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

**Mariles Lucero Olano Alvarado**

**Código 20110880**

Lima – Perú

Diciembre de 2018

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

# TABLA DE CONTENIDO

**INTRODUCCIÓN** ..... **1**

**CAPÍTULO I: 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 ..... 3

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN ..... 5

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN ..... 9

1.2 Diagnóstico Externo ..... 11

1.2.1 Análisis PEST ..... 11

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial ..... 12

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas ..... 15

**CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA** ..... **16**

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI ..... 16

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE ..... 18

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas ..... 20

2.4 Matriz FODA ..... 21

2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas ..... 23

2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa 25

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN ..... 27

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales ..... 29

**CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA .....33**

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....33

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....34

**CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....37**

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....37

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....37

**CONCLUSIONES .....39**

**RECOMENDACIONES .....40**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....41**

**ANEXOS .....46**

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo CANVAS Modelo de Negocio de Fast Retailing ..... 2
Tabla 1.2 Ventajas competitivas de Fast Retailing según bloques de valor ..... 6
Tabla 1.3 Ventajas competitivas de UEN de Fast Retailing ..... 7
Tabla 1.4 Fortalezas y Debilidades de Fast Retailing ..... 9
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades de las UEN de Fast Retailing ..... 9
Tabla 1.6 Análisis PEST del mercado peruano ..... 11
Tabla 1.7 Oportunidades y amenazas de Fast Retailing ..... 15
Tabla 2.1 Matriz EFI de Fast Retailing ..... 17
Tabla 2.2 Matriz EFE de Fast Retailing ..... 19
Tabla 2.3 Matriz FODA de Fast Retailing ..... 22
Tabla 2.4 Estrategias Funcionales de Fast Retailing en el Perú ..... 31
Tabla 3.1 Áreas Funcionales de Fast Retailing Perú a su llegada al país ..... 34
Tabla 4.1 Indicadores de gestión anuales de Fast Retailing Perú según perspectivas ..... 38

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Fast Retailing ..... 4

Figura 2.1 Matriz de las 5 estrategias de Negocio ..... 20

Figura 2.2 Segmentos de Negocio actuales de Fast Retailing ..... 27

Figura 2.3 Rediseño de Segmentos de Negocio de Fast Retailing ..... 28

Figura 3.1 Propuesta Estructura Organizacional de Fast Retailing con la llegada de Uniqlo Perú ..... 33

Figura 3.2 Publicación de Uniqlo UK en Facebook ..... 36

Figura 3.3 Tiendas Virtuales en metros ..... 36

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing Perú ..... 37

# ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: 23 Principios de Gestión ..... 47

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

# INTRODUCCIÓN

En el Perú, la industria del fast fashion ha entrado con ganas de conseguir fuertemente una creciente participación de mercado frente a empresas grandes como las tiendas por departamentos, que cada vez están empleando nuevas herramientas y estrategias de adquisición para contrarrestar perdidas y cambios tecnológicos.

La primera aparición de una fast fashion en el Perú fue la llegada de Zara, marca del grupo Inditex, en el 2012 con una gran acogida de la población peruana debido a la información más accesible por el uso de internet y a la gran variedad de prendas con rotación mucho más alta que las tiendas que existían en ese momento. A Zara se le sumó Forever21 2 años después (2014), y H&M un año después de esta última (2015). Con 15 tiendas en Lima y en Provincia en total, sigue la expansión de la industria a más zonas por el crecimiento económico del país y grandes oportunidades en el sector retail.

A pesar de que en el Perú todavía es una industria nueva, en el mundo ya tienen una gran presencia. Un grupo fuerte que incursiona en la industria del fast fashion es la japonesa Fast Retailing, con Uniqlo como marca nacional que se centra en la innovación de sus prendas y al control de todos los procesos de su cadena de suministro (modelo SPA); GU, marca propia juvenil a precios bajos; Theory, marca estadounidense que ofrece un estilo contemporáneo y elegante; Comptoir Des Cotonniers, marca francesa que ofrece prendas de calidad atemporales; Princess Tam Tam, marca francesa que ofrece ropa interior, pijamas, ropas de baño y prendas cómodas; y J Brand, marca estadounidense especialista en jeans.

