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

Cinthya Johanna Aranda Vallejos

Código 20092117

Lima – Perú

Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXVII
SCIENTIA ET PRAXIS

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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO **2**

1.1. Diagnóstico Interno 2

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio 2

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor 5

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa ... 6

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN 7

1.2. Diagnóstico Externo 8

1.2.1 Análisis PEST 8

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial 10

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas 12

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA **13**

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI. 13

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE 14

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas 15

2.4 Matriz FODA 16

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas 17

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa 18

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN 18

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales 19

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA **23**

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa. 23

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 25

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO 29

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa 29

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con mínimo de 10 índices de gestión…. 30

CONCLUSIONES 31

RECOMENDACIONES 32

REFERENCIAS 33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventajas competitivas de la empresa 6

Tabla 1.2 Matriz PEST 8

Tabla 2.1 Matriz EFI 13

Tabla 2.2 Matriz EFE 14

Tabla 2.3 Cuadro de Factores 15

Tabla 2.4 Matriz FODA Cruzado 16

Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral 30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor.....5

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas.....15

Figura 3.1 Organigrama.....24

Figura 3.2 Teoría de Establecimientos de Metas 25

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....29

INTRODUCCIÓN

En el caso que se presentará a continuación se analizará la evolución del mercado de la moda, ya que se encuentra actualmente en constante transformación.

En la actualidad, el mercado Fast Fashion, las cuales se enfocan en productos estandarizados, utilizan la economía a escala para la reducción de precios; a la vez conservan una actividad logística estructurada. Por eso, no pierden el sentido de calidad para satisfacer a sus clientes de manera eficaz y vigorosa.

Con respecto al caso de estudio, Fast Retailing, empresa galardonada japonés, se ha consolidado en diversos segmentos de mercado a nivel mundial como Asia, Estados Unidos y Europa, implementando nuevos modelos de negocio y estrategia que la diferencia de sus potenciales competidores. En la actualidad tiene a Uniqlo como marca líder, debido a su versatilidad y precios atractivos al público.

El mercado sudamericano se ha presentado como un desafío para Fast Retailing, debido a que tiene entre sus planes ingresar al mercado peruano, el cual está bajo factores políticos débiles, pero cuenta con un aumento en la inversión privado lo cual es una oportunidad clave para su entrada a tierras peruanas.

Por estas razones, se presentará una propuesta para el ingreso estratégico de Fast Retailing, desarrollando en el primer capítulo el diagnóstico de la empresa, en el segundo, se comentará las diversas estrategias a utilizar; en el tercero, se expondrá el nuevo modelo organizacional sugerido para la empresa y sus unidades estratégicas de negocio; finamente, el control estratégico. Por último, se presentarán conclusiones del caso, de igual manera recomendaciones acordes a los puntos débiles que se presentar en el caso, con el propósito de implementarlas y Fast Retailing logre consolidarse victoriosamente en el mercado sudamericano.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Fast Retailing como modelo de negocio agrupa todos sus procesos, se utilizará el lienzo de Alexander Osterwalder (Business Model Canvas), el cual permitirá enfocarse en las áreas de la empresa más significativas y tener en cuenta la correcta de generar ingresos.

- ✓ Segmentos de clientes: Uniqlo como marca internacional, se enfoca en clientes de 20 a 60 años de edad, que busquen comodidad, calidez a precios bajos en prendas vestir básicas, las cuales han ido adaptándose en el tiempo; ya que, en su inicio solo ofrecían ropa de caballero.
- ✓ Propuesta de valor: la propuesta que nos ofrece Uniqlo es el amplio compromiso que tiene con sus clientes, desde el proceso de devoluciones en las mismas tiendas, la calidad de los productos, los cuales son elaborados de algodón fibra de alta calidad, además tuvieron una gran aportación en el ámbito social; ya que realizaron iniciativas que apoyaban a las comunidades. Uniqlo ha marcado la diferencia por su esencia y anteponer las necesidades de sus clientes y comunidad. También cuenta con la participación de diseñadores con alto prestigio, los cuales han ido transformando la marca y permitirles están a día en las tendencias.
- ✓ Canales: los canales que utiliza Fast Retailing son los siguientes: sus tiendas con formatos especializados, organizado para permitirle a los clientes una visita agradable. Los canales online, le permitieron a Fast Retailing con su marca Uniqlo promocionar gran cantidad de sus artículos, además que generarles reputación ante sus competidores. Además, con su marca Shoes inauguraron el formato de venta de calzado por medio de la su plataforma online.
- ✓ Relaciones con los clientes: Uniqlo dirige su atención a los comentarios de los clientes, en donde estos emitían sus apreciaciones sobre las nuevas marcas, telas y colores. También se enfocaron en sus 23 principios de gestión, los cuales Yanai los trabajo como parte del alma de su empresa. “Es el fundamento más

importante de la compañía, representan su criterio y su espíritu. El alma es nuestro bien más preciado. Sin alma, una compañía o una persona están vacías de contenido" (Takeuchi, 2012).

- ✓ Fuentes de ingresos:

  Apertura de tiendas para generar mayores ingresos, Uniqlo representa el 84.4% de las ventas globales de Fast Retailing y el 94.5% de sus beneficios de explotación en 2010. Ese mismo año Uniqlo Japón contaba con 808 tiendas y Uniqlo Internacional 136 fuera de las fronteras niponas (Takeuchi, 2012). Sin embargo, Uniqlo Internacional presento una tasa de crecimiento mayor que Uniqlo Japón.

- ✓ Recursos claves: Que contiene la empresa para comunicar a sus compradores su propuesta de valor son:

  - Humanos: el trabajador cuenta con habilidades de interactuar con los clientes, al momento de interactuar con ellos en las tiendas. También innovaron con el centro de formación para futuros líderes.
  - Físicos: las tiendas por departamento en un formato diseñado para atraer más afluencia de clientes, debido a que al inicio ser uso del concepto autoservicio.
  - Económicos: ingreso a la Bolsa de Hiroshima en 1994 y en 1999 logro cotizar en la Bolsa de Tokio.

- ✓ Actividades claves: Fast Retailing, cuenta con las siguientes actividades claves:

  - La producción: las prendas son producidas en China, donde Uniqlo contrato a especialistas técnicos, los cuales poseían experiencia de muchos años en el sector textil japonés (Takeuchi, 2012, p. 7), ofreciendo un mantenimiento en el control de calidad.
  - Servicio post – venta: devoluciones de las prendas de vestir, que no satisfacían las expectativas del consumidor.
  - Marketing y ventas: promociones a través de plataformas online, en las cuales se enfocaban a informar a sus clientes todo en base a sus descuentos, especificando las prendas.

