

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

**Maria Fernanda Andrade Suarez**

**Código 20130059**

Lima - Perú

Noviembre del 2018

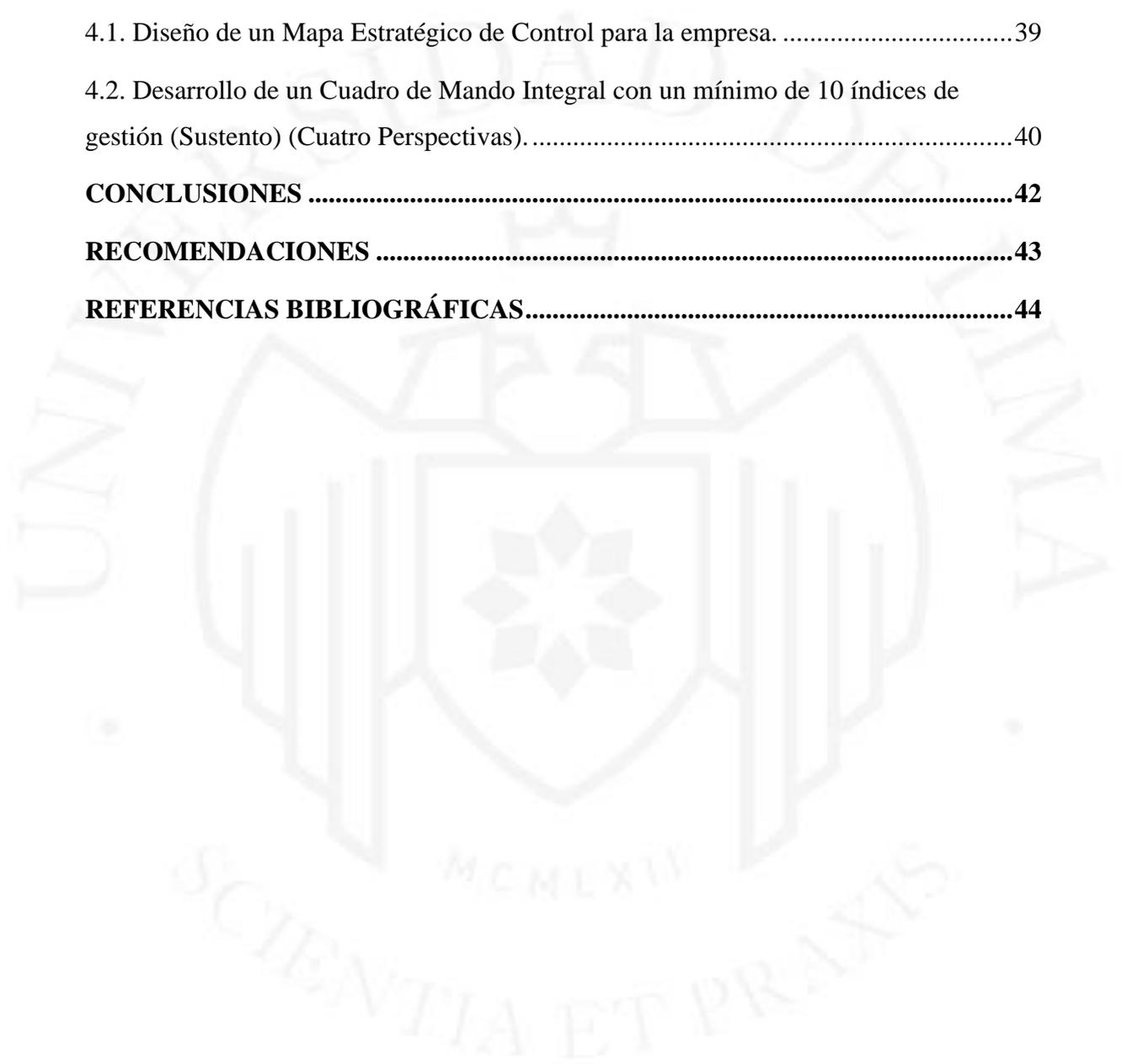


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Diagnóstico interno.....	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio .....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	7
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	10
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). .....	12
1.2. Diagnóstico externo .....	14
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores). .....	14
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas. ....	21
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI. ....	23
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE. ....	24
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	25
2.4. Matriz FODA (Sustento). ....	26
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas. ....	27
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. ....	29
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 ESTRATÉGICA.....</b>	<b>34</b>

3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	34
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa. ....	36
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>39</b>
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa. ....	39
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	40
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>44</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio de Fast Retailing .....	6
Tabla 1.2 Evolución futura de factores para Fast Retailing en el mercado peruano .....	15
Tabla 2.1 Matriz EFI de Fast Retailing.....	23
Tabla 2.2 Matriz EFE de Fast Retailing .....	24
Tabla 2.3 Estrategias Genéricas de las marcas de Fast Retailing .....	25
Tabla 2.4 Matriz FODA de Fast Retailing.....	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral para la propuesta de diversificación relacionada.	40



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Fast Retailing.....	9
Figura 2.1 Organización de la redefinición de las UEN .....	31
Figura 3.1 Nueva Estructura Organizacional de Fast Retailing.....	35
Figura 3.2 Estructura Organizacional de la División de Gran Consumo.....	35
Figura 3.3 Estructura Organizacional de División de Lujo .....	36
Figura 3.4 Estructura Organizacional de División de Innovación.....	36
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para la propuesta de diversificación relacionada .....	39



# INTRODUCCIÓN

Fast Retailing es una compañía textil con muchos años de trayectoria y experiencia en el sector fast fashion, nació en Japón en 1949 con la apertura de una tienda llamada Ogori Shoji que se dedicaba a vender ropa para caballero. Veintidós años más tarde, Tadashi Yanai, hijo del fundador de la tienda, se incorpora al grupo y poco tiempo después toma control del negocio.

El paso de Fast Retailing hacia su expansión fue abrir la primera tienda UNIQLO en Hiroshima, suceso que le permitió empezar a crecer exponencialmente. En la actualidad, el grupo se ha hecho de siete marcas, algunas de ellas adquiridas y otras desarrolladas, de esta manera ofrece distintas propuestas de valor y llega a varios segmentos. Una de sus principales virtudes es que aplica el modelo SPA en sus negocios, es decir, se hace cargo de toda la cadena de actividades para desarrollar sus productos y hacerlos llegar al mercado.

El grupo no es ajeno a la competencia, ya que tiene como principales retadores de UNIQLO a Zara, H&M, GAP y Forever 21; estos actores van ganando presencia global y Fast Retailing no puede ser la excepción. Una desventaja de UNIQLO frente a los ya mencionados es que aún no tiene presencia en Latinoamérica, mercado que está creciendo en la industria retail y cuenta con potencial por explotar.

Además, es importante destacar que operadores de e-commerce están llegando a más mercados a nivel mundial y Perú no es ajeno a ello. A futuro, el internet retailing jugará un papel muy importante y, como señala Yanai en su discurso del 1 de enero de 2011, es esencial que el grupo se renueve o morirá.

Tomando en cuenta factores como la declaración de La Cámara de Comercio de Lima, en la que advierte que el sector crecerá entre 6% a 9% por encima del promedio nacional (Mercadonegro, 2018), la proyección de apertura de un número significativo de centros comerciales y la gran expectativa del consumidor, se realiza a continuación un análisis sobre la situación actual de Fast Retailing y propone una estrategia de entrada al mercado peruano.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1. Diagnóstico interno

### 1.1.1. Análisis del modelo de Negocio

Fast Retailing, a través de sus marcas, oferta artículos de moda dirigidos a distintos segmentos, lo cual le permite llegar al mercado en dimensiones diferentes. El modelo de negocio del grupo supone diferenciales cuando se trata de evaluar a cada marca, pero el cuidado y la priorización de la calidad son los denominadores comunes que los representan. Yanai y sus equipos logran la integración de este modelo al trabajar de manera directa con un número pequeño de proveedores internacionales, con quienes puede mantener una relación más estrecha y así conseguir exclusividades contractuales y acceso flexible para certificar la calidad de sus materias primas.

Desarrollar el modelo de tienda especializada con marca propia y manejar un portafolio limitado contribuye a percibir eficiencias y beneficios acordes.

Además, la corporación mantiene un enfoque centrado en el cliente, escuchando sus necesidades y anteponiendo la comercialización de las mismas. Su operación enfatiza en las ventas en lugar de en la producción, y trabaja por aterrizar propuestas innovadoras y dar respuestas rápidas estando en constante adaptación al cambio.

Según Osterwalder y Pigneur (2012), un modelo de negocio se describe mejor dividiéndolo en nueve módulos que detallan la manera en que una empresa percibe sus ingresos (p. 15).

- Segmento de Clientes: Fast Retailing se dirige a diferentes segmentos con cada una de sus marcas.
- UNIQLO atiende a un mercado masivo que busca vestir casual y recibir calidad en sus prendas.
- Theory, se orienta a un segmento exclusivo que busca prendas de muy alta calidad, con diseños distintivos y una moda sofisticada.

- GU ofrece indumentaria a un grupo del mercado que requiere elementos que cumplan la función de moda informal para el día a día, sin llegar a exigir calidad específica.
- Princesse Tam Tam se dirige a un segmento femenino joven que elige ropa interior, de casa y de baño por sus colores vibrantes y diseños atrevidos.
- Comptoir Des Cottonniers atiende a un segmento que busca moda de lujo, muy durable y que se alinee a sus necesidades de mujer moderna y sofisticada.
- El sitio web de JBrands declara que se orienta a los amantes del denim que buscan hacer su propio estilo con la mejor calidad, se ajusta a los diferentes gustos para que el cliente pueda encontrar la prenda que lo define (JBRAND, s.f.)
- Propuesta de valor: Fast Retailing, como grupo, ofrece moda alineada a los valores del consumidor. Poder manejar un portafolio de marcas le permite llegar a satisfacer necesidades de distinta índole para cada grupo de clientes. Su valor compartido es la calidad de sus materias primas y el servicio consistente que ofrece, desde los canales pensados para atender al cliente, hasta los vendedores capacitados para responder apropiadamente.
- Canales:
  - Información: Se da a conocer mediante publicaciones en medios impresos, como periódicos, y medios digitales, como páginas web y redes sociales.
  - Evaluación: Pone a disponibilidad del cliente un centro de atención, el cual escucha atentamente para que con la información atendida se contribuya al desarrollo de productos. Los medios de contacto suceden a través de correos electrónicos, plataformas live chat en las páginas web, un call center con interacción directa y plataformas especialmente dedicadas para dar feedback como "Opinion Lab".
  - Compra: Esta actividad se puede concretar en canales como tiendas de gran formato y formatos estándar, modelo de venta e-commerce, boutiques especializadas, e incluso máquinas expendedoras en aeropuertos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> The Wall Street Journal relató que UNIQLO instalará 10 máquinas expendedoras en aeropuertos de Estados Unidos para los pasajeros que no tienen tiempo de esperar en largas colas y explorar una tienda (Amato-McCoy, 2017).

