manera que podamos satisfacer los intereses de los accionistas en la parte financiera se busca generar una mayor rentabilidad, para ello se ha establecido incrementar la rentabilidad a un 20% al año y para llegar a este resultado la disminución de los gastos administrativos y manejar de mejor manera el endeudamiento serán indicadores clave.

Como bien decía Yanai a sus colaboradores, muchas veces las ventas están por encima de todo ya que sin ventas no existe nada para atrás ni para adelante. Finalmente, la satisfacción del cliente será el principal motor de las ventas se sigan generando por ello se establece como objetivo tener un 90% de satisfacción de los clientes. La repetición de compra y el ticket promedio pueden ser señales de que las ventas estén yendo por un buen camino. Para ello se establece incrementar el ticket promedio en 10% y ver que la repetición de la compra entre los clientes se establezca en 60%. Esto se podría gestionar con un sistema de fidelización al cliente con el objetivo de desarrollar un marketing directo basado en el CRM.

Se espera además poder entregar un mejor producto al cliente, por ello se plantea como objetivo desarrollar una mejor habilidad de producción en un 10%, reduciendo costos y tiempos.

La percepción de calidad del producto debería ser de 4.8 puntos de 5, para poder evitar en un futuro quejas o devoluciones de los productos. Los quiebres de stock son un punto que debe reducirse lo más que se pueda y saber medir la demanda y tener un abastecimiento oportuno que deberá ser desarrollado el equipo de trade-marketing para ello se establece que mensualmente debería tenerse como máximo un 3% de incidencias por rotura de stocks.

En la perspectiva de aprendizaje se pondrá foco en los colaboradores y su evolución dentro de la empresa ya que ellos son los que hacen posible el poder llegar a los objetivos.

Todo se puede iniciar con una apropiada selección de personal (por competencias), apoyado por una capacitación para mejorar la productividad y alinear a los trabajadores en las nuevas competencias que exige el entorno. Esto puede mejorar el clima laboral, pues hay un interés de crecimiento profesional por parte de la empresa hacia su capital humano, entonces se aspira a que el índice de satisfacción del colaborador debería tener como resultado un 90%.

CONCLUSIONES

Después de desarrollar el caso y conocer mejor a la empresa Fast Retail mediante un análisis interno, conocer el mercado peruano con un análisis externo y definir estrategias para el ingreso de la compañía, tenemos las siguientes conclusiones, aprendizajes y recomendaciones:

- En análisis interno vemos que Fast Retailing, teniendo un pensamiento fuera de la caja tiene una estrategia combinada en donde aplica tanto el liderazgo en costos como la diferenciación, situación que se ve muy marcada con la marca UNIQLO.
- Fast Retailing es una empresa fuerte en donde la metodología SPA ha ayudado mucho en su expansión por las alianzas para el proceso de producción con proveedores de material prima y fábricas. Podríamos decir que su fortaleza más importante y que impulsa el desarrollo de la compañía es el equipo de investigación y desarrollo que son los que finalmente concretan los materiales, la creación de productos innovadores que son el emblema de UNIQLO.
- En el análisis externo vemos que el Perú cuenta con muchas oportunidades para el sector retail, especialmente el de moda. Es un segmento muy competitivo entre las fast fashion y las tiendas por departamento en donde las fast fashion han tenido una gran acogida en el país. La generación millennial además es un gran impulsador del comercio electrónico y va en aumento en el país.
- Las estrategias del análisis cruzado de la matriz FODA, sugiere que se realice el ingreso de Fast Retailing con la marca UNIQLO, que las actividades promocionales sean fuertes y que se lance en paralelo un e-commerce. Podemos concluir además que las fortalezas neutralizan las amenazas y potencian las oportunidades de la marca en el Perú.