- ✓ Asociaciones claves: los stakeholders más significativos son:
    - Socios estratégicos: La empresa Fast Retailing se consolido realizando joint ventures con una empresa china, Lotte Shopping en Corea en el 2005 y finalmente con Wing Tai Retail en el 2008. También tuvieron una adquisición en Link Internacional, dándole paso al ingreso del mercado internacional; orientándose a mujeres profesionales entre treinta y cuarenta años de edad.
    - Proveedores: Uniqlo mantiene acuerdos contractuales duraderos con 80 compañías, ubicadas en China (Takeuchi, 2012, p.7). También se encuentran en constantes negociaciones con fabricantes en todo el mundo para la compra de materia prima a granel.
    - Clientes: toman en cuenta la opinión de sus clientes, por medio del centro de atención al cliente.
    - Colaboradores: Yanai creo el Fast Retailing Management and Innovation Center a principios de 2009 como centro de formación de líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras.

- ✓ Estructura de costos:
    - Alquiler de locales: aumento de inversión, debido a la gran cantidad de tiendas que apertura, actualmente cuenta con más 900 en el 2010.
    - Costo de ventas: considerable incremento en el costo de ventas, debido a la fabricación de marcas propias, fabricación de tela y compra de materias primas.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Figura 1.1

Cadena de Valor

Fuente: Anónimo (2010)

Actividades Primarias

- Logística Interna: en un inicio Fast Retailing en sus tiendas UNIQLO, la cual estaba dirigida a un cliente más informal, organizaban sus establecimientos bajo el concepto de autoservicio; dando libertad a los consumidores de elegir lo que quisieran y pagarlo automáticamente.
- Marketing y ventas: con respecto a esta actividad, se formó el centro de atención al cliente, además a nivel de promoción Fast Retailing utilizo un medio publicitario tradicional, como los periódicos para dar a conocer las promociones de los fines de semana. También utilizaron plataformas nuevas, por las cuales ganaron reputación por ser el anunciante web líder.

Fast Retailing es una empresa de prestigio, considerada entre las empresas más admiradas, después de Nintendo y Honda. Por lo cual genera un gran beneficio frente a su competencia.

- Servicios Post-Ventas: revoluciono el mercado bajo el concepto de la devolución de prendas, realizando anuncios en televisión.

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Ingresaron a la Bolsa de Hiroshima en el año 1994, donde tuvieron que reorganizar la empresa; es decir, cerraron la tienda original, instalaron nuevos sistemas de gestión, abrieron nuevos puntos de venta.
- Gestión de Recursos Humanos: se enfocaron en la gestión de reconocimiento hacia sus empleados, promoviéndolos cada cierto tiempo, además se enfocan en contratar en cada tienda a alguna persona con discapacidad (Takeuchi, 2012, p. 11), el cual se cumplió en un 90% de las tiendas en 2009.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa

Tabla 1.1

Ventajas competitivas de la empresa

FACTORES	UNIQLO JAPON	UNIQLO INTERNACIONAL	GLOBAL BRANDS
EFICIENCIA SUPERIOR	Reducción de los costos unitarios por las compras a volumen.	Al tener volumen alto de compras, cuentan con poder de negociación con proveedores.	Las marcas globales se iniciaron mediante el modelo tradicional, suministrando mercancías a almacenes y tiendas.
CALIDAD SUPERIOR	-Calidad de algodón exclusivo. -Materias primas de calidad mundial. -Adquirieron algodón de fibra larga de alta calidad. -Producto estrella: HEATTEACH	-Elemento diferenciador. -Alianza con Jil Sanders.	Marcas representativas de calidad: -Theory (telas italianas y estilo sofisticado) -PTT (lencería hecha por mujeres para mujeres) -PLST (ropa casual con mejor calidad)
INNOVACION SUPERIOR	Centro de I & D en Nueva York.	Implementación de productos innovadores.	Inicio la comercialización de calzado por medio de un formato online.
MAYOR RESPUESTA AL CLIENTE	Los comentarios de los clientes les permiten mejorar en sus productos.	Respuesta automatizada, a las devoluciones de las prendas.	Enfoque en comentarios que obtenían de sus clientes para que puedan mejorar sus marcas

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

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

Fortalezas

- Fast Retailing fue galardonada con el premio Porter Prize, por seguir una estrategia exclusiva y conseguir óptimos beneficios.
- Fast Retailing fue la tercera compañía más admirada, según el Periódico The Asian Wall Street en el año 2010.
- Fast Retailing ingreso a cotizar en la bolsa de valores de Hiroshima y Tokio.
- Su política de devolución, la cual revoluciono Japón, ya que en ese momento era un servicio desconocido por el sector.
- Fast Retailing creo del centro I+D en Nuevo York generando la internacionalización de la marca.
- Uniqlo gano premio por su actividad publicitaria, por UNIQLOCK.
- Uniqlo recibía los comentarios de los clientes, logrando perfeccionar su servicio y calidad constantemente.
- Fast Retailing formo diversas Joint Ventures con empresas importantes para incrementar el desarrollo del negocio, así como perfeccionar la calidad.
- Fast Retailing genero marcas como GU para incursionar en clientes con potencial de gama baja.
- Fast Retailing cuenta con 23 principios de gestión, en los cuales se rigen como fundamentos claves para el éxito del negocio.
- Fast Retailing creo un centro de formación de futuros líderes para generar ideas innovadoras que den valor agregado a la compañía.
- Promoción de los empleados en un periodo de 6 meses.

Debilidades

- Fast Retailing, intento fallido de ingresar al sector agrícola, produciendo y vendiendo tomates y otros vegetales

- Fracaso en la apertura de tiendas Uniqlo, debido a que ejecuto planes de expansión demasiado ambiciosos.
- Altos costos de alquileres, por su gran número de tiendas por departamento en todo Japón.
- Intentos fallidos de Yanai por preparar sucesores y producir la nueva generación de líderes de Fast Retailing. (Takeuchi, 2012, p. 7-8)
- Los productos estrella de HeatTeach no tuvieron una total aceptación en Uniqlo Internacional, ya que se solicitó telas más suaves para evitar que la piel se secara o más colores. (Takeuchi, 2012, p. 7)

1.2. Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Tabla 1.2

Matriz PEST

	EVALUACIÓN FUTURA			
	ACTUALIDAD	**IMPACTO**	**FUTURO**	**IMPACTO**
FACTORES POLITICOS – LEGALES				
Situación Política	Crisis política por el alto nivel de corrupción en el gobierno peruano	Amenaza	Incertidumbre política, líderes no generan confiabilidad	Amenaza
Política Económica	Cambio de gobierno, aumento progresivo de la inversión.	Oportunidad	Obstáculos entre China y Estados Unidos	Amenaza
Política Fiscal	Aumento de las exportaciones	Amenaza	Reducción del PBI a 3.7%	Amenaza
Tratados con otros países	Acuerdos internacionales vigentes	Oportunidad	Mejores ofertas para pymes.	Amenaza
FACTOR ECONÓMICO				