- Entrega: Sucede tanto de manera directa al comprar o ir a retirar el producto en un punto físico, como indirecta al ofrecer envío a domicilio o retiro en puntos autorizados.
- Post ventas: Fast Retailing ofrece como servicio complementario arreglos a las prendas de vestir, como entalles o bastas, también permite devoluciones bajo una política permisiva contando un rango de uno a dos meses.
- Relación con clientes:
  - Captación de clientes: Como estrategia para captar clientes se trabaja informando desde las páginas web sobre descuentos en compras por primera vez, descuentos por referir a nuevos clientes y ser referidos, descuentos de campañas e intensa publicidad.
  - Fidelización de clientes: UNIQLO, por ejemplo, realiza campañas de tiempo limitado en las que se puede personalizar una prenda determinada. También existen programas de acumulación de puntos como en el caso de Princesse Tam Tam.
  - Estimulación de ventas: Impulsan la venta y generan recompra por ofrecer envíos gratuitos y/o express a partir de cierto monto en el ticket de compra.
- Fuentes de ingresos: Los ingresos orgánicos provienen en su mayoría de la venta generada por el giro del negocio, los métodos de pago pueden variar entre el efectivo, las tarjetas de crédito y débito, paypal y otros equivalentes. Otros ingresos suceden a partir de actividades de inversión y ventas de acciones.
- Recursos clave
  - Físicos: De diferente naturaleza, variando entre los productos terminados que ofertan, las materias primas para la elaboración, la maquinaria y equipo necesarios para operar, las tiendas como punto de venta, las oficinas desde donde se dirige la operación y los almacenes.
  - Intelectuales: Principalmente radican en el know how del grupo por su trayectoria y experiencia, los entrenamientos que se imparten a los colaboradores y el sólido programa de formación “FRMIC”.
  - Humanos: Lo conforman los colaboradores en general, de todas las categorías, roles y áreas funcionales.

- Económicos: Fast Retailing cuenta con inversiones y recursos provenientes de la venta de acciones.
- Actividades clave:
  - Producción: En orden de cadena y con relación a la producción las actividades son investigación y desarrollo para la tecnología en la moda, diseño de prendas, logística de entrada en el aprovisionamiento, tercerización de la producción mediante fábricas asociadas, distribución del producto terminado a las tiendas y, finalmente, mercadotecnia y ventas.
  - Resolver problemas: Enfoque en el esfuerzo de ventas y constante atención al cliente para entender sus necesidades y construir propuestas.
  - Soporte: Cuenta con el apoyo de los Takumi que ofrecen asistencia técnica en las fábricas asociadas, educan a su cliente interno y ofrecen servicio post venta.
- Asociaciones clave: El grupo trabaja exclusivamente con grandes proveedores internacionales, mantiene relaciones con fábricas asociadas que se permiten producir a gran escala, establece joint ventures con importantes empresas dentro del sector, ha establecido una red de contacto en la industria con socios accionistas de Theory, y cuenta con personal que una vez desarrollada su línea de carrera, como última instancia, adopta una franquicia UNIQLO.
- Estructura de Costos:
  - Fijo: Los costos independientes a la producción son en su mayoría los sueldos de los colaboradores, la inversión que se pueda realizar en nuevos activos, la publicidad sumamente necesaria y el mantenimiento y limpieza que se les da a las tiendas.
  - Variable: Los costos dependientes a la producción recaen principalmente en la materia prima, el pago a las fábricas asociadas por elaborar cantidades distintas según la estacionalidad.

Tabla 1.1

Modelo de Negocio de Fast Retailing

<p>Asociaciones Clave: Grandes proveedores internacionales, fábricas asociadas, joint ventures, red de contactos y franquiciados UNIQLO.</p>	<p>Actividades Clave: Producción: I+D, diseño, logística de entrada, tercerización de producción, distribución del producto y marketing y ventas. Resolver problemas: Esfuerzo en las ventas ya atención al cliente. Soporte: Asistencia técnica de Takumis, educación del cliente interno y servicio post venta.</p>	<p>Propuesta de valor: Moda alineada a los distintos valores del consumidor de los diversos segmentos a los que atiende con sus marcas. Comparte transversalmente la calidad de las materias primas y el esfuerzo por brindar buen servicio.</p>	<p>Relaciones con clientes: Captación de clientes: Descuentos por primera compra, descuentos comunes y publicidad Fidelización de clientes: Personalización de prendas, acumulación de puntos. Estimulación de ventas: Envío gratis y/o express.</p>	<p>Segmentos de Mercado: UNIQLO se dirige a un mercado masivo que busca vestir casual con prendas de calidad. Theory se dirige a un segmento exclusivo que busca muy alta calidad y sofisticación. GU se dirige a un mercado masivo que busca moda informal para el día a día. PTT se dirige a un segmento femenino joven que busca colores vibrantes y diseños. CDC se dirige a un segmento de moda de lujo para mujeres modernas y sofisticadas. JBrand se dirige a un segmento atrevido, quienes definen su propio estilo premium y hacen que la moda encaje en ellos.</p>
	<p>Recursos Clave: Físicos: Producto terminado, materias primas, maquinaria y equipo, tiendas y oficinas, almacenes. Intelectuales: Know how,</p>			

(continuación)

	entrenamientos, programa FRMIC. Humanos: Colaboradores en general. Económicos: Inversiones y ventas de acciones.		chat, call center y plataformas de feedback. Compra: Tiendas de gran formato y formato estándar, e- commerce, boutiques, máquinas expendedoras. Entrega: Directa o indirecta Post Venta: Arreglos en prendas y devoluciones	
Estructura de Costos: Fijos: Sueldos, inversión en activo nuevo, publicidad, mantenimiento y limpieza Variable: Materias primas y pago a fábricas por producción.		Fuentes de Ingresos: Ventas de artículos de vestir, pagos en efectivo, tarjeta, paypal y equivalentes. Actividades de inversión y ventas de acciones.		

Fuente: (Takeuchi, 2012)  
 Elaboración Propia

### 1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Una cadena de valor se compone de actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias “son las que intervienen en la creación física del producto, su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia o servicio posterior a la venta” (Porter, 2010, p. 67), al mismo tiempo que “las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (Porter, 2010, p. 67).

Actividades Primarias:

- Investigación y Desarrollo: Fast Retailing se apalanca en investigación para conocer las nuevas necesidades y poder desarrollar nuevas propuestas, sus prendas incorporan tecnología y se desarrolla el diseño para que se obtenga una prenda armoniosa y funcional.
- Logística Interna: Radica en recepcionar los materiales que intervienen en la producción y entregarlo a las fábricas asociadas que prestan el servicio de maquila.
- Operaciones: Se terceriza la producción de las prendas de vestir bajo la modalidad de maquila, a la misma vez que se realizan actividades de control de calidad mediante visitas periódicas a las fábricas asociadas.

- Logística Externa: Fast Retailing tiene que distribuir a las tiendas en las que se ofrecen sus productos, a las boutiques que trabajan con las marcas pertinentes e incluso, a las máquinas expendedoras que ha implementado UNIQLO en los aeropuertos. También se encarga de gestionar el sistema de delivery a domicilio practicando el outsourcing y de hacer llegar los productos comprados mediante e-commerce a puntos de retiro autorizados.
- Mercadotecnia y ventas: Por ser un grupo de moda muy grande, con presencia en diversas localidades, Fast Retailing apela mucho a actividades de publicidad y marketing utilizando estrategias como grupos de referencia, por ejemplo, al tomar a Roger Federer como imagen de UNIQLO. Además, trabaja constantemente con promociones, y selecciona cuidadosamente los canales por los que vende.
- Servicio post venta: Ofrecen ajustar las prendas de vestir según la necesidad del cliente y manejan una política de devoluciones que establece un rango de uno a dos meses para hacerlas efectivas.

#### Actividades de apoyo:

- Infraestructura: Trabajan en la proyección de la demanda, realizan actividades generales de administración, enfatizan en el análisis para entender la volatilidad de la industria y desarrollan el planeamiento estratégico básico en todo negocio. Se procede a definir responsables en cada tarea y plasman el organigrama de la empresa. Por último, se gestionan las tiendas y las oficinas.
- Administración y recursos humanos: Aplican y ejecutan el concepto de universidad corporativa al instaurar un centro de entrenamiento de alto potencial para sus trabajadores y futuros líderes. Establecen una línea de carrera extensa para el crecimiento de los vendedores a quienes finalmente se les empodera haciéndolos acreedores de una franquicia y se sigue un desarrollo estructurado para los trabajadores, con la posibilidad de tomar un puesto directivo. Se promueven la especialización entre funciones que permite rotar entre áreas y la contratación inclusiva en sus tiendas de atención.

- Desarrollo de TI: Es sumamente importante el know how con el que cuentan los trabajadores de la industria, los procedimientos estandarizados que crearon e implementaron para montar y desmontar tiendas con sus recursos lego, y las plataformas que permiten tener conferencias remotas que contribuyen a la integración global del grupo.
- Abastecimiento: Los proveedores deben atenerse a rigurosas evaluaciones dentro del proceso de licitación, se emiten órdenes de compra por grandes volúmenes y se despachan camiones llenos de stock a distintos puntos.
- Asociaciones estratégicas: Como parte de su negocio Fast Retailing entabla y emprende constantemente asociaciones diversas con distintos agentes. En un inicio se fusionó con Theory, luego estable un joint venture con Lotte Shopping en Corea y, en Singapur con Wing Tai Retail. Adicionalmente, suceden la adquisición de CDC, la unión a otra asociación con Muhamad Yulus para implementar el modelo SPA<sup>2</sup> en Bangladesh como actividad de responsabilidad social.