En este trabajo se realizará un análisis del grupo Fast Retailing, una propuesta de plan estratégico para su ingreso a la industria del fast fashion en el Perú, conclusiones y recomendaciones a considerar para que su operación sea exitosa.

# CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Un modelo de negocio, según Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2009), describe la lógica de cómo una organización crea, envía y captura valor. Esta se puede simplificar en 9 bloques que cubren las 4 principales áreas de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera), creando así el lienzo CANVAS: segmentación de mercado, relación con los clientes, canales, propuesta de valor, actividades claves, recursos claves, asociaciones claves, estructura de costes y fuentes de ingresos (pp. 14-17).

El modelo de negocio que desarrolla Fast Retailing se centra en la gestión total, desde las compras, diseño, proceso productivo, ventas y servicio post-venta, proponiendo prendas de alto valor para el cliente y transformando la sociedad: modelo SPA (Speciality Store Retailer of private label apparel) (Takeuchi, 2012, p. 3).

Tabla 1.1

Lienzo CANVAS Modelo de Negocio de Fast Retailing

<table>
<tr>
<td rowspan="2">ASOCIACIO-NES CLAVES<br>Diseñador Jil Sanders, compañías Lotte Shopping y Wing Tai Retail, profesor Nobel Muhhamad Yunus, fábricas aledañas a sus tiendas, entre otros.</td>
<td>ACTIVIDADES CLAVES<br>Diseño y desarrollo de productos textiles, venta de productos, investigación de mercados.</td>
<td rowspan="2">PROPUES-TA DE VALOR<br>Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencio-nales. Cambiamos el mundo.</td>
<td>RELACIONES CON LOS CLIENTES<br>Colaboradores de tienda capacitados y orientados al cliente, recepción de comentarios en centros de atención del cliente.</td>
<td rowspan="2">SEGMEN-TOS DEL MERCA-DO<br>Mujeres, hombres y niños con diferentes estilos como simple, sofisticado y elegante.</td>
</tr>
<tr>
<td>RECURSOS CLAVES<br>Colaboradores, experiencia en el sector, tecnología, materiales de calidad de diversas partes del mundo, tiendas retail, inversión.</td>
<td>CANALES<br>Tiendas retail, boutiques, pagina web, tienda online, máquinas dispensadoras en aeropuertos, redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Pinterest, centro de atención al cliente (llamada, chat, email), APPs.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTES<br>Gastos de publicidad, adquisición de maquinaria especializada y mantenimiento, patrocinios, costos de producción, administrativos, intereses de préstamos.</td>
<td colspan="2">FUENTES DE INGRESOS<br>Venta de productos, préstamos, ingreso por tiendas franquiciadas.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Fast Retailing, (2008, 2013, 2018a, 2018c, 2018d); Redbox (2017); Riaño (2014) y Takeuchi (2012)

Elaboración Propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor hace referencia a la "idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto" (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 89).

En la figura 1.1. se observa las áreas funcionales de la empresa Fast Retailing divididas en actividades primarias y de soporte, que definen su cadena de valor.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 1.1

Cadena de Valor de Fast Retailing

Fuente: Fast Retailing (2013, 2016, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018j); Oracle (2011); Redbox (2017); Riaño (2014); Takeuchi (2012) y Uniqlo (2015)
Elaboración Propia

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

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene algo superior al de su competencia que lo diferencia. En definición, es "aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo" (Robbins y Coulter, 2014). Estas ventajas se pueden dividir en 4 bloques de valor: calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y superior capacidad de respuesta hacia los clientes (Hill et al., 2015).

En la tabla 1.2 se muestra las ventajas competitivas que tiene la empresa Fast Retailing según los bloques de valor, y en la tabla 1.3 se muestra las ventajas competitivas de la empresa según sus unidades estratégicas de negocio (UEN).