(continúa)

(continuación)

Inflación	La inflación cerraría el año cerca de 2,5%, por mayor precio del petróleo y de los commodities agrícolas.	Amenaza	Estabilidad en el modelo inflacionario, a lo que va del año	Oportunidad
Importaciones	Recupero de la inversión privada	Oportunidad	Aumento de las importaciones por aceleración gradual de la inversión privada	Oportunidad
Poder adquisitivo	Aumento del poder adquisitivo a 3.7% por nuevas tendencias	Oportunidad	Para el 2019 tendrá un crecimiento al 4% por recuperación de la demanda interna	Oportunidad
Financiamiento	Aumento de la deuda externa.	Amenaza	Reorganización para un plan de financiamiento.	Oportunidad
FACTORES SOCIALES – CULTURALES				
Aumento de sectores Emergentes	Sector Retail, enfocado en mercados emergentes	Oportunidad	Desarrollo de pequeñas empresas, por medio de financiamiento.	Oportunidad
Crecimiento Demográfico elevado	Tasa de crecimiento poblacional	Oportunidad	Tasa de crecimiento anual es de 1.01%	Oportunidad
Diferentes tipos de consumidores	Consumidores poco fidelizadas	Amenaza	Poca tendencia de ahorro de los jóvenes trabajadores.	Oportunidad
Distribución del nivel de renta	Mayor balance salarial	Oportunidad	Aumento de la fiscalización salarial	Oportunidad
Mercado de trabajo	Mayor formalización	Oportunidad	Mejor laboral joven	Oportunidad
Defensa del Consumidor	Rigurosidad defendiendo los derechos de los consumidores	Amenaza	Fortalecimiento y mayor rigurosidad en sanciones.	Amenaza
DIMENSION TECNOLOGICA				
Investigación y Desarrollo	Aumento de innovación a nivel de procesos.	Amenaza	Implementación constante de nuevos proyectos	Amenaza
Cambio en técnicas productivas	Mejora de procesos	Oportunidad	Desarrollo de nuevas fuentes de energía	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Disponibilidad de nuevas tecnologías	Nuevas tendencias y mejor calidad de insumos en el sector textil	Oportunidad	Desarrollo tecnología 3D.	Oportunidad

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

a) Amenaza de ingreso de competidores potenciales

Para analizar los ingresos de nuevos competidores en mercado consolidado, se evaluará las barreras de Ingreso; ya que cuenta con una alta intensidad y por ser una industria consolidada cuenta con gran cantidad de competidores.

- Economías de escala: Mayor producción de sus prendas en Japón. Al pertenecer al sector "Fast Fashion" los costos unitarios se reducen por la compra en gran volumen. Mercado masivo, alta rotación de sus prendas.
- Lealtad a la marca: Intensidad baja, consumidores peruanos no son fieles a las marcas, ya que al momento de la compra tienden a variar de gusto de acuerdo a sus necesidades y preferencias. Además, los consumidores son más atraídos por la oferta y el tipo de publicidad que fomente la empresa para lograr su atención.
- Fuerte reacción de los actores actuales: Intensidad alta, debido a que empresas del mismo rubro ya se encuentran posicionas en el mercado peruano, por lo cual se verán amenazadas por la llegada de Fast Retailing al mercado y repotenciarán su marca para no verse afectadas tan drásticamente.
- Costo de cambio: La intensidad en este factor es baja; puesto que, los consumidores peruanos no tienen a ser fieles con las marcas, ya que se enfocan más en la oferta que le puede ofrecer, además de tener un mercado amplio por diversas opciones acorde a las necesidades que se requieran satisfacer en ese momento.

b) Amenaza de productos sustitutos

Fast Retailing ofrece productos que no cuentan con una diferenciación específica, ya que al entrar al mercado peruano está en un panorama donde empresas del mismo

sector ya se encuentran consolidadas como H&M, Zara, Forever 21, etc. En su mayoría compiten por llegar a una mejora en el precio, sin perder si alineación con la calidad a través de una publicidad agresiva; ya que, las tendencias van cambiando constantemente y todas deben el mismo ritmo cambiante.

c) Poder de negociación de los compradores

Fast Retailing se enfrenta a costos de cambio bajos, por la gran variedad de precios y productos que ofrece el mercado; ya que, los clientes tienden a valorar las tendencias y las recomendaciones, pero como factor importante los precios bajos que le puede ofrecer la empresa.

d) Poder de negociación de los proveedores

Cuenta con un costo alto de cambiar de proveedor, debido a que se producen prendas con una calidad y materia prima fundamental para confeccionar el producto final, el cual el cliente ya se encuentra adaptado. También podemos observar el costo de los alquileres de sus tiendas, debido a que varía de acuerdo a la ubicación de la tienda.

e) Rivalidad de la industria

- Estructura competitiva de la industria: consolidada en Perú, gran número de competidores tales como H& M, Forever 21 y Zara, estos se encuentran equilibrados en el sector del fast fashion. Cualquier cambio mínimo en el precio, los consumidores se van a la competencia, fidelización baja.
- Crecimiento del sector retail: el ciclo de vida del sector es el crecimiento, ya que varias marcas han ido incursionando en el mercado peruano, a su propio estilo, lo cual les ha permitido lograr ser valorados y reconocidos.
- Diferenciación de producto: La diferenciación en el producto es baja, el consumidor se enfoca más en el precio.
- Barreras de salida: Intensidad baja, puesto que la empresa puede liquidarse con facilidad, no hay ningún tipo de riesgo por el gasto al despedir a los empleados; ya que, se renueva el contrato periódicamente.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Se ha generado un crecimiento en el sector retail de Perú.
- Aumento de la inversión privada.
- Perú encabeza la lista a nivel regional gracias al crecimiento económico sostenido durante dos décadas (Crecimiento del retail en el Perú , 2018).
- Aumento del sector retail en provincias, debido a la apertura de centros comerciales, donde se toma en cuenta el alto nivel de afluencia de personas; además de contar con un concepto moderno que se iguale a los de Lima (Crecimiento del retail en el Perú , 2018).
- Barreras de ingreso bajas, ya que se está promoviendo la apertura de gran variedad de negocios en el Perú, que fomenten el consumo.
- La Cámara de Comercio, está impulsando y fortaleciendo la competitividad y oportunidades de negocios en el sector retail en el Perú. (Crecimiento del retail en el Perú , 2018)