Figura 1.1

Cadena de valor de Fast Retailing

Actividades de Apoyo	Infraestructura: Proyección de la demanda, administración general, análisis, planeamiento estratégico, definir el organigrama, gestión de tiendas y oficinas.					
	Administración y Recursos Humanos: Universidades corporativa, línea de carrera extensa, trabajadores franquiciados al alcanzar su máximo desarrollo, especialización interfuncional y contratación inclusiva.					
	Desarrollo de TI: Know how de los trabajadores en la industria, montaje y desmontaje de tiendas lego, plataformas para las conferencias remotas.					
	Abastecimiento: Evaluaciones rigurosas en licitaciones, órdenes de compra, despacho de camiones.					
	Asociaciones Estratégicas: Fusión con Theory, joint venture con Lotte Shopping y Wing Tai, adquisición de CDC, asociación con Muhamad Julius.					
Actividades Primarias	Investigación y desarrollo: Investigación de nuevas necesidades, desarrollo de nuevas propuestas, diseño.	Logística Interna: Recepcionar los materiales para la producción, entrega de materiales a las fábricas asociadas.	Operaciones: Producción tercerizada y actividades de control de calidad.	Logística Externa: Distribución a los puntos de venta, sistema de delivery mediante outsourcing	Mercadotecnia y ventas: Publicidad y marketing con líderes de identificación, promociones y selección de los canales.	Servicio post venta: Ajuste de prendas y política de devoluciones.

Fuente: (Takeuchi, 2012)

Elaboración propia

<sup>2</sup> Modelo SPA: Cuando las compañías "asumían el control del negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda" (Takeuchi, 2012, p.3).

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

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015) la ventaja competitiva está formada por cuatro factores definidos en calidad superior, innovación superior, eficiencia superior y superior capacidad de satisfacción al cliente. A continuación, se detalla la aplicación de los mismos para el caso de Fast Retailing y sus unidades de negocio.

De Fast Retailing:

- **Calidad Superior:** El grupo ofrece moda con un nuevo valor, priorizando la calidad de materiales utilizados en la confección.
- **Innovación Superior:** Cuenta con un centro de innovación de material denim en Los Ángeles (modaeslatinoamérica, 2016), desarrolla formatos de tiendas lego y trabaja con Daifuku para automatizar todos sus almacenes logísticos con tecnología (modaeslatinoamérica, 2018).
- **Eficiencia Superior:** Se maneja un sistema de producción bajo demanda en joint venture con Shima Seiki (modaeslatinoamérica, 2018), mantienen a mínimo el derroche para cuidar la rentabilidad e implementan el concepto Global One – Zen in Keiei, que quiere decir que todos sus colaboradores trabajen como directivos para aportar el máximo de su valor.
- **Superior capacidad de satisfacción al cliente:** El grupo ofrece a sus consumidores la posibilidad de experimentar felicidad y alegría al modelar sus productos. Además, se cuenta con distintas marcas para llegar a distintos segmentos que quieren vestir marcas Fast Retailing. También, se adapta constantemente al cambio.

De UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional:

- **Calidad Superior:** Ofrece elementos estilísticos y bonitos, están fabricados con materiales de la mejor calidad en el mundo, como cachemira de Mongolia o lana que se utiliza para hacer los trajes de la Nasa; se trabaja con lana de merino de Italia, ganso de Polonia y tela vaquera de Japón.
- **Innovación Superior:** El centro de innovación trabaja un año antes para evaluar los nuevos desarrollos. UNIQLO crea sus prendas con tecnología heattech, que cuentan con forro interior fino, suave y aportan sensación

cálida. Tienen una línea llamada “Capsule line of men’s polo” que seca rápidamente y permite una sensación confortable. La ropa ofertada es útil para la vida y práctica, conocida como moda del futuro. Incluso, la marca está implementando el modelo de venta con máquinas expendedoras en aeropuertos de Estados Unidos.

- **Eficiencia Superior:** Se manejan proveedores limitados para el aprovisionamiento, lo que permite entablar relaciones estrechas. También se cuenta con asistencia de los llamados Takumi para llevar el control de calidad de la producción; sin embargo, se prioriza la actividad de ventas frente a la última mencionada. Dentro de los puntos de venta, se define que cada gama de productos debe estar organizada en 3.3 metros cuadrados, exista buen surtido de materiales y los expositores se encuentren en puntos fáciles de visualizar.
- **Superior capacidad de satisfacción al cliente:** El portafolio de productos está alineada a valores sociales y, el diseño del mismo está inspirado en los comentarios de los clientes. A partir de escuchar las necesidades, es que nace heattech. Es staff de las tiendas es jovial, atento e informado; las instalaciones comerciales deben mantener suelos y probadores limpios, manejar pagos rápidos en caja y atender ajustes físicos de los productos. En UNIQLO Internacional se cuenta con la opción de personalización de camisas y blazer para hombres y de blusas en UNIQLO Japón.

De Marcas Globales:

- **Calidad Superior:** Theory ofrece diseños que se ajustan muy bien a la figura de la persona, revisa sus materiales mediante una evaluación precisa con respecto a la calidad y durabilidad, y cuenta con una colección alimentada de lana de Tasmania, en donde las ovejas son criadas en condiciones de primera. Princesse Tam Tam cuenta con la certificación Oeko-Tek por trabajar con materiales que no son nocivos para la piel (Princesse Tam Tam, s.f.).
- **Innovación Superior:** GU puso a prueba unos carritos inteligentes para realizar recorridos en tienda enriquecedores; a medida que un consumidor va acercándose por diferentes muebles, se sincroniza información de los productos y combinaciones de outfits con la pantalla del carrito (Fast

Retailing, s.f.). Theory lanzó una colección 2.0 con características de practicidad, facilidad de uso, diseño con un propósito y versatilidad.

- Eficiencia Superior: Princesse Tam Tam produce con material reciclado, manteniendo una política eco amigable y reduciendo el impacto en los recursos del planeta y en la adquisición de nuevas materias primas (Princesse Tam Tam, s.f.).
- Superior capacidad de satisfacción al cliente: Comptoir des Cotonniers permite realizar una reserva online de productos e ir a probarlos a la tienda que prefiera el consumidor y recibir atención personalizada. JBrand promete ajustarse al estilo de vida del cliente y apela a que cada quien defina su propio estilo; tiene diversos diseños y sigue una filosofía para crear productos que brinden confianza.

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

De Fast Retailing

- Fortalezas:
  - La experiencia adquirida a través de la historia del grupo, desde sus inicios en 1949.
  - Centros propios de diseño e innovación y desarrollo.
  - Adaptación al cambio constante.
  - Locales comerciales instalados en lugares estratégicos.
  - Generación de economías de escala al manejar compras por grandes volúmenes.
  - Construcción de un networking textil a nivel internacional.
  - Escuela FRMIC que prepara a los futuros directores del grupo.
  - Omnicanalidad a lo largo de la cadena.
  - Premio Porter Price por aplicar una estrategia exclusiva y obtener beneficios que superan al sector; pertenece a las 50 empresas más innovadoras según la revista Fast Company (Takeuchi, 2012).
  - Cotiza en la bolsa de Hiroshima y Tokio.

- Debilidades:
  - Demoras para expandirse internacionalmente.
  - Inminente renuncia de Yanai al 2019 (europa press, s.f.).
  - Lenta evolución en el lanzamiento de nuevos productos.

De UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional:

- Fortalezas:
  - Exclusividad con fábricas asociadas chinas.
  - Generación de economías de escala por compras de gran volumen.
  - Esfuerzos orientación al cliente.
  - Producción con las mejores materias primas del mundo.
  - Oferta práctica y estilística.
  - Valor social al anteponer las necesidades de la sociedad a las de la compañía.
  - Enfocado en la durabilidad del producto.
- Debilidades:
  - Lenta evolución en el lanzamiento de nuevos productos.
  - Poco impacto en awareness de los clientes a nivel global y en otros sectores geográficos.
  - Demoras para adaptarse a las nuevas tendencias.

De Marcas Globales:

- Fortalezas:
  - Alta calidad.
  - Tienen presencia en otros segmentos a los que no tiene alcance Fast Retailing con sus marcas masivas.
  - Servicio personalizado en la atención en tiendas como CDC.
  - Avaladas por Fast Retailing.
- Debilidades:
  - El crecimiento de sus ventas no es tan acelerado como las de un mercado masivo.

- Reducción de personal de CDC y PTT debido a una desaceleración de ventas (modaeslatinoamérica, 2018).

## **1.2. Diagnóstico externo**

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

Con apoyo del material complementario proporcionado por la Universidad de Lima se identificaron los siguientes factores del entorno externo:

#### Factor Político:

- Se está transmitiendo una imagen de frágil democracia en el Perú.
- Existen casos de corrupción conocidos por la sociedad y el extranjero.
- El gobierno peruano se encuentra promoviendo constantemente la integración comercial y los acuerdos de libre comercio.
- La situación política peruana no favorece al desarrollo de negocios.

#### Factor Económico:

- La inversión en indumentaria se ha reducido.
- Perú presenta un crecimiento sostenible hace dos décadas.
- El Perú ha sido ubicado en el puesto 9 del ranking de países más atractivos para invertir en el sector retail.
- Perú es uno de los dos países latinoamericanos que persiguen un desarrollo comercial superior.
- El sector retail peruano atrae la inversión extranjera.
- El último año, las fast fashion recién llegadas al Perú duplicaron sus ventas.
- Según la Cámara de Comercio de Lima, el sector retail experimentará un crecimiento entre 6% y 9%, por encima del promedio nacional (Mercadonegro, 2018).
- Se espera que, para el 2020, el 50% de las ventas retail venga de provincias (Mercadonegro, 2018).

#### Factor Social:

- Los negocios que lleven modernidad siempre serán bien recibidos en provincia.
- Las expectativas del consumidor son cambiantes.
- La industria retail contribuye al empleo formal.
- Cada día se extiende el turismo en el Perú.
- Actualmente, se promueve el trabajo juvenil.
- Las fast fashion son muy esperadas por los consumidores que ya conocen la marca y el estilo que brindan.
- En el Perú existe todo tipo de público.