Tabla 1.2

Ventajas competitivas de Fast Retailing según bloques de valor

| Calidad Superior | Eficiencia Superior | Innovación Superior | Superior Capacidad de Respuesta hacia los Clientes |
|---|---|---|---|
| 1. Control de calidad en fábricas siguiendo el Código de Conducta. Agencia de inspección Better Work califica las fabricas con notas de "A" a la "E" según el nivel de violación al Código de Conducta, los resultados son comunicados a las fábricas, y estas últimas realizan las mejoras correspondientes.<br>2. Control de la compra de materiales para la elaboración de textiles: Estándares de calidad para proveedores de materia prima que velen por buenas prácticas animales, cultiven el algodón utilizando eficientemente agua y pesticidas, no utilicen el trabajo infantil, etc. | 1. Reducción de las emisiones de carbono en la logística: Medios de transporte y rutas más eficientes, agilizar el transporte desde almacenes a las tiendas, menos utilización de materiales para el embalaje y métodos de carga más eficientes.<br>2. Reducción del uso de energía y agua en las fábricas: Supervisa los impactos ambientales que tienen sus fábricas y condiciones laborales al sumarse a la organización Sustainable Apparel Coalition e introducir el Índice Higg.<br>3. Campañas de reciclaje de prendas: Recolección de prendas usadas en las tiendas de Uniqlo y GU para ser donadas a refugiados por todo el mundo y/o convertirlas en combustible.<br>4. Reducción de químicos en la producción de prendas: Proyecto para eliminar completamente químicos peligrosos que son generados en las actividades de producción y de todo el ciclo de vida del producto a enero del 2020, con la mano de Greenpeace.<br>5. Potente sistema integrado de información: Alianza con Oracle para adquisición de portfolio de aplicaciones y sistema de almacenamiento: rendimiento rápido, costo operativo bajo, reducción de riesgo y aumentar la velocidad para realizar actividades de valor. | 1. Utilización de maquinaria especializada para la producción de textiles. Joint Venture con Shima Seiki, fabricante de maquinaria de punto sin costura, y creación de Innovation Factory, Co.<br>2. Denim Innovation Center. Centro donde especialistas del jean de J Brand y otras empresas del grupo se reúnen para desarrollar jeans con tecnología y material innovadores, enfocándose en las 3F: Tela, Entalle y Terminado (Fabric, Fit and Finish).<br>3. Colaboradores piensan como gerentes. Canalizan creatividad individual para promocionar innovación y proveer a los clientes de una gran variedad de vestimenta e impecable atención.<br>4. Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC). Escuela de formación de líderes donde se debaten los 23 principios de gestión de Yanai, principios de gestión según grupo de puesto de trabajo, y desarrollar un proyecto que sea exigente e innovador. | 1. Retroalimentación de clientes. Centros de atención al cliente; el Departamento de Comercio Digital Global analiza las consultas de los clientes para generar retroalimentación, recolecta data en tiempo real sobre las compras de los clientes a través de una APP, e identificación de productos por búsquedas online, revisiones de productos, llenado de cuestionarios, etc.<br>2. Diversos canales de online y off line: La atención y compras se realiza en tiendas y en medios online como página web, y tiene una comunicación digital constante en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Pinterest para sus diversas marcas. Asimismo, trabaja de la mano con Google y sus aplicaciones para entender mejor al cliente y tener la información a la mano. |

Fuente: "El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'" (2018); Fast Retailing (2016, 2018a, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018j); Oracle (2011) y Takeuchi (2012)
Elaboración propia