Amenazas

- Los competidores reducen sus precios, debido a su gran cantidad de stock de inventarios.
- Gran cantidad de tiendas multimarca que radican en Perú.
- Factores demográficos (fenómeno del niño costero) que afectan directamente a las ventas.
- Aumento de la tendencia E-Commerce que viene incursionando a nivel global.
- Factores políticos y económicos, disminuyen la inversión de indumentaria.
- Zonas vulnerables con falta de servicios públicos, como internet.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
F1: Empresa con prestigio y reconocimiento mundial	0.14	4	0.56
F2: Servicio post-venta (devoluciones)	0.05	3	0.15
F3: Centro de I + D	0.11	4	0.44
F4: Principios claves	0.07	3	0.21
F5: Formación de líderes	0.08	4	0.24
DEBILIDADES			
D1: Ingreso fallido a nuevos sectores	0.05	1	0.05
D2: Fracaso en planes de expansión	0.06	2	0.12
D3: Altos costos de alquiler	0.08	1	0.08
D4: Falta de sucesores	0.25	2	0.50
D5: Modificación de producto estrella	0.11	2	0.22
TOTALES	**1.00**		**2.57**

Fuente: Takeuchi (2012)

Fast Retailing, cuenta con una posición estable en el mercado, ya que capitalizan las fortalezas para afrontar las debilidades de la empresa.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Peso	Clasificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1 : Crecimiento del sector retail	0.1	4	0.40
O2: Mayor inversión privada	0.04	3	0.12
O3: Apertura de centros comerciales	0.2	3	0.6
O4: Bajas barreras de ingreso	0.04	3	0.12
O5: Oportunidades de negocio	0.13	4	0.52
AMENAZAS			
A1: Competencia reduce precios	0.05	1	0.05
A2: Multimarcas	0.2	2	0.4
A3: Factores demográficos	0.1	4	0.4
A4: Disminución de la inversión indumentaria	0.12	4	0.48
A5: Falta de internet	0.02	2	0.04
TOTALES	**1.00**		**3.13**

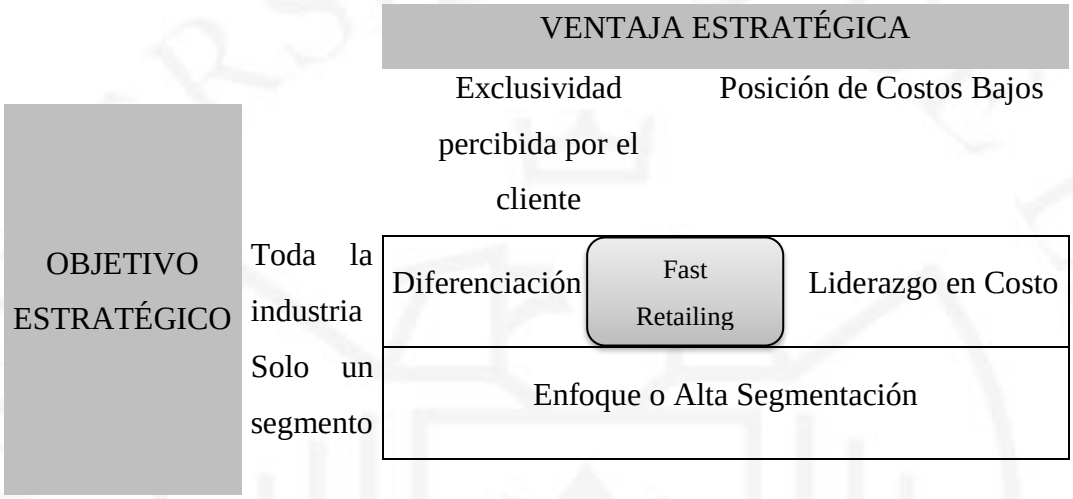
Fuente: Takeuchi (2012)

En base a la matriz EFE, se deben aprovechar las oportunidades frente a las amenazas.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Hill, Jones, Schilling (2015)

Fast Retailing cuanta con una amplia rivalidad entre los competidores, debido a que el mercado se encuentra globalizado y evolucionando con rapidez; por lo cual, la compañía está en búsqueda de mejorar su calidad en todo sentido.

Tabla 2.3

Cuadro de Factores

FACTORES	
Diferenciación de producto	Alta diferenciación por la calidad del producto(materia prima), calidad en el servicio (personal jovial y atento) y aporte a la sociedad (Reciclado de Lana)
Segmento de mercado	Mercado de consumo masivo (20-60 años), intensidad baja
Habilidades distintivas	Estilo de prendas, precio más bajo, formato de tiendas y publicidad
Estrategia	Diferenciación ampliada

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4

Matriz FODA Cruzado

	FORTALEZAS F1: Empresa galardona por su estrategia exclusiva. F2: Ingreso a cotizar en la bolsa de valores. F3: Política de devoluciones. F4: Centro de formación de líderes.	**DEBILIDADES** D1: Ingreso fallidos a nuevos sectores. D2: Fracaso por planes de expansión ambiciosos. D3: Altos costos de alquileres. D4: Falta de sucesores alineados a la visión.
OPORTUNIDADES O1: Crecimiento del sector retail. O2: Aumento de la inversión privada. O3: Barreras de ingreso bajas. O4: Crecimiento económico en el Perú.	**ESTRATEGIA – FO** F1-O3: Ingreso rápido al mercado peruano por buena reputación. F2-O2: Mejorar la calidad de sus servicios y distinguirse. F4-O1: Desarrollo de líderes, alineados al crecimiento del sector.	**ESTRATEGIA – DO** D1-O2: Enfocarse en el sector que ya conocer aplicándolo en Perú. D2-O3: Ingreso accesible al mercado peruano, orientándose en un segmento como fin de evaluar paulatinamente la expansión de tiendas.
AMENAZAS A1: Reducción de precios por la competencia. A2: Multi-marcas A3: Factores demográficos A4: Tendencia E-Commerce	**ESTRATEGIA – FA** F1-A1: Publicidad agresiva para atraer nuevos clientes, sin tomar el precio. F3-A2: Enfocarse en ofrecer el servicio de devoluciones en todas sus marcas, promoviendo mejor experiencia al cliente.	**ESTRATEGIA – DA** D3-A3: Realizar un estudio del mercado peruano, evaluando sus preferencias y a que se dejan llevar al momento de compra.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

A) Misión

- Descripción de la empresa: producción y venta de ropa con alto valor exclusivo y nuevo
- El mercado objetivo: clientes en general, todo tipo de público.
- Factor diferenciador: experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.

La misión de Fast Retailing, replanteada es: "Somos una empresa con el fin de brindar prendas de vestir, apta para todo tipo de público; brindándoles una satisfacción a todo nivel al ponerse la ropa que producimos con un alto nivel de calidad a un precio asequible".

B) Visión

La visión que tiene Fast Retailing actualmente se enfoca en alcanzar crecer un 20% anual y generar un 20% de beneficio ordinario, ya que actualmente compiten con marcas líderes mundiales (Takeuchi, 2012, p. 2).