#### Factor Tecnológico:

- Hay operadores de e-commerce ingresando al mercado global.
- Tecnología RFID implementada por Zara para reconocer las tallas de los consumidores mediante espejos.
- Zara está desarrollando venta digital a través de dispositivos bluetooth.
- Día a día el ámbito tecnológico va ganando campo.

#### Factor Ecológico:

- Manifestación anual del fenómeno del niño en Perú.

Tabla 1.2

Evolución futura de factores para Fast Retailing en el mercado peruano

FACTORES	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
F. POLÍTICOS						
Imagen de frágil democracia	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Casos de corrupción conocidos	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad

Promoción de integración comercial y (Continuación) acuerdos TLC	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Situación política desfavorable a los negocios	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>F. ECONÓMICOS</b>						
Reducción de inversión en indumentaria	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento sostenible del Perú hace dos décadas	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Perú puesto 9 más atractivo para invertir	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Positivo
Perú persigue desarrollo comercial superior	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
El sector retail peruano atrae la inversión extranjera	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Fast Fashion duplicaron sus ventas en el 2017	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento previsto para el sector retail	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Ventas esperadas del 50% desde provincias	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>FACTOR SOCIAL</b>						
Provincia recibe bien a los negocios de brinden modernidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Expectativas cambiantes del consumidor	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Empleo formal por la industria retail	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Expansión del turismo en el Perú	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Promoción del trabajo juvenil	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Expectativas del consumidor por la llegada de fast fashion (continuación)	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Público diverso en el Perú	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo (continúa)	Oportunidad
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>						
Operadores de e-commerce ingresando al mercado global	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tecnología RFID de la mano de Zara	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Venta digital mediante bluetooth operada por Zara	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
El ámbito tecnológico va ganando campo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>FACTOR ECOLÓGICO</b>						
Fenómeno del niño anual	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza

Fuente: (Takeuchi, 2012)  
Elaboración Propia

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

Rivalidad entre empresas: Media alta

- La estructura de la industria es consolidada tomando en cuenta que Uniqlo compite con el sector fast fashion y las tiendas por departamento, en donde los negocios presentan una estructura amplia, con un lugar establecido en el mercado. Particularmente, en el mercado peruano, se cuenta con tres competidores fast fashion, un competidor fast fashion en proceso de liquidación y cuatro competidores de cadena retail. Por ello, este factor representa rivalidad alta y amenaza.
- La coyuntura del mercado, en el que se presentan crecimientos por encima del promedio, refleja una rivalidad baja y la oportunidad de aprovechar este

suceso para expandir el negocio fast fashion al captar a los nuevos consumidores y fidelizar a aquellos que incrementan su consumo actual.

- Al tener como habilidad distintiva la diferenciación del producto, hablamos de una rivalidad baja para este sector, ya que la oferta no es fácil de imitar porque cada competidor se diferencia en un área distinta con respecto al producto, ya sea mediante la calidad, el diseño, la practicidad o el precio.
- El costo de cambio es bajo ya que los consumidores, en una industria de moda, suelen comprar por impulso y encontrar un balance entre las distintas ofertas, por lo que cambiar de proveedor no requiere de mucha evaluación. Esto representa una rivalidad alta y es una amenaza en el sector.
- Las barreras de salida son bajas en el sector fast fashion y retail ya que el abastecimiento se realiza mediante importaciones y la operación se puede soportar en contrataciones nacionales, así como haciendo uso de infraestructura arrendada para los centros administrativos y/o tiendas de venta física. Esto constituye una oportunidad ya que implica baja rivalidad.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales: Media amenaza

- Se requiere know how para operar un negocio de moda, desde controlar correctamente la cadena de suministro para encontrar proveedores exclusivos, trabajar con eficiencias y nuevas tecnologías para la operación, desarrollar prendas inteligentes, entre muchas otras consideraciones. Todo ello impone una barrera de entrada alta que solo podrían sortear las grandes cadenas fast fashion o retail del mundo, por eso, la amenaza de ingreso de nuevos competidores disminuye.
- Generar economías de escala es posible en el sector fast fashion si se encuentran los socios claves adecuados. Con ellos, es posible obtener una producción por volumen y optimizar los recursos de tal manera que estas economías sean posibles. En este sentido, al ser Uniqlo un grupo tan grande y poderoso que ya cuenta con estas asociaciones, se encuentra frente a una amenaza baja, relegando a los nuevos competidores que quisieran hacerle frente ya que llegar a los mismos niveles de experiencia y servicio es muy complicado y pone en riesgo el capital que se invertiría.

- La inversión a realizar disminuye la amenaza de ingreso de nuevos competidores ya que para ingresar a competir en esta industria se tiene que integrar toda una cadena de valor para llegar a importar y/o producir los bienes que se comercializan, contratar personal capacitado para solventar el negocio y atender a los clientes, alquilar espacios grandes en puntos estratégicos de las ciudades que cuenten con buena afluencia de tráfico y utilizar la publicidad pagada con el fin de generar pull al negocio.
- La lealtad a las marcas del sector analizado es baja, lo cual va de la mano con el bajo costo de cambio explicado anteriormente. Este supuesto aumenta la amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Las reacciones esperadas de los actores actuales son fuertes ya que cuentan con recursos en los cuales apalancarse para defenderse ante el ingreso de un nuevo competidor, entonces disminuye la amenaza de esta fuerza.
- Actualmente, entre las leyes o regulaciones impuestas por el gobierno peruano, encontramos al impulso por la inversión extranjera en el sector retail, entonces aumenta la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

#### Poder de negociación de proveedores: Alto poder

- Existen pocos proveedores que pueden ser aliados estratégicos para las empresas de este sector ya que ellos son los que permiten esta producción a tan alta escala, cumpliendo con los requisitos de diferenciación de cada fast fashion o retailer. Además, se considera importante también el cumplimiento con el lead time de planeamiento, abastecimiento y entrega de la producción para determinada temporada. Estos factores revelan un alto poder de negociación del proveedor.
- De la mano con el factor anterior, la calidad de los insumos diferenciados revela un alto poder de negociación de proveedores porque de ellos depende, en gran medida, el éxito o fracaso de la oferta.
- Sustitutos de proveedores: Tomando en cuenta los dos factores anteriores es poco probable encontrar, de manera rápida y satisfactoria, a un sustituto de proveedor que reúna todos los requisitos.
- Las fast fashion y tiendas por departamento son clientes importantes para el proveedor ya que cuentan con cadenas de tiendas y significan montos

enormes en valor de ingresos para los proveedores, por ello se habla de un bajo poder de negociación de proveedores.

- La amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores de la industria en cuestión es baja ya que, tal como sucede en la amenaza de ingreso de nuevos competidores, se necesita de una inversión en capital muy alta y de mucho riesgo, lo mismo que hace perder el foco al proveedor de lo que ya viene desarrollando bien.
- Tomando en cuenta los tres primeros factores explicados en esta fuerza de Porter, se considera que el costo de cambio a otro proveedor es alto, y con ello vemos un alto poder de negociación de proveedores.

Poder de negociación de los clientes: Poder de negociación medio bajo

- Los clientes de la industria con personas naturales que compran en cantidades unitarias, por ello, su poder de negociación es bajo.
- Los productos que los consumidores adquieren son diferenciados, ya sea en calidad, diseño o tecnología. En consecuencia, su poder de negociación es bajo.
- El costo de cambio para los clientes, tal como se ha explicado en las tres fuerzas anteriores, es bajo. Entonces, el poder de negociación de los mismos se presenta como alto.
- Amenaza de integración hacia atrás: No es posible pensar en que un cliente vaya a convertirse en su propio proveedor de moda, menos aún tomando en cuenta las estructuras de inversión ya evaluadas. Entonces, el poder de negociación del cliente es bajo.
- Información de los costos: Los clientes finales, al ser clientes naturales, no cuentan con información de la estructura de costos de la empresa que oferta los productos, por ello, su poder de negociación es bajo.
- Los clientes cuentan con total poder de decisión sobre a quién comprar, tomando en cuenta que existen competidores para ofertar moda y que el costo de cambio es bajo, el poder de negociación de clientes se presenta alto en este factor.

Amenaza de productos sustitutos: Muy alta

- Existen sustitutos: Sí se encuentran productos sustitutos para la oferta de las fast fashion y departamentales. Tal vez no se encuentren en otras cadenas, pero existen comercios de tiendas independientes con marcas emergentes, mayoristas, tiendas de descuento, entre otros, en los que cada uno ofrece bienes que pueden reemplazar cada oferta de valor presentada por cada fast fashion o tienda departamental. Por ello, la amenaza de sustitutos es alta.
- El costo de cambio para el cliente, como ya se analizó, es bajo. Entonces, este factor representa una amenaza alta.
- La variable del precio es similar entre las tiendas departamentales, las fast fashion y los comercios con oferta de sustitutos, por ello, la amenaza es alta.

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

Oportunidades:

- Entre los países más atractivos para invertir, Perú ocupa el noveno puesto.
- Perú presenta un crecimiento sostenible hace dos décadas.
- El gobierno peruano se encuentra promoviendo constantemente la integración comercial y los acuerdos de libre comercio.
- Perú es uno de los dos países latinoamericanos que persiguen un desarrollo comercial superior.
- El último año, las fast fashion recién llegadas al Perú duplicaron sus ventas.
- Los negocios que lleven modernidad siempre serán bien recibidos en provincia.
- Se espera que, para el 2020, el 50% de las ventas retail venga de provincias (Mercadonegro, 2018).
- Según la Cámara de Comercio de Lima, el sector retail experimentará un crecimiento entre 6% y 9%, por encima del promedio nacional (Mercadonegro, 2018).
- Hay operadores de e-commerce ingresando al mercado global.
- El uso de las tarjetas de débito y crédito viene en crecimiento.
- Perú no cuenta con tantos centros comerciales en comparación con los mercados de otros países latino, en consecuencia, hay mercado por explotar.

- Existen muchos centros comerciales en proceso de apertura, esta situación aporta a la expansión, consolidación y el desarrollo del sector.
- El internet retailing está naciendo y se desarrollará muy fuerte.
- Uno de los sectores más fuertes en el Perú es el retail.
- Las cadenas fast fashion han tenido una importante y acelerada expansión.
- Los centros comerciales están dispuestos a negociar condiciones comerciales muy atractivas con las fast fashion.
- La venta de tiendas equivalentes a los retailers ha disminuido.
- A Zara, uno de los principales competidores de UNIQLO, le cuesta mucho adaptarse a los fast fashion de menor presupuesto y comercio online.