RECOMENDACIONES

Por todo lo expuesto anteriormente se plantean las siguientes recomendaciones:

- Ingresar al mercado peruano con la marca UNIQLO con tiendas propias o alquiladas en un centro comercial, en este caso se plantea el Jockey Plaza.
- Los productos deben estar alineados a la temporada que se vive en el Perú y se recomienda además que el ingreso sea con la marca Heattech por el desarrollo que tiene de manera tecnológica (en la funcionalidad de la tela) y el bajo precio que puede tener frente a la competencia.
- Los precios deben estar a la par con H&M ya que es dentro de los fast fashion su principal competencia por el estilo de moda que mantiene y el público al que va.
- En lo promocional se recomienda que la empresa tenga una campaña de intriga en donde se dé a conocer el futuro ingreso de la marca. Esto puede difundirse por medios ATL como paneles publicitarios y en medios BTL con un fan page de la marca ya que la inversión es menor y el alcance mucho mayor que un spot publicitario en un medio como la televisión. Para tener un buen performance las estrategias SEO y SEM deben ser potentes y continuas, así se podrá llegar a tener un mayor alcance y reconocimiento de marca, tanto como interacción en un mejor tiempo.
- Finalmente, es conveniente que se apliquen objetivos estratégicos por perspectivas utilizando el BSC para tener un mejor control y seguimiento de las metas que se quieren obtener.