El replanteamiento de la visión es:

"Ser una empresa del sector retail que este altamente posicionada en el mercado, por su calidad en los productos que ofrece, calidad en el servicio en cada una de sus tiendas y estar totalmente involucrados con la comunidad, ya que el valor social es sumamente importante. Queremos llegar a diversos mercados sin perder los principios fundamentales que nos representan en espíritu y sustancialmente crean una armonía en la compañía."

C) Políticas

Se han replanteado las políticas de la empresa, tomando como referencia el Anexo13, en base a los 23 principios de gestión. Las políticas son:

- Compromiso de brindar la mejor calidad de servicio
- Imagen corporativa prestigiosa.

- Tomar en cuenta las opiniones de los consumidores, para mitigar errores o inconformidades.
- Mantener un alineamiento de todos los colaboradores como los objetivos de la empresa.
- Enfocarse en la formación de líderes que generes ideas innovadoras, que favorezcan a la empresa.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Los objetivos de Fast Retailing son los siguientes, según su modelo de negocio para los próximos años:

- Promover la expansión de Fast Retailing a nuevos países para el año 2019.
- Fortalecer su cultura corporativa para formar líderes alineados a la empresa.
- Incorporarse en el mercado peruano para el año 2019.
- Incrementar sus ventas por medio del canal online en un 20% para el año 2019.
- Motivar a los empleados, aumentando la satisfacción del cliente interno en un 20% para el 2019.

En conclusión, se espera que Uniqlo Internacional genera mayores ganancias para el año 2019. Además prevé que la utilidad operativa de Uniqlo Internacional supere a la de Uniqlo Japón por primera vez en el año. Con respecto a las regiones de, Gran China, Sudeste Asiático y Oceanía se tiene pronosticado un aumento en sus ganancias e incrementar la rentabilidad de igual manera que Uniqlo Estados Unidos.

La marca GU ha tenido una diminución de sus ventas; sin embargo, tendrá una recuperación debido a la evaluación de sus productos por modelo y segmento; lo cual generará un aumento importante en sus ingresos.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Uniqlo Asia: La marca se encuentra altamente posicionada en el mercado de China y Japón, por lo cual cuanta con procesos rápidos, adaptabilidad de sus productos y mantenimiento

constante de la calidad de sus prendas. En esta UEN el desarrollo del producto es tenaz; ya que de igual manera cuanta con una competencia voraz.

Uniqlo Estados Unidos: Búsqueda de ventaja competitiva, al ser un mercado amplio.

UNIQLO Europa: En evolución de transformase en un mercado global, desarrollando nuevo mercado aprovechando ventajas locales.

GU: Cuenta con una amplia gama de productos, para maximizar las preferencias de los clientes, logrando que sus productos tengan una rotación rápida; por ese motivo, los diseños para dicha marca se van renovando a la mitad de cada temporada.

Marcas globales: marcas con un modelo de negocio tradicional como Theory, CDC y PTT de Fast Retailing, que forman parte de un porcentaje mínimo de ingresos que les provee a la empresa; sin embargo, cuentan con un amplio potencial de crecimiento ya que se enfocan en varios sectores de los mercados, manejan el modelo SPA y cuentan con un amplio poder de financiamiento.

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

- **Estrategia Global**

En relación al caso, la estrategia en la que se enfoca Fast Retailing es la de Estandarización Global. Analizando las variables, en base a Hills, su presión por disminuir costos es alta; ya que el sector fast fashion el precio es fundamental para la competencia, el producto es poco diferenciado, además consumidores cuentan con un poder alto. En el caso de Perú, los clientes no son fieles a las marcas, se dejan llevar por el precio y enfrentan bajos costos de cambio. La variable de adaptación al mercado local es baja, puesto que utilizan el modelo SPA, para fabrican su propia marca estandarizada, aprovechando los beneficios de las economías a escala, también les permite reducir el precio de venta al público.

Como parte de la estrategia se utilizan modalidades de entrada al mercado, si la empresa llegara a tierras peruanas. Fast Retailing, ejecuto los joint ventures con empresas chinas, compañías locales como Lotte Shopping en Corea y Wing Tai Retail;

los cuales le permite complementarse mutuamente, por los conocimientos que tienen del mercado; ya que, sus costos de ingresar y riegos se reducen.

- **Estrategias Corporativas**

Para el caso Fast Retailing, se aplican las siguientes estrategias:

- Integración vertical hacia atrás

En sus inicios Uniqlo, era una empresa revendedora; sin embargo, Yanai comenzó a estudiar el sector textil como SPA, la cual se enfoca en la creación de una marca propia. Por eso, Uniqlo estableció en New York un departamento de diseño propio, donde introdujo su primera marca asociándose con un selecto grupo de fabricantes chinos con los que Uniqlo firmo contrato de exclusividad, donde le permitía mejorar en su planeación y calidad del producto.

- Integración hacia adelante

Cuenta con una cadena de valor consolidada, por lo cual sus canales de distribución son manejados exclusivamente por ellos. Utilizan tiendas con formato especializado y canales online como el de la marca Shoes.

- Integración horizontal

En 2004, Fast Retailing adquirió una participación accionarial de Link International, que poseía la marca de lujo asequible de origen estadounidense Theory. La marca está orientada a mujeres profesionales de treinta y cuarenta años de edad (Takeuchi, 2012, p. 5).

- **Estrategia de Negocio**

Las estrategias de negocio se enfocarán de acuerdo a sus UEN

Uniqlo Japón, Internacional, Europa y GU

Estrategia Genérica: Diferenciación (calidad de producto y atención al cliente) y Liderazgo en costos (economías a escala).

Estrategia intensiva: Penetración de mercado, aplicando joint ventures pudo incursionar en nuevos mercados y crecer internacionalmente. Desarrollo de mercados, apoyándose de las ideas innovadoras de sus líderes y personal experimentado en el negocio (especialistas técnicos).

Estrategia de inversión: aplicando el ciclo de vida del producto, en Uniqlo aplica la penetración de mercado, en segmentos posicionados; desarrollo de mercado, en zonas de próxima expansión y desarrollo de producto (innovación).

Global Brands

Estrategia genérica: Diferenciación a bajos costos; ya que aplican el modelo SPA.

Estrategia de inversión: penetración de mercado, segmento conocido: desarrollo de mercado y desarrollo de producto (modificar productos para que perduren en el tiempo).

Estrategia Funcional

Operaciones

- Economías a escala: compra de materias primas de alta calidad bajo coste, realizando compras a granel mediante negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo. (Takeuchi, 2012)

- Devoluciones: rapidez en los cambios de ropa, durante los tres meses posteriores a la compra.

Finanzas

- Capitalización: el ingreso a la bolsa de valores de Tokio e Hiroshima, les permitieron una mejor rentabilidad accesos a préstamos bancarios.
- Financiamiento: buen manejo de sus versiones e información financiera para la inversión de nuevos proyectos.