#### Amenazas:

- Zara está implementando tecnología RFID para reconocer las tallas de los consumidores mediante espejos.
- Zara está desarrollando venta digital a través de dispositivos bluetooth.
- En el Perú ya se encuentran actores como H&M, Zara y Forever21.
- Manifestación anual del fenómeno del niño en Perú.
- La compra de indumentaria en el Perú ha disminuido entre 10% a 15%.
- Se está transmitiendo una imagen de frágil democracia en el Perú.
- H&M ha bajado sus precios para ser más competitivo.
- En el sector retail existe una gran rotación de la fuerza laboral.
- Las ventas de la categoría soft, en donde se encuentra la moda, ocupan un segundo plano en el e-commerce.
- Muchos start-ups de e-commerce están apareciendo en el mercado.
- Los retailers están haciendo más fuertes a sus marcas propia para hacerle frente a las fast fashion.
- Sin importar los factores externos, el sector retail debe atender a los clientes a diario.
- Se necesita rapidez e inmediatez para responder a los cambios que exige el mercado.
- La información de los productos está disponible en todos lados y el consumidor tiene acceso inmediato a ella.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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

Tabla 2.1

Matriz EFI de Fast Retailing

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Adaptación al cambio	0.12	4	0.48
Exclusividades con fábricas asociadas	0.08	4	0.34
Generación de economías de escala	0.10	4	0.39
Esfuerzos orientados al cliente	0.10	4	0.39
Producción con las mejores materias primas del mundo	0.12	4	0.48
<b>Debilidades</b>			
Lenta evolución en el lanzamiento de nuevos productos	0.12	2	0.24
Inminente renuncia de Yanai	0.07	1	0.07
Poco impacto en awareness de los clientes a nivel global y en otros sectores geográficos	0.08	1	0.08
Demoras para expandirse internacionalmente	0.10	1	0.10
Demoras para adaptarse a las nuevas tendencias	0.11	2	0.22
Fuente: (David, 2013) Elaboración propia			2.78

Al obtener un puntaje mayor a 2.5 en el análisis de la matriz EFI, podemos concluir que Fast Retailing goza de una posición sólida en el sector textil y puede aprovechar sus fortalezas para seguir creciendo.

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

Tabla 2.2

Matriz EFE de Fast Retailing

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Entre los países más atractivos para invertir, Perú ocupa el noveno puesto.	0.08	2	0.17
El formato de tiendas fast fashion ha duplicado sus ventas en comparación con el crecimiento de otros formatos en la industria.	0.09	4	0.38
Los negocios que aporten modernidad siempre serán bien recibidos en las provincias del Perú.	0.07	2	0.13
Según la Cámara de Comercio de Lima, el sector retail experimentará un crecimiento entre 6% y 9%, por encima del promedio nacional.	0.08	3	0.23
En todo el mundo, incluso en Perú, vienen penetrando operadores de e-commerce.	0.08	4	0.30
Uno de los sectores más grandes en el Perú es el retail	0.08	4	0.34
Las ventas en las tiendas por departamento han decrecido	0.08	4	0.34
<b>Amenazas</b>			
Inditex, con Zara, está incorporando a sus tiendas sistemas tecnológicos innovadores para mejorar la experiencia del consumidor	0.08	2	0.15
Presencia de otras fast fashion en el Perú	0.07	2	0.13
Caída en la compra de indumentaria en Perú por la coyuntura económica y política	0.07	3	0.20
Se necesita rapidez e inmediatez en el sector retail para adaptarse al cambio	0.08	3	0.23
Las tiendas por departamento quieren potenciar sus marcas propias	0.08	3	0.25
La categoría soft, en donde está la moda, se encuentra en un segundo plano en el e-commerce	0.07	2	0.13
Fuente: (David, 2013) Elaboración propia			2.98

Al obtener un puntaje mayor a 2.5 en el análisis de la matriz EFE, podemos concluir que Fast Retailing cuenta con más oportunidades que amenazas. Puede sacar ventaja de esta situación aprovechando los beneficios potenciales que esta coyuntura significa y hacerse más fuerte frente a las amenazas.

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

Tabla 2.3

Estrategias Genéricas de las marcas de Fast Retailing

	UNIQLO Global	Global Brands				
		Theory	GU	PTT	CDC	JBRAND
Diferenciación	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. UNIQLO tiene alta calidad y durabilidad	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. Theory tiene calidad suprema y diseños diferenciados, elegantes, modernos y sofisticados.	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. GU tiene diseños novedosos ajustados a las últimas tendencias de la moda.	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. PTT ofrece colores vibrantes y diseños llamativos.	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. CDC tiene, calidad elevada, es una marca de lujo y hace énfasis durabilidad.	El producto puede diferenciarse por muchos caminos en la industria textil. Se puede hacer énfasis en sus características de calidad, diseño, innovación, entre otros. JBrand ofrece prendas especializadas en denim que se ajustan al elevado estilo de vida de cada persona.
Segmentación	Baja porque va a un mercado masivo. mujeres hombres, niños niñas, bebés, embarazadas	Alta, mujeres y hombres con alto poder adquisitivo	Baja, mujeres hombres y niños	Alta porque vende lencería, ropa deportiva, pijama, ropa de baño y accesorios. Distintas necesidades.	Alta, mujeres modernas y sofisticadas y niños.	Alta porque va a un segmento que gusta del denim de alta calidad.
Capacidades distintivas	I+D, diseño, alianzas estratégicas, economías de escala	Exclusividad, diseño, acabado del producto en la elaboración	Producción a costos bajos,	Diseño, cuidan los detalles, se adaptan a los gustos de su segmento.	Estudio de diseño, I+D, taller de prototipos.	I+D, diseño
Estrategia	Liderazgo en costos con diferenciación o diferenciación ampliada	Diferenciación enfocada	Liderazgo en costos con diferenciación o diferenciación ampliada	Diferenciación	Diferenciación enfocada	Diferenciación enfocada

Fuente: (David, 2013)

Elaboración propia

## 2.4. Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.4

Matriz FODA de Fast Retailing

	<p>Fortalezas – F</p> <p>F1. Adaptación al cambio.</p> <p>F2. Exclusividad con fábricas asociadas.</p> <p>F3. Generación de economías de escala.</p> <p>F4. Esfuerzos orientados al cliente.</p> <p>F5. Producción con las mejores materias primas del mundo.</p>	<p>Debilidades – D</p> <p>D1. Lenta evolución en el lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>D2. Inminente renuncia de Yanai.</p> <p>D3. Poco impacto en awareness de los clientes a nivel global y en otros sectores geográficos.</p> <p>D4. Demoras para expandirse internacionalmente.</p> <p>D5. Demoras para adaptarse a las nuevas tendencias.</p>
<p>Oportunidades – O</p> <p>O1. El Perú es el noveno país más atractivo para invertir.</p> <p>O2. Las fast fashion han duplicado sus ventas en comparación con el crecimiento en la industria.</p> <p>O3. Los negocios que aporten modernidad siempre serán bien recibidos en las provincias del Perú.</p> <p>O4. Según la Cámara de Comercio de Lima, el sector retail experimentará un crecimiento entre 6% y 9%, por encima del promedio nacional</p> <p>O5. En todo el mundo, incluso en Perú, vienen penetrando operadores de e-commerce.</p> <p>O6. Uno de los sectores más grandes en el Perú es el retail.</p> <p>O7. Las ventas en las tiendas por departamento han decrecido.</p>	<p>Estrategias – FO</p> <p>F1/O1. Crecimiento intensivo a través de expansión de mercado al entrar al Perú con tiendas UNIQLO y adaptarse a los nuevos mercados más atractivos.</p> <p>F3/O2. Fortalecer la generación de economías de escala a partir de producir mayor volumen para vender en un nuevo mercado como el peruano.</p> <p>F1/O5. Crear un Pureplayer con gestión directa de UNIQLO en el Perú a través de su web oficial.</p> <p>F5/O6. Desarrollar el negocio Fast Fashion a través de UNIQLO, con sus elementos diferenciadores en calidad, para ganar una parte del mercado creciente sin necesidad de caer en fuertes disputas con la competencia.</p>	<p>Estrategias – DO</p> <p>D1/O3. Acelerar la actividad de desarrollo de nuevos productos y así expandirse rápidamente en las provincias peruanas al llevar innovación.</p> <p>D4/O4. Revertir la situación de lenta expansión internacional al aprovechar el crecimiento por encima del sector que tendrá el retail en el Perú.</p> <p>D3/O5. Utilizar el canal digital para tener más alcance y así desarrollar recordación de la marca, incluso en localidades en donde no se cuente con tiendas físicas.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>A1. Inditex está incorporando a sus tiendas sistemas tecnológicos innovadores para mejorar la experiencia del consumidor.</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>F1/A4. Utilizar la fortaleza de adaptación al cambio para potenciarla y ser reconocidos por responder a las exigencias del sector retail.</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>D5/A4/A5. Crecimiento de línea por alargamiento de las líneas de UNIQLO para tener una, exclusivamente dedicada al lanzamiento de prendas alineadas a las últimas</p>

(continúa)

(continuación)

<p>A2. Presencia de otras fast fashion en el Perú.</p> <p>A3. Caída en la compra de indumentaria en Perú por la coyuntura económica y política.</p> <p>A4. Se necesita rapidez e inmediatez en el sector retail para adaptarse al cambio.</p> <p>A5. Las tiendas por departamento quieren potenciar sus marcas propias.</p> <p>A6. La categoría soft, en donde está la moda, se encuentra en un segundo plano en el e-commerce.</p>	<p>F4/A1. Alianza estratégica con un agente del mercado peruano que pueda ayudar a Fast Retailing a implementar un sistema innovador orientado al cliente para hacerle frente a la competencia. Además, que genere superior capacidad de satisfacción al cliente e innovación superior como ventajas competitivas.</p> <p>F5/A5. Realzar los atributos de sus prendas, fabricados con la mejor calidad de materiales para destacarse de las marcas propias de los retailers.</p>	<p>tendencias de moda y así frenar el posible crecimiento de las marcas propias de los retailers en el Perú.</p>
---	--	--

Fuente: (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.17).