REFERENCIAS

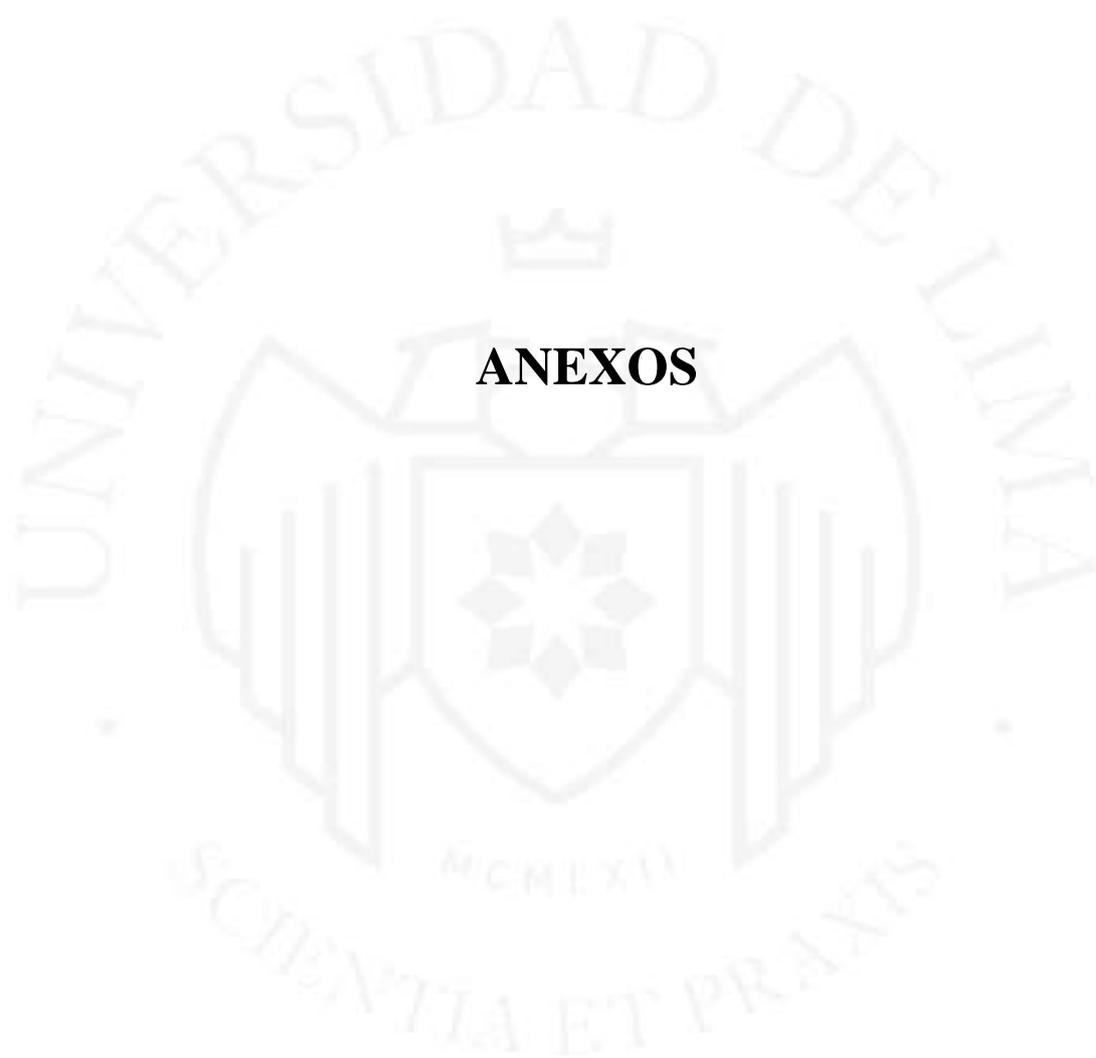
- Alva, M. (28 de septiembre 2018). Dólar retrocedería en octubre de no agravarse la guerra comercial. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dolar-retrocederia-octubre-agravarse-guerra-comercial-245557>
- APEIM. (julio 2018). Niveles socioeconómicos 2018. *APEIM*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Castillo, N. (28 de septiembre 2018). FMI, el más optimista sobre el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-optimista-peru-noticia-566224>
- David, F. R., y David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica (Decimoquintán. ed.). México: Pearson Educación.
- El Comercio. (09 de octubre 2018). El presidente Martín Vizcarra convoca hoy a referéndum. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/presidente-martin-vizcarra-convocara-referendum-manana-noticia-565600>
- El Comercio. (30 de octubre 2017). EY: Retail peruano es el que más crece en la región. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/retail-peruano-mayor-grado-crecimiento-regional-noticia-469934>
- Esme. (s.f.). Fast fashion. *ESME*. Recuperado de <https://www.esme.es/fast-fashion/>
- Gestión. (25 de julio 2018). El 30% de jóvenes compra productos recomendados por los influencers. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/30-jovenes-compra-productos-recomendados-influencers-239500>
- Gestión. (03 de octubre 2018). Pulso Perú: Crecen de 60% a 82% los peruanos que creen que la corrupción aumentó en últimos cinco años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/pulso-peru-crecen-60-82-peruanos-creen-corrupcion-aumento-ultimos-cinco-anos-245988>
- Gonzales, T. (20 de septiembre 2018). El comercio duplicará el ritmo de crecimiento de la economía en Perú. *Fashion Network*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-comercio-duplicara-el-ritmo-de-crecimiento-de-la-economia-en-Peru,1015752.html#.W8fdsWgzbiU>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos: Un enfoque integral (Décimoprimerán. ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.
- INEI. (25 de junio 2018). Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017. *INEI*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral =: The balanced scorecard. (3a. ed. rev.). Barcelona, Harvard Business Press.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (Decimoquintán. ed.). México, D. F: Pearson.
- ModaEs. (26 de septiembre 2018). Perú 'blinda' su industria textil en la renegociación del tratado con China. *Modaes*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/peru-blinda-su-industria-textil-en-el-nuevo-tratado-con-china.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Clark, T. (2014). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (12a ed.). Barcelona, Deusto.
- Pascual, Anabel (15 de junio 2018). Los milenial impulsarán el crecimiento del sector ecológico. *EFEagro*. Recuperado de <https://www.efeagro.com/noticia/milenial-ecologico/>
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.
- Perú Retail. (17 de septiembre 2018). Perú: El crecimiento y profesionalización del sector retail en provincias. *Perú retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-profesionalizacion-sector-retail-provincias/>
- Perú Retail. (11 de octubre 2018). Presencia de tarjetas se incrementa en hogares peruanos. *Perú retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-penetracion-tarjetas-credito-debito-hogares/>
- Reye, Soledad (9 de febrero 2018) Perú es el primer país latinoamericano con mayor crecimiento en retail. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/peru-es-el-primer-pais-latinoamericano-con-mayor-crecimiento-en-retail/>
- Salas, L.(23 de abril 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>
- Takeuchi, H. (03 de octubre 2012). *Grupo Fast Retail* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Trigoso, M. (14 de octubre 2018). El 72% cambia sus hábitos de consumo a fin de ahorrar. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/72-cambia-habitos-consumo-ahorrar-247009>
- Vizcarra, E. (17 de marzo 2018). Influencers de Perú. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1212775-influencers-de-peru>

Yodka, S. (2018, 10 octubre). Alexander Wang colabora (por segunda vez) con Uniqlo en una colección de ropa interior. *Vogue*. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/alexander-wang-uniqlo-colaboracion-nueva-coleccion-lenceria-ropa-interior/37176>





ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA - Fast Retailing

<p>FAST RETAILING</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Red comercial a nivel internacional (2,203 tiendas). 2. Tercera compañía más admirada en Japón. 3. Reconocida como una empresa con marcas de alta innovación a precios asequibles. 4. Red de fábricas de producción aliadas. 5. Centros de investigación y desarrollo en ciudades clave. 6. Diseñadores internacionales. 7. Centro interno de formación de ejecutivos 8. Foco en el desarrollo profesional de sus colaboradores. 9. Tienda online para cada marca 10. Diseño diferenciado 11. Materia prima de alta calidad 12. Alta tecnología para el desarrollo de productos. 13. Reputación de ser una empresa con marcas sólidas. 14. Responsabilidad social y laboral. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura organizacional inestable, rígida y vertical. 2. Jefes no se involucran en el proceso que lideran, sólo dan órdenes. 3. Cuenta con marcas globales y nacionales producto de Joint Ventures. 4. Baja agresividad en plan de expansión a Europa y América. 5. Vulnerabilidad en la producción (El 70% de la producción es hecho en China). 6. La comunicación organizacional es deficiente por aspectos multiculturales. 7. Falta de conocimiento del mercado peruano.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El FMI pronostica que el Perú tendrá un crecimiento económico del 4.1%. 2. El sector retail espera cerrar el 2018 con un crecimiento del 6%. 3. Perú figura entre los países más atractivos para invertir en Latinoamérica. 4. Se estima que para el 2020 el 50% de las ventas retail sean generadas en provincia. 5. Se invertirá más de 1 millón de dólares en 15 centros comerciales hasta el 2020. 6. El 39.2% de hogares en el Perú pertenecen al NSE C. 7. El NSE C tuvo una penetración de tarjetas de crédito de +3% en el 2018. 8. Los centros comerciales dieron facilidad de ingreso a fast fashion en el Perú. 9. Las marcas Fast fashion fueron muy bien aceptadas en su ingreso al Perú. 10. Marcas fast fashion en el Perú no cuentan con e-commerce nacional. 11. Gasto promedio mensual del NSE C en vestimenta es de S/ 184. 12. Crecimiento en e-commerce en Perú sería el más grande de la región en el 2018. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en tiendas propias en centros comerciales en Lima. (F13,O2,O3,O8) 2. Hacer un lanzamiento con publicidad en medios masivos. (F3,O6,O7,O11) 3. Lanzamiento de marca con enfoque a la moda diferenciada, alta calidad y precio asequible. (F3,F10,F11,O7,O11) 4. Ingresar al mercado peruano con un e-commerce. (F9,O10,O12) 5. Ofrecer plan de desarrollo profesional y buen ambiente laboral en tiendas. (F8,O1,O2) 6. <u>Colaboración con artistas peruanos para crear colecciones exclusivas</u> 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso al Perú con marca más fuerte UNIQLO. (D4,O1,O2,O3,O5,O10) 2. Unir alianzas estratégicas con centros comerciales para generar tráfico en la inauguración de la marca (D7,O8) 3. Incluir en la planificación el ingreso a provincia en el corto-mediano plazo. (D4,D4,O5)
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ámbito político en el Perú es muy inestable actualmente y dicha inestabilidad ahuyenta la inversión de cierta manera. 2. El comercio electrónico en el Perú va en aumento. 3. La hiperconectividad hace que los usuarios estén más enterados de lo que pasa en vivo. 4. Tiendas por departamento cuentan con e-commerce activos en el Perú. 5. La ONU considera a las fast fashion como un peligro para el medioambiente. 6. Los millenials son los que fomentarán el cambio de consumo ecológico. 7. 30% de jóvenes en el Perú comparan productos recomendados por influenciadores. 8. Ingreso en plazas significativas depende mucho del espacio disponible. 9. El tipo de cambio muy volátil en los últimos meses ahuyenta inversión extranjera. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar actividades de responsabilidad social e inclusión en las tiendas (F14,A5,A6) 2. Difusión publicitaria de innovaciones (F9, F10, A3) 3. Alianza con influenciadores para promocionar innovaciones de la marca y nuevas colecciones. (F3,F6,F10,A3,A7) 4. Tener un plan de lanzamiento atractivo para el ingreso en centros comerciales. (F2,F3,F6,F10,F11,F13) 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar producción de alguna marca global en el Perú como Princesse Tam Tam. (D3,D5,A8) 2. Lanzar tienda online de Princesse Tam Tam (D3,D4,A2,A4,A7) 3. Producción de colecciones de colaboraciones peruanas en Perú para UNIQLO. (D5,D7,A2,A7,A9)

Fuente: David, F. R., y David, F. R. (2017)

Elaboración propia.