Marketing

- 4p's de Marketing: para satisfacer a sus clientes evalúan todas sus oportunidades. A nivel de precio proveen de descuentos, promociones para

productores en liquidación. En su producto, es estandarizado, pero sin perder si nivel de calidad; en la plaza busca ubicarse en zonas con mayor afluencia de clientes y en promoción utilizaban los periódicos y página web para anunciar sus promociones.

Recursos Humanos

- Capacitación y formación: tratando de cambiar la mentalidad y escogiendo de manera correcta la personas que iban a dirigir la empresa se creó el centro de formación para futuros líderes; ya que, se les formo para que tomen decisiones bajo el perfil y la cultura que ya con las inducciones habían sido interiorizadas por ellos. Además, les iba a generar un pensamiento más vanguardista en liderazgo, innovación y cambio (Takeuchi, 2012, p. 14).
- Motivación: Yanai tuvo como objetivo enfocarse en los encargados de tienda y personal de ventas; ya que, son los que tienen un trato directo con los clientes, por eso los promocionaba a un nuevo empleado a encargado cada seis meses; posteriormente, a encargado estrella, luego superestrella; así sucesivamente hasta ser dueño de una franquicia (Takeuchi, 2012, p. 8).

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

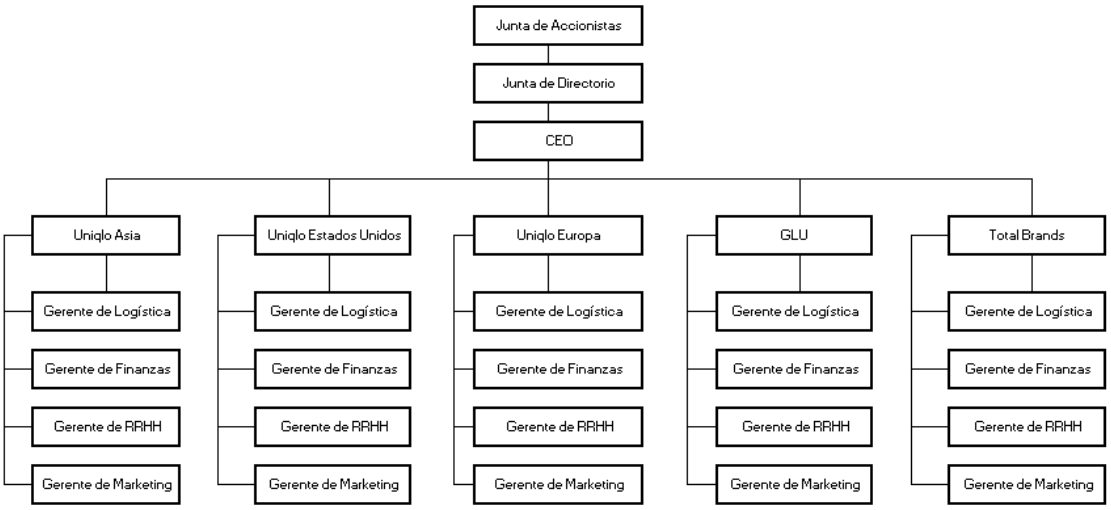
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

Realizando una evaluación sobre la estructura organizacional de la empresa, se ha rediseñado basándose en la estructura por Unidades de Estratégica de Negocios, ya que Fast Retailing se enfoca en la fabricación y comercialización de prendas de vestir alrededor del mundo, por lo cual es necesario identificar su público objetivo de acuerdo al territorio donde se posicionen y lograr integrar todas las funciones del mercado al cual se va dirigiendo. En el nuevo organigrama se realizó una división de unidades de negocios en base a los territorios más grandes donde se ubica la empresa con sus marcas representativas, para generar una segmentación estratégica en base a los criterios ya mencionados. Cada unidad de negocio, cuenta con la supervisión directa de las oficinas centrales y solo realiza una toma decisiones exclusivamente para su unidad de negocio, ya que este modelo no está estructurado para que trabajen de manera independiente. La estructura organizacional está desarrollada con canales fluidos de comunicación entre los altos mandos y los líderes de cada unidad, para evitar la descoordinación; además no permitir perder los lineamientos establecidos de la empresa y favorecer a una correcta intercomunicación entre cada unidad de negocio.

La estructura organizacional que se muestra en la Figura 3.1 cuenta con en el nivel 1 la Junta de Accionistas, la cual permite la organización e inspección de las unidades de negocio, en este nivel se realiza el planeamiento y la toma de decisiones que repercutirá en toda la organización. Luego cuenta con la Junta de Directorio en el nivel 2. Seguido por el CEO en el nivel 3, también se le conoce como Director Ejecutivo, es el responsable de toda la administración en la empresa. En el nivel 4 encontramos la división de las unidades estratégicas las cuales son Uniqlo Asia, Estados Unidos, Europa, Glu y Total Brands, las cuales cuentan con sus unidades funcionales de acuerdo a las áreas claves para permitir el desarrollo de las marcas en cada uno de los territorios asignados.

Figura 3.1

Organigrama



Fuente: Takeuchi (2012)

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

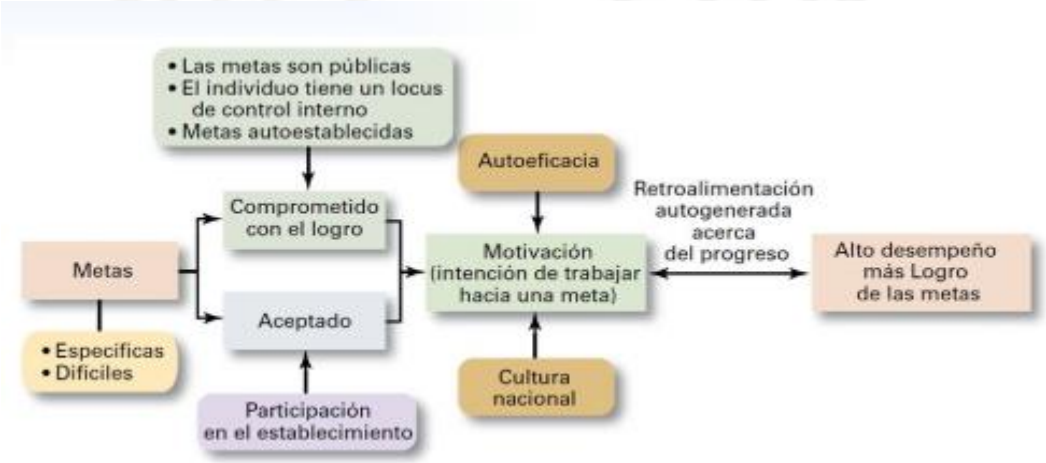
Personas

- Nivel de motivación: Al ser el área de ventas, en grupo con más fuerza en la empresa, se debe realizar un mapeo de las necesidades que requieren para que logren un mejor rendimiento en su desempeño laboral. Aplicando la teoría de las necesidades de Maslow, los trabajadores deben ser evaluados para para identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra. Dicha jerarquía se divide en: Necesidades fisiológicas (alimentación, refugio, etc.), de seguridad, sociales (sentir afecto o pertenencia), estima (respeto hacia uno mismo, autonomía y logro) y autorrealización (alcanzar nuestras metas y crecimiento).