Elaboración propia

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

### a. Visión:

Fast Retailing no declara una visión definida, pero sí cuenta con objetivos estratégicos. En base a la información recolectada y las características que debe tener una visión, se propone la siguiente: Ser la primera empresa del sector textil para el 2024 y mantener esta posición sostenible en el tiempo, siendo reconocidos por nuestra excelente calidad y trabajo comprometido con la sociedad.

### b. Misión: Takeuchi (2012), señala la siguiente misión de Fast Retailing.

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. (p. 23)

Para analizarla, se recurrirá a identificar las preguntas, con sus respectivas respuestas, que toda misión debe resaltar para ser consistente.

- ¿Qué ofrece?
- “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo” (Takeuchi, 2012)
- “permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (Takeuchi, 2012)
- “ Enriquecer la vida de las personas” (Takeuchi, 2012)
- ¿A quién lo ofrece?
- “a las personas de todo el mundo” (Takeuchi, 2012)
- ¿Cómo lo hace?
- “mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Takeuchi, 2012)

Propuesta para una nueva misión: Acortar la declaración de la misión para que sea más concisa y el valor que ofrece sea claro e identificable; dejar de lado el compromiso de la empresa para mostrar su razón de ser. Además, se sugiere especificar las actividades que realizan en conjunto.

Misión propuesta: Somos una corporación apasionada por crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo para todas las personas del mundo que deseen vestir moda inteligente y duradera, esforzándonos en atender sus necesidades y ocupándonos desde el diseño, hasta la entrega del producto a nuestros clientes.

c. Políticas:

- Trato igualitario, centrado en el respeto, para todos los colaboradores de Fast Retailing.
- Compromiso de toda la corporación por conseguir la calidad total de los productos, desde su fase de desarrollo hasta la distribución y venta.
- Uso responsable y consciente de los recursos de la empresa, propiciando su preservación y protección.
- Protección de la imagen y reputación de Fast Retailing actuando a favor de los intereses de la empresa.

- Facilitar la incorporación de personas que requieren atención especial, rechazando todo tipo de discriminación o maltrato.
- Sanar las huellas medioambientales que deja la operación de Fast Retailing y aportar el doble de lo que la naturaleza ofrece al grupo.
- Veracidad en cada comunicación emitida por el grupo hacia los clientes.
- Transparencia e integridad en la actuación con cada uno de los stakeholders del negocio.

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

- Alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes tras llegar a ventas por 5 billones de yenes para el 2020.
- Expandir UNIQLO geográficamente a 3 países de América, que presenten mayor crecimiento en el sector, en un plazo de 2 años.
- Expandir GU geográficamente a 4 países de Europa en el siguiente año y ampliar sus horizontes fuera del mercado asiático.
- Potenciar el crecimiento de las marcas globales apuntando a conseguir 9% anual por cada una.
- Formar a 300 personas preparadas para dirigir el negocio global para el 2020 debido a la futura expansión geográfica.
- Abrir 10 mil tiendas distribuidas globalmente en un plazo de dos años.
- Ocupar el primer puesto de tiendas textiles especializadas para el 2024.
- Obtener futuro same-store sales (definir al pie de página) manteniendo una estrategia diaria de precios fácilmente reconocida.
- Alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo al manejar recortes en costos y controles de descuentos.
- Crecer en el negocio e-commerce para que signifique 30% de las ventas totales para el 2020.
- Potenciar el negocio de UNIQLO en China, el sudeste asiático, Korea del Sur y Oceanía para que sean los pilares del crecimiento en el 2019, alcanzando el 25% de las ventas globales para esta región.

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

Actualmente, la estructura de Fast Retailing por unidades de negocios, según la información recogida del caso y la información actual declarada en su página web, se compone de UNIQLO Japón, UNIQLO internacional y Global Brands.

Tomando en consideración la experiencia profesional propia y la reciente noticia que indica que “GU elevó un 6.4% sus ventas... y la división de Global Brands (Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam Tam y J Brand) creció un 9,5% y se mantuvo en pérdidas” (modaeslatinoamérica, 2018), se propone la siguiente redefinición de UEN en base a los segmentos a los que se dirigen las diferentes marcas del grupo:

- División de gran consumo: UNIQLO Japón, UNIQLO internacional y GU.

Porque comparten una propuesta de valor similar y se dirigen a un segmento masivo que quiere vestir moda casual. Si bien UNIQLO es la marca más grande del grupo, y GU está creciendo significativamente, se pretende unir a estas dos para que compartan recursos, know how y experiencias, con el fin de que sus resultados sean exponenciales y se puedan evitar errores a futuro.

GU se configura como una marca con mucho potencial de desarrollo, pero todavía se encuentra concentrada en el mercado asiático, mientras que UNIQLO ya cuenta con presencia global.

- División de lujo: Comptoir des Cotonniers, Theory y JBrand.

Porque las tres marcas ofrecen moda de lujo y se dirigen a segmentos con poder adquisitivo similar. El objetivo de esta división sería poder identificar sus resultados con mayor claridad y tomar acciones específicas para impulsar su crecimiento, dado que en el último año han presentado pérdidas.

La idea principal de esta reorganización es evitar que esta UEN lleguen a ser perro<sup>3</sup> y se apliquen estrategias pertinentes para mantenerla en vaca<sup>4</sup> según los cuadrantes de la matriz BCG.

---

<sup>3</sup> Perros: “Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes significativas de dinero” (Kotler y Armstrong, 2017, p.46).

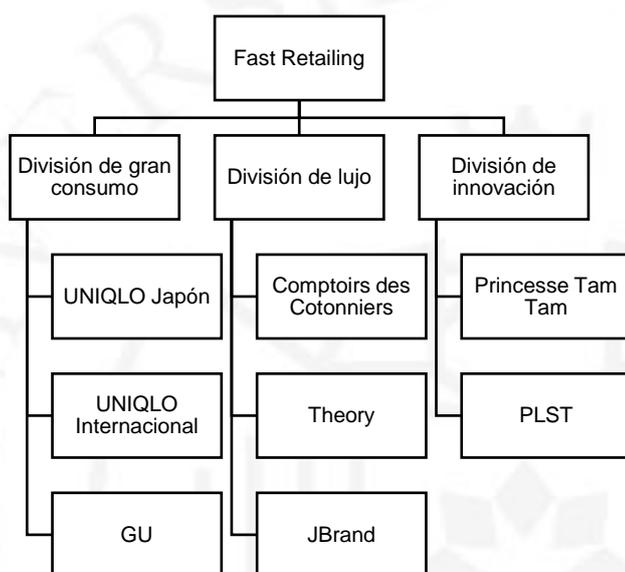
<sup>4</sup> Vacas: “Negocios o productos de alta participación y bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado” (Kotler y Armstrong, 2017, p.46).

- División de innovación: Princesse Tam Tam y PLST.

Porque estas marcas manejan propuestas de valor de innovación y versatilidad que se adaptan a las últimas tendencias y al segmento de los jóvenes. La razón de esta división radica en que se pueda analizar el desempeño de estas marcas alineadas a su objetivo de plantear novedades.

Figura 2.1

Organización de la redefinición de las UEN



Elaboración propia

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

Estrategia Global: De estandarización global

- Apunta a tener crecimiento futuro a partir de la reducción de costos y la expansión de mercado.
- A cada mercado que ingresa, la marca oferta el mismo portafolio de calidad y tendencias, buscando generar economías de escala en base a su producción de alto volumen.
- La matriz define la estrategia competitiva integrando a la marca como una sólida estructura que trabaja en comunicación constante.

- La actividad de producción está centralizada en las fábricas asociadas con las que ya trabaja la empresa; desde ellas, se distribuye todo el inventario a los puntos de venta.
- Las oficinas se encuentran en territorios específicos, desde los cuales se manejan las operaciones internacionales.
- Los nuevos lanzamientos, producto de las innovaciones, son insertados en todas las tiendas a nivel mundial.

#### Estrategias Corporativas

- Joint venture: Fast Retailing realiza una serie de esta estrategia con una empresa china para ingresar a ese mercado con UNIQLO, con Lotte Shopping para ingresar a Corea y Wing Tai Retail en Singapur. También, se une a Muhammad Yunus, como acción de un programa social para atender al mercado de bajos recursos de Bangladés.
- Alianza estratégica: Se realizó al querer convertir a UNIQLO en marca global mediante una alianza con Jil Sander para diseñar prendas ropa abrigadora.
- Integración horizontal: En el 2004, ingresa con participación accionaria a Theory y posteriormente se hace propietario de toda la marca. A partir del 2005 inicia con el control de gestión de la francesa CDC, y también adquiere One Zone y View Company, empresas dedicadas al calzado.
- Diversificación relacionada: Al crear Candish, una marca dedicada al calzado.
- Diversificación no relacionada: Cuando fracasa Fast Retailing al incursionar en el negocio SPA de los alimentos frescos.
- Outsourcing estratégico: Al trabajar constantemente con fábricas asociadas que realizan la función de producción.
- Liquidación: De los negocios de productos frescos y textiles, los últimos se dedicaban a la ropa infantil, deportiva y familiar informal.

#### Estrategias de Negocios

- Genérica de negocios: Diferenciación ampliada o Liderazgo en costos con tendencia a diferenciación.

- Expansión de mercado: Ingresar a nuevas áreas geográficas, como otros países asiáticos, territorios europeos y a Estados Unidos.
- Desarrollo del producto: Al insertar productos nuevos en su negocio, como los zapatos con Candish y la lencería con PTT.

#### Estrategias Funcionales

- Marketing: Estrategia de comunicación mediante el uso de líderes de opinión con personajes famosos, como Roger Federer, quien ahora es embajador de la marca UNIQLO. Expansión de mercado a otras regiones geográficas, estrategia de precios bajos, desarrollo de mercado al ir a otros segmentos, publicidad en redes y medios.
- Operaciones: Generación de economías de escala al tercerizar la producción, comprar por volumen, mantener procedimientos estandarizados. Contar con proveedores exclusivos y estratégicos.
- Finanzas: Reducción de costos.
- Recursos Humanos: Reclutamiento cuidadoso y desarrollo integral de los recursos. Capacitación constante y universidades corporativas de formación integral. Además, cuenta con contratación inclusiva y educación interfuncional.