  En la actualidad, contamos con teorías contemporáneas como la del establemiento de metas; la cual nos propone plantear metas específicas para cada puesto de trabajo, donde las metas más retadoras generan fuerzas motivadoras.

Figura 3.2

Teoría de Establecimiento de Metas



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

- Fortalecimiento de la cultura empresarial: A causa de gran expansión y joint ventures, la empresa debe mantener su ideología, a través de sus líderes; los cuales deben constantemente a sus equipos recordatoria de la esencia de la empresa. Para fomentar una cultura fuerte en la organización, ya que a largo plazo permitirá un desarrollo organizacional a todo nivel.

  Una cultura fuerte en el grupo Fast Retailing, debe producirme por medio de una completa transparencia entre la empresa y sus trabajadores por parte de sus líderes; ya que, bajo mensajes consistentes para un correcto trabajo en equipo y todos se encuentren alineados a la visión, valores y principios que rigen en la empresa, la cual les permita una estabilidad aún mayor con el pasar de los años. Nos encontramos en un mercado voluble; por eso, los empleados deben sentirse libres de expresar sus ideas, motivados y con alto grado de presencia en la compañía; debido a que un colaborador alentado por la empresa podrá responder con rapidez a las necesidades de los clientes.

  Otro manera aspecto importante para el fortalecimiento dela cultura va de la mano con las capacitaciones que se les debe ofrecer a los colaboradores, para que refuercen sus conocimientos; ya que, las exigencias laborales cambian constantemente; lo cual les permitirá un desarrollo a nivel profesional.

- Sistemas de Dirección: Los líderes que formen son parte del sistema directivo de la empresas deben desempeñar roles gerenciales, los cuales deben definir su comportamiento al momento de tomar decisiones; roles interpersonales, el trato que genera con clientes y trabajadores; roles informativos, la manera como difunda cierto tipo de información y los roles decisorios, se basan en la toma de decisiones (Robbins y Coulter, 2014).

  Las habilidades gerenciales, que todo líder debe adquirir o desarrollar según Robert L.Katz son las siguientes: Habilidades tecnicas, las cuales son el conocimientos especificos de la manera correcta como realizar las labores diarias; habilidades humanas hace referencia al trato con con las persona; es decir, la forma de cómo se desenvuelve con su grupo de trabajo y las habilidades

conceptuales, es la capacidad que debe tener un líder para visualizar situaciones complejas y como podrian afectar a las diferentes areas de la organización.

Los tipos de liderazgo también forman parte importante para la elaboración de un sistema de dirección alineado con la cultura y principios de la empresa. Yanai ha tenido intentos fallidos de formar sucesor que se encuentren al mando de Fast Retailing, ya que en el 2005 designo a Tamatsuka en 2002, pero lo destituyo, al no darle oportunidad para desarrollarse y demostrarlo lo que valía (Takeuchi, 2012, p. 13). El tipo de liderazgo que esa fomentando Yanai no ha generado buenos resultados, debido a que los posibles sucesores no han tenido un tiempo de adaptación prolongado, lo cual produce el poco desarrollo a largo plazo de sus ideas innovadores, que podrían implementar si se lo permitiesen. El liderazgo participativo le permitiría al Yanai, conocer e interactuar con más profundidad con los futuros candidatos, para generar una línea de sucesión efectiva y los participantes puedan expresar su punto de vista; además de ser evaluados con mayor precisión y finalmente decidir por un sucesor; el cual tenga todas las habilidades necesarias para el puesto.

- Áreas claves: en toda organización se cuenta con áreas fundamentales para que el desarrollo de sus actividades sean realizados con éxito, ya que a la empresa el punto clave es la logística de entrada y las operaciones en la cadena de valor, van a permitir que produzcan las prendas a un menor precio y con la mejor calidad y el servicio post- ventas y marketing se encargaran de ejecutar propuestas que atraigan y fidelicen a clientes mediante promociones y publicidad en todos los medios disponibles.
- La estandarización de sus unidades de negocios, la cual permitirá una reducción y normalización de costos significativos; ya que en la cadena de valor su logística interna (almacenamiento y recepción de materiales) y la logística externa (procesamiento de pedidos y manejo de depósitos) se lograran realizar procesos con una mayor eficacia y de manera autónoma, ya que las UEN podrán desarrollar sus actividades bajo lineamientos que se enfocaran en reducción de costo además, la empresa logrará poner su atención en los puntos débiles de la empresa y generar beneficios a los clientes.

- El replanteamiento de principios para Fast Retailing; ya que actualmente cuenta con pilares y principios que rigen en la compañía; sin embargo, a través del tiempo y la globalización las prioridades cambian, además los clientes y su expectativas con las marcas se van transformando; por lo cual, debe adaptarse a las necesidades variables de los clientes a lo largo del tiempo. De esta manera se mantendrá con un mayor posicionamiento y tender el poder de predecir qué es lo que sus consumidores desean antes de que ellos lo pidan.

  Por otro lado, con la modificación de los principios accederán a un cambio en su cultura, ya que los trabajadores deberán adaptarse, lo cual los hará desarrollar nuevas habilidades e incrementar las que ya ha adquirido. Es decir, os trabajadores se podrán capacitar constantemente y ver a la compañía desde otra perspectiva.

- La estructura organizacional de la empresa está estructurada de manera que se permita una comunicación factible entre todas las áreas, permitiendo alcanzar los objetivos impuestos según su unidad estratégica. Por esa razón, son una de las mejores empresas a nivel textil.

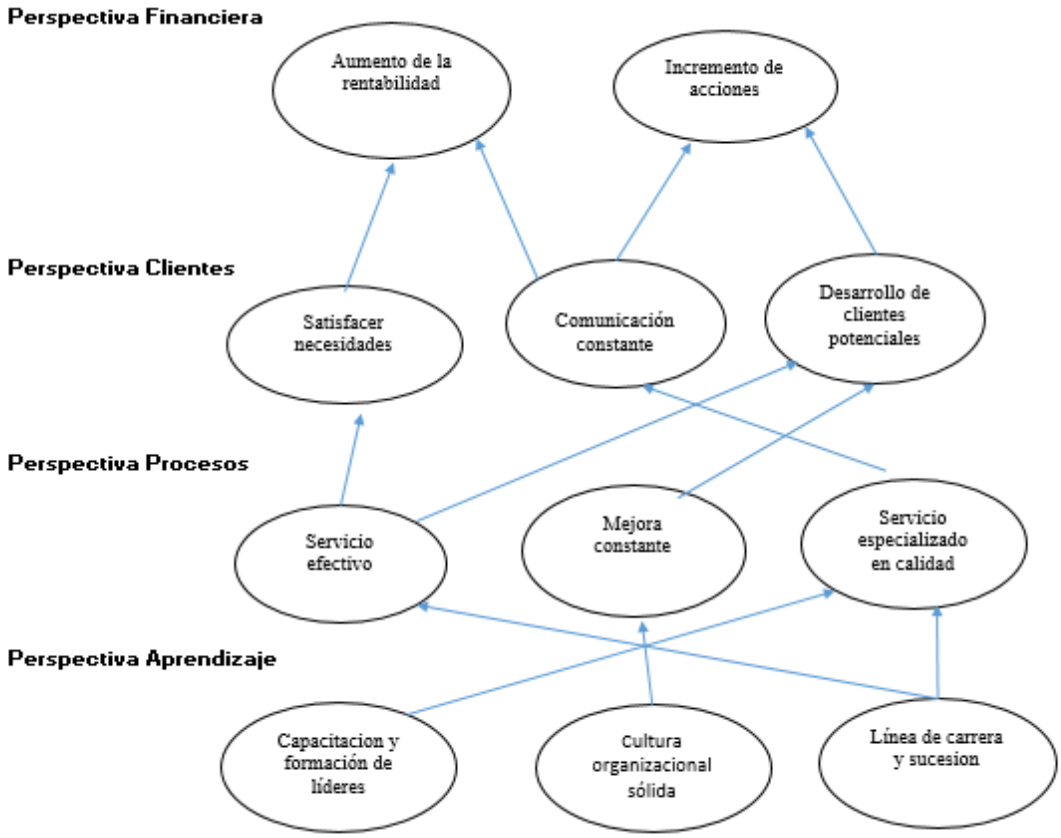
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de Fast Retailing, nos proporciona información para combinar estrategias y objetivos importantes para el desempeño y resultados a través de cuatro perspectivas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Takeuchi (2012)

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
PERSPECTIVAS FINANCIERAS	-Aumento de la inversión, destinada a la expansión internacional de Uniqlo.	ROE: Utilidad neta/Patrimonio total: 20% ROA: Utilidad neta /Activo total: 17% ROIC: NOPAT/Capital invertido: 10%
PERSPECTIVAS CLIENTES	- Poseer 80 tiendas en el continente europeo para el año 2019 - Continuar expandiéndose, al mercado Sudeste Asiático para el otoño de 2019	Indicador de participación de mercado anual: 50% Índice deserción de clientes: 5% Número de clientes año corriente/ Clientes año anterior -1: 25%
PERSPECTIVA PROCESOS	- Automatización de procesos a nivel global	Indicador de merma: 20% Número de productos defectuosos/Producción total: 10% Índice de producción anual: 10% Total productos realizados/Total producción planeada: 50%
PERSPECTIVAS APRENDIZAJE	- Ofrecer una mejor calidad de trabajo a los empleados permanentes en Japón.	Horas extras/horas extra totales: 5% Indicador de rotación de personal: 20% Trabajadores renuncia/Total de personal: 5%

Fuente: Takeuchi (2012)

CONCLUSIONES

- Fast Retailing, se va a encontrar con una realidad peruana donde los consumidores al no tener una fidelidad la marca, sus barreras de ingresos son bajas y les permitirá llegar a un público más orientado a los precios y las ofertas; sin embargo, ellos no dejan de lado la calidad en el producto y su variedad.
- Fast Retailing tiene expectativas de expansión muy bien planificadas, a pesar de eso de evaluar los diversos factores demográficos como los diversos tipos de consumidores; ya que, deberá adaptar sus prendas a cada grupo; flexibilidad en las tendencias de moda mundiales. Con respecto al factor económico, Fast Retailing tendrá que evaluar el poder adquisitivo de los peruanos y en promedio cuanto gastan en prendas de vestir de buena calidad; a nivel social, en nuestra era nos encontramos en permanente preocupación por el medio ambiente; por esta razón, en la fabricación de las prendas se deberá considerar prever cualquier tipo de contaminación.
- El factor humano es sumamente importante; ya que, la fuerza de ventas es uno de sus principales grupos, sin descuidar a los otros, el cual deben evaluar sus necesidades de capacitación. Se tendrían que tomar en cuenta el empowermet de las habilidades blandas que utiliza al momento de interactuar con un cliente en la tienda, puesto que ellos dan el mensaje de la cultura indirectamente; por ejemplo, la opinión de los clientes y de igual manera con la de los trabajadores es tomada en cuenta.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda en esta era de la tecnología, orientarse a otorgándoles un punto importante sus canales online; ya que, todos contamos con equipos móviles que nos permitirán realizar cualquier compra de manera virtual desde nuestro celular o realizar campañas virtuales que fomenten la compra por estas plataformas.
- Evaluar sus procesos claves mediante indicadores de gestión para realizar un seguimiento óptimo y enfocarse en sus áreas débiles.
- Con respecto a la línea de sucesión, los líderes deben permitirles a sus egresados del centro de formación tener la facilidad de experimentar en el mismo centro de operaciones y tener en cuenta los tiempos de adaptación y evaluarlos con metas específicas. Eliminar la ideología sobre una adaptabilidad rápida, ya que todo se debe aprender mediante un proceso específico.

REFERENCIAS

- Arimany, L. (01 de noviembre de 2010). La cadena de valor. Recuperado de https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/
- BCP: Inflación anual cerraría en 2,5% el 2018 (02 de julio 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/ECONOMIA/PERU/BCP-INFLACION-ANUAL-CERRARIA-2-5-2018-NOTICIA-532443
- Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales (11 de junio 2018). *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658
- Reyes, S. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/
- Modaes Latinoamérica. (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
- Fast Retailing Group Companies. (15 de octubre de 2018). PLST. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/group/plst/
- Fast Retailing Group Companies. (20 de octubre de2018). Princesse Tam.Tam. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/group/princesse/
- Hill, Ch., y Jones, G. (2015) *Administración estratégica: un enfoque integral.* México: Cengage Learning.
- Mañez, R. (03 de diciembre 2017). Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio [Plantilla + Vídeo en español]. Recuperado de https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración.* México: Pearson Educación.

- Modaes Latinoamérica. (25 de octubre 2018). Tadashi Yanai (Uniqlo): “la región desde Japón hacia la India es nuestro motor de crecimiento”. Recuperado de https://www.modaes.com/back-stage/tadashi-yanai-uniqlo-la-region-desde-japon-hacia-la-india-es-nuestro-motor-de-crecimiento.html
- Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, 7.