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

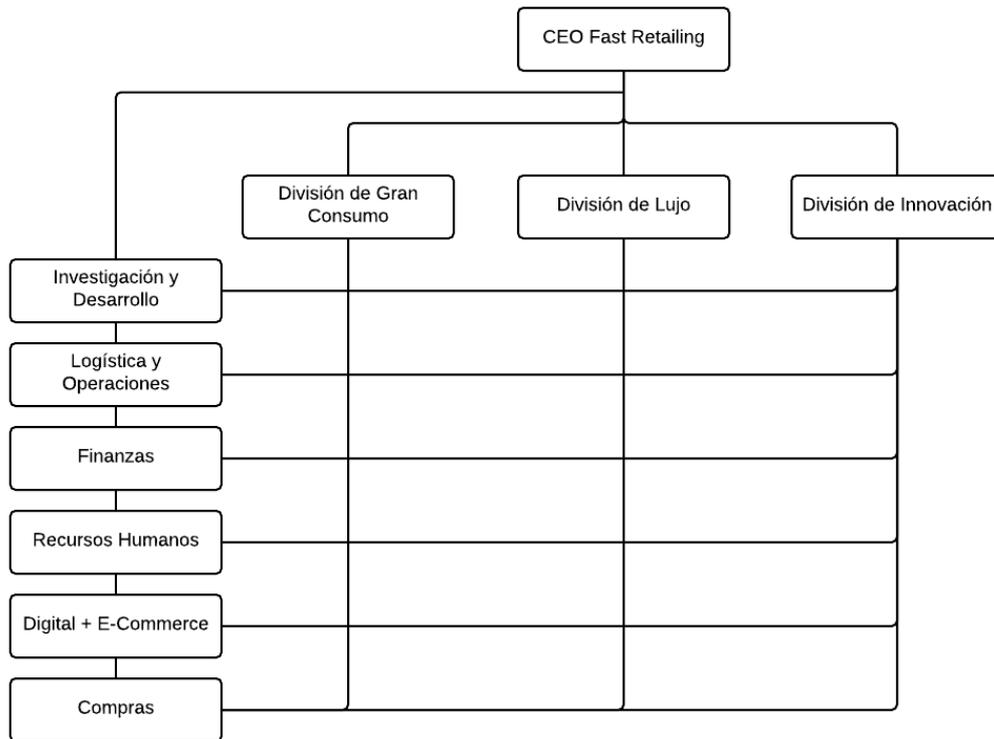
Tomando en cuenta la redefinición de las unidades de negocios propuesta en el punto 2.7 y las propias experiencias profesionales, se sugiere que la estructura organizacional de Fast Retailing sea matricial. Prestando atención al core del negocio, en el que los esfuerzos de marketing son especialmente claves y las acciones comerciales impactan directamente en la gestión y en el performance de los vendedores, se establece que estas áreas estén integradas al interior de cada UEN.

Cada unidad estratégica de negocios estaría a cargo de un director, quien a su vez lideraría a dos gerentes por cada marca, uno con función de marketing; y otro, comercial. Estos actores desarrollarían equipos propios para gestionar a profundidad las funciones que le dan vida al negocio: conocimiento del mercado, responder a sus necesidades, elección de plazas adecuadas y comunicar un buen mix promocional.

Con el fin de que los recursos sean eficientes y sea posible estandarizar procesos, las áreas funcionales deberían apoyar transversalmente a toda la organización. Del modo indicado, por ejemplo, cuando se requiera evaluación financiera para juzgar la viabilidad de un proyecto, se puede recurrir al área corporativa. También, si se necesita evaluar a un nuevo proveedor, el área de compras se encargaría de organizar las licitaciones y/o sugerir trabajar con actores actuales.

Figura 3.1

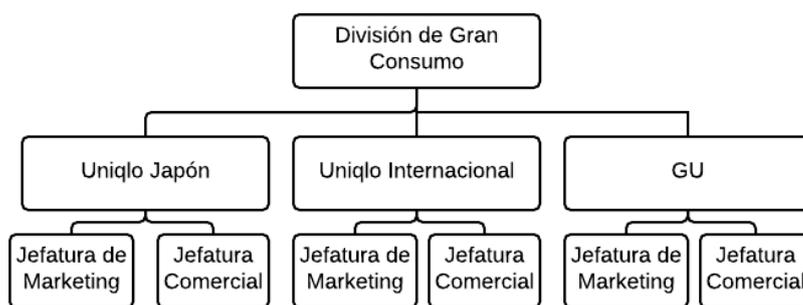
Nueva Estructura Organizacional de Fast Retailing



Elaboración propia

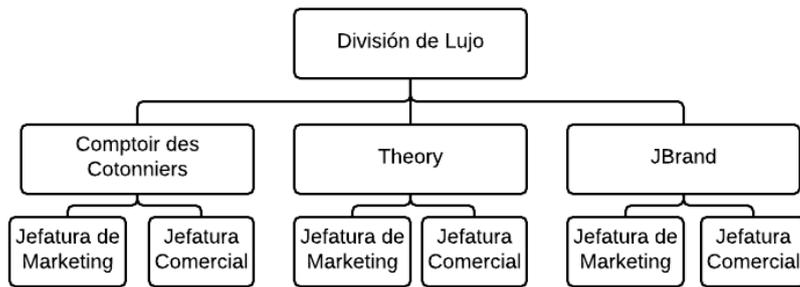
Figura 3.2

Estructura Organizacional de la División de Gran Consumo



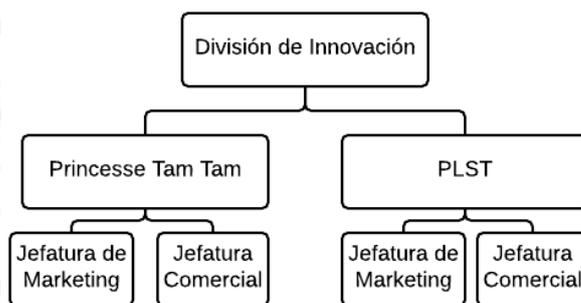
Elaboración propia

Figura 3.3  
Estructura Organizacional de División de Lujo



Elaboración propia

Figura 3.4  
Estructura Organizacional de División de Innovación



Elaboración propia

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

Luego de realizar diagnósticos externo e interno, identificar las estrategias que aplicó y aplica Fast Retailing y rediseñar la estructura organizacional, se propone el escenario factible de ingresar al mercado peruano con su marca más grande: UNIQLO.

A continuación, se desarrollan las estrategias que la marca debería ejecutar en orden cronológico para

- Expansión de mercado: Ingresar a nuevas áreas geográficas, como al Perú, que presenta una previsión positiva de crecimiento y grandes oportunidades para potenciar el mercado.
- Alianza estratégica, sin aporte de capital social, de UNIQLO con alguna empresa de tecnología en Perú que implemente un sistema innovador

orientado a la experiencia del cliente. El objetivo es hacerle frente a la competencia y aportar superior capacidad de satisfacción al cliente como ventaja competitiva.

- Diversificación relacionada:

Desarrollo de una plataforma Pureplayer: Integrar la experiencia de e-commerce ganada a lo largo de los años en otros mercados para desarrollar un nuevo negocio concentrado en la creación de una "UNIQLO tienda virtual". La propuesta se centra ser un pureplayer de moda, bajo un concepto de mall digital que venda su propia marca, sin necesidad de invertir en un espacio físico a mantener, en el cual se transmita toda la experiencia de compra y se pueda llevar al consumidor a lo largo del journey, tal como sucede en un punto físico de venta. De acuerdo con lo propuesto, UNIQLO podría llegar de manera más rápida a captar cobertura a nivel nacional, incurriendo en costos sobre una estructura básica que ayude a obtener ganancias con crecimientos cada vez más acelerados y seguir un modelo fuera de la caja.

La propuesta de valor de este negocio permite darse a conocer como una marca de libre acceso para todos los consumidores, que aporta modernidad y eleva los niveles de las fast fashion a una capilaridad geográfica importante. Además, utiliza un modelo de negocio mucho más rentable que el que tendría al ingresar con el modelo actual de tienda física en todos los mercados y posiciona a la marca como pionera digital.

Dado que UNIQLO ya cuenta con e-commerce propio en otras regiones y tiene construida una aplicación móvil, los recursos para ejecutar esta diversificación se compartirían con los actuales y no se requeriría de mayor esfuerzo.

Este nuevo modelo puede resultar rentable porque a diferencia del negocio fast fashion, no se necesita alquilar o comprar un punto físico, contratar personal, mantener inventario en almacén, realizar mantenimiento a la tienda, entre otros.

Tomando en cuenta que la venta digital crece anualmente 160% y que el 22% de los clientes digitales peruanos compra en plataformas de e-commerce extranjeras (Ipsos Paypal, 2016), a futuro, esta operación puede migrar de ser solo un pureplayer de moda a ser un marketplace que tenga tiendas oficiales de otras industrias.

Es importante destacar que, mediante un negocio digital, UNIQLO podría sacar ventaja de la información recogida y así conocer más al consumidor peruano, con la finalidad de aplicar precion advertising, sin necesidad de ganar experiencia motivada por el tiempo de operación, sino por el aprovechamiento eficiente de los recursos.

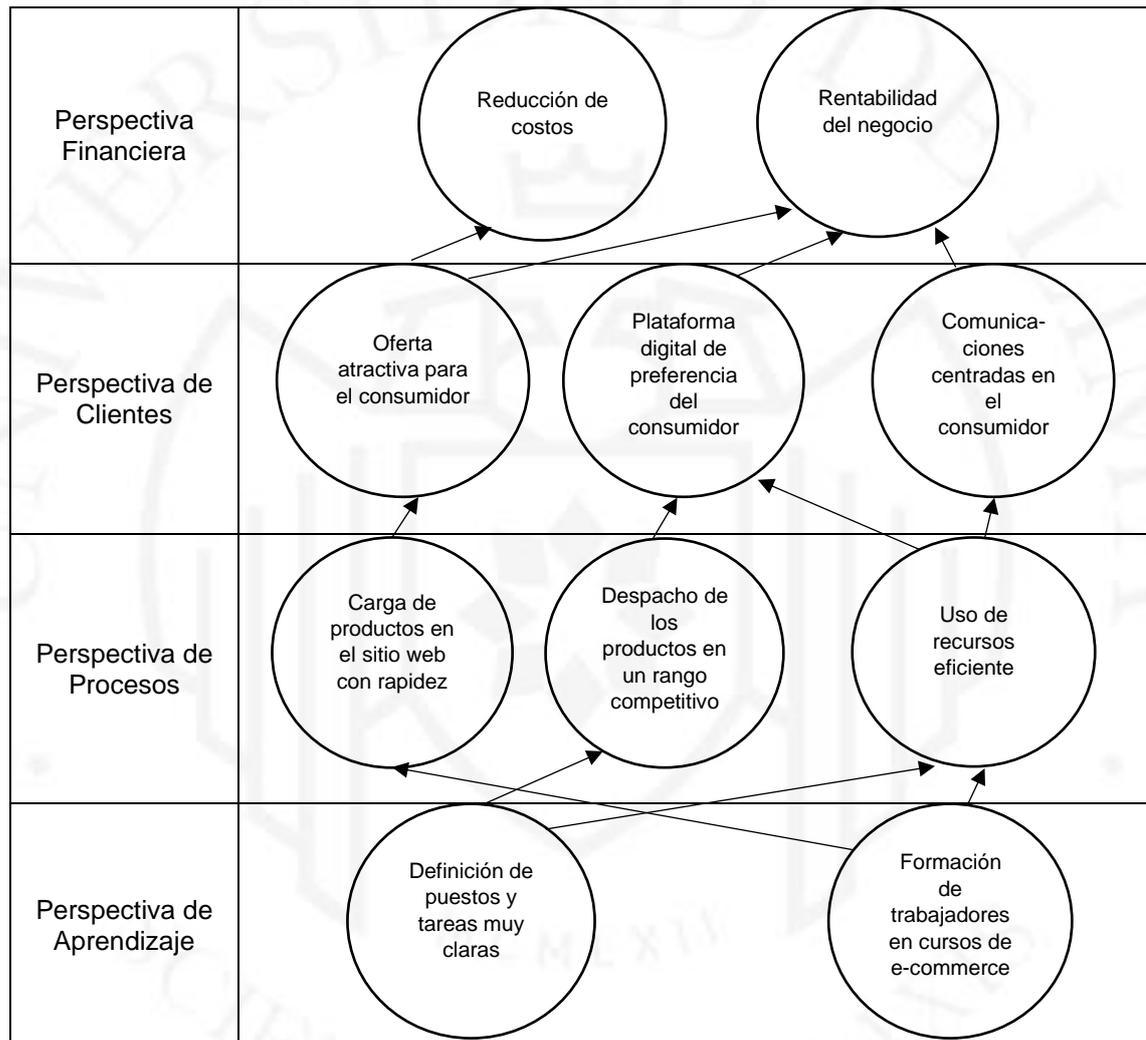
- Outsourcing estratégico: Alineada a la estrategia anterior, el outsourcing se aplicaría en el servicio de entrega de los productos hacia el cliente final.
- Líderes de Opinión: Al igual que con Federer, UNIQLO puede utilizar un líder de opinión famoso y reconocido en el mercado peruano. Esta persona debería llevar un estilo de vida saludable e íntegro en todo sentido, para que se transmita el mensaje de calidad de la ropa y que entrega un valor social. Incluso, se puede aprovechar el dinamismo de las herramientas digitales para convertir la publicidad en compra, con tan solo clicks de distancia.

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control para la propuesta de diversificación relacionada



Fuente: (Takeuchi, 2012), (Kaplan, R. y Norton, D., 2004)

Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral para la propuesta de diversificación relacionada

Objetivo	Indicador BSC	Resultado esperado
F1 Reducir costos operativos	% de reducción en los costos operativos mes a mes	1.5%
F2 Hacer rentable el nuevo negocio	Aumento de la rentabilidad año a año	5%
C1 Generar nuevas compras y recompras	Sell out de los productos e-commerce con respecto al total, tomando en cuenta las tiendas físicas	10%
C2 Captar la preferencia del consumidor	% de crecimiento del tráfico del sitio año a año	50%
C3 Identificar al consumidor con la marca	Resultado del click through rate <sup>5</sup>	5%
P1 Vender los últimos lanzamientos más rápido que la competencia	Tiempo requerido para la carga de nuevos productos en el sistema	2 días
P2 Incrementar el nivel de ventas en el país a través del e-commerce	Tiempo requerido para despachar una venta	48 horas
P3 Conseguir eficiencias en la diversificación relacionada	Eficiencia de los recursos utilizados en el sitio web entre los recursos disponibles	0.8
A1 Ejecutar tareas sin duplicidad de funciones y aprovechar el tiempo disponible	# de objetivos cumplidos por los trabajadores digitales en sus primeros dos meses de operación	8/10
A2 Incrementar el número de colaboradores capacitados para operar el e-commerce	# de evaluaciones aprobadas sobre el aprendizaje de e-commerce	7/10

Fuente: (Takeuchi, 2012), (Kaplan, R. y Norton, D., 2004)

Elaboración propia

Perspectiva de aprendizaje: Es importante medir el aprendizaje de los colaboradores en temas de e-commerce para asegurar una buena ejecución del negocio y manejar evaluaciones de desempeño por objetivos para motivar a que se ejecute bien el trabajo.

Perspectiva de Procesos: Se necesita tener control del perfil de la ejecución porque impacta directamente en los resultados del negocio. La utilización de recursos debe ser compartida y eficiente, el tiempo de despacho debe limitarse al mínimo porque influencia en la imagen que el cliente se lleva y es necesario tomar el tiempo requerido para cargar los nuevos productos porque nos asegura que los lanzamientos estén llegando rápido al mercado.

<sup>5</sup> Click through rate: Número de usuarios que hacen click en un link con respecto de todas las impresiones a las que alcanzó esa publicación (Lecaros y Bonneville, comunicación personal, 2018).

Perspectiva de clientes: Sirven para entender la conexión e impacto que está generando la marca con su target y la efectividad de las estrategias que aplican en sus comunicaciones.

Perspectiva financiera: Se utilizan para medir el resultado obtenido después de haber aplicado todas las acciones propuestas. Revelan también si los indicadores anteriores tuvieron un buen desempeño ya que unos van alimentando el desempeño de los otros.



## CONCLUSIONES

Es factible el ingreso de Fast Retailing al Perú bajo el formato de tiendas UNIQLO, ésta es su marca más grande y con la que por su oferta de valor puede popularizarse más rápido en el mercado peruano.

- UNIQLO es una marca sólida en el mundo textil, pero se encuentra en desventaja con respecto de su competencia al no tener presencia en los mismos territorios donde actúan ellas.
- Las oportunidades para ingresar al mercado peruano son mayores a las amenazas y las fortalezas que UNIQLO presenta son precisas para aprovecharlas y hacer crecer su negocio. Justamente porque una de las debilidades más relevantes del grupo es la lenta respuesta a las nuevas tendencias en la moda, siendo pionero en el nuevo concepto que se propone, empezaría a diferenciarse y a vencer su debilidad.
- No es necesario realizar nuevas contrataciones para construir un equipo de e-commerce, los recursos actuales que desempeñan dichas tareas pueden educarse en la construcción y manejo de un sitio pureplayer. De mismo modo, los propios equipos de marketing, dentro de cada una de las unidades de negocio, deberán capacitarse porque la manera de llegar al consumidor va a evolucionar y se necesitará que cada integrante de un equipo marketero sepa de e-commerce y digital.

## RECOMENDACIONES

- Si UNIQLO quiere hacerle frente a su competencia y sacarle ventaja debe empezar a diversificar su negocio al incursionar en el internet retailing; el e-commerce crece año a año con cifras de doble, y hasta triple dígito.
- Fast Retailing debería redefinir sus unidades de negocio de acuerdo con el segmento al que se dirige y la propuesta de valor que proporciona con el fin de tener mayor control estratégico sobre las acciones y visualizar resultados directamente conectados con causas específicas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amato-McCoy, D. (2 de Agosto de 2017). Fast-fashion giant trying on vending machines. Recuperado de <https://chainstoreage.com/store-spaces/fast-fashion-giant-trying-vending-machines>
- El Comercio. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. El Comercio.
- El Comercio. (1 de marzo de 2018). Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. El Comercio.
- europa press. (s.f.). Tadashi Yanai dejará la presidencia de Fast Retailing (Uniqlo) en dos años. Recuperado de europa press: <https://www.europapress.es/economia/noticia-tadashi-yanai-dejara-presidencia-fast-retailing-uniqlo-dos-anos-20171031192040.html>
- Fast Retailing. (s.f.). Group Companies: GU. Recuperado de Fast Retailing Web site: <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Garavaglia, V. (2017). Kantar. Recuperado de Latam: La región menos desarrollada en e-commerce: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Latam-La-region-menos-desarrollada-en-e-commerce>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Ipsos Paypal. (2016). PayPal Cross-Border Consumer Research 2016. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/migrations/en-uk/files/Assets/Docs/Polls/ipsos-paypal-cross-border-consumer-research-2016.pdf>
- JBRAND. (s.f.). Our Story. Recuperado de JBRAND Web site: <https://www.jbrandjeans.com/company-bio>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Mercadonegro. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de Mercadonegro: <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- modaeslatinoamérica. (11 de noviembre de 2016). El dueño de Uniqlo se vuelca en el denim con un centro de innovación en Los Ángeles. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-se-vuelca-en-el-denim-con-un-centro-de-innovacion-en-los-angeles-es.html>
- modaeslatinoamérica. (2 de julio de 2018). El dueño de Uniqlo ajusta su plantilla en Francia con despidos pactados. Recuperado de

<https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>

modaeslatinoamérica. (13 de Julio de 2018). El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>

modaeslatinoamérica. (9 de octubre de 2018). Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>

modaeslatinoamérica. (11 de octubre de 2018). Fast Retailing suma y sigue: crece un 14,4% y eleva su beneficio un 29,8% en 2017. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-suma-y-sigue-crece-un-144-y-eleva-sus-ventas-un-314-en-2017-es.html>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. (L. Vázquez, Trad.) Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. (M. E. Rosas, Trad.) Madrid: Pirámide.

Princesse Tam Tam. (s.f.). on the way to beign eco friendly! Recuperado de Princesse Tam Tam website: <http://www.princessetamtam.com/en/eco-friendly-p77.html>

Reuters. (2018 de junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado do de Reuters Web site.

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