Tabla 1.3

Ventajas competitivas de UEN de Fast Retailing

| | |
|---|---|
| Uniqlo Japón | 1. Sólida posición en Japón. A agosto 2017: contribución del 43.5% de ingresos netos de Fast Retaling, crecimiento anual del 1.4%, siendo la categoría Mujeres el segmento de mayores ventas (49%).<br>2. Innovación. Área de I&D donde se reúnen especialistas en tendencia y se planea la elaboración y diseño de productos, como la línea HEATTECH, prendas elaboradas con microfibras que generan y retienen el calor corporal y permiten que este respire para mantener el cuerpo fresco y seco.<br>3. Equipo Takumi. Especialistas técnicos con experiencia en el sector textil japonés enviados a las fabricas para supervisar los procesos y garantizar la calidad.<br>4. Centro de atención al cliente. Se reciben aproximadamente 72,000 comentarios al año, los cuales sirven como retroalimentación para la mejora de productos, como fue el caso de HEATTECH al mejorar la textura para que la piel no se resecara y tener colores más vivos.<br>5. Compra de materiales a precios bajos. Compra directa con los fabricantes mundiales obteniendo grandes cantidades de insumos a precios bajos<br>6. Calidad del servicio en tienda. Personal con una actitud atenta y servicial, visible ante cualquier consulta, trabajo en equipo, preocupación por la limpieza en las tiendas (suelos y probadores), atención rápida en la caja, buen inventario de materiales y arreglos de prendas.<br>7. Programas de sustentabilidad: Programa de reciclado de Lana (90% donadas a países con campos de refugiados, y el resto para producir electricidad o fibra industrial), Programa Responsable de Fábrica (reducir 10% del consumo de agua y 15% de energía al 2020), Programa social de contratación de personal discapacitado (más del 8% de la nómina durante el 2009) y Programa de ayuda a habitantes más necesitados de Bangladesh con la producción y venta de ropa a precio bajo, incentivar microfinanciación y dar empleo como vendedores de prendas domicilio. |
| Uniqlo Internacional | 1. Sólida posición en China y Sudeste Asiático: Regiones donde existe un crecimiento económico y se espera tener beneficios de 1 trillón de yenes y 300 billones de yenes respectivamente.<br>2. Gran % participación en las ventas del grupo. Contribución del 39%, crecimiento del 8.1% anual, y para el cierre del 2018 se espera que sobrepase las ventas de Uniqlo Japón.<br>3. Gran red de tiendas propias y Franquiciadas. 1,089 tiendas en China, Hong Kong, Taiwan, Corea de Sur, Singapur, Malasia, Filipinas, Indonesia, Tailandia, Australia, India, EEUU, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia, Bélgica, España, Suecia, Holanda y Dinamarca, estimando para el cierre del 2018 un total de 1, 250 tiendas aproximadamente.<br>4. Combinación de compras online y offline: En China se ha lanzado el servicio Online-to-Offline (O2O) para dar a los clientes la opción de realizar compras online en tiendas.<br>5. Prendas de calidad que se acercan a la realidad del país. Ropa del día a día tomando en cuenta el clima y cultura local, al mismo tiempo protegiendo la identidad única de Uniqlo en cuanto a gamas de productos, combinaciones, diseño de tiendas, servicios dentro de las tiendas y operaciones en tiendas. |

(continúa)

(continuación)

| | |
|---|---|
| GU | 1. Competitividad de precios: Incorpora rápidamente las últimas tendencias en moda y los ofrece a un precio sumamente bajo.<br>2. Digital Fashion Store en Japón. Carritos de compras inteligente en cuyo monitor aparecen imágenes e información sobre combinaciones de conjuntos de prendas, recomendaciones cuando se acerca a unos dispositivos, opiniones de los clientes, colores e inventario de las prendas en las tiendas; y auto servicio de pago.<br>3. Programas de reciclado junto Uniqlo. Recepción en tiendas de ropa utilizada para que sean donados a miles de refugiados y a personas que han sufrido de desastres naturales, o sean convertidos en combustible.<br>4. Concurso Personal Estrella cada 6 meses. Premia al mejor desempeño en la satisfacción de los clientes en tienda.<br>5. Centro de I&D en Londres. Centro de diseño para recopilar las últimas tendencias en cuanto a materiales y colores, y así desarrollar el tema de la temporada y el concepto de diseño.<br>6. Centro de atención al consumidor. Consumidores expresan sus opiniones a través de mail, teléfono, cartas, postales especiales brindadas en tienda, o cuestionarios online, y son llevadas a departamentos especiales, como producción o I&D, o a otras tiendas para que puedan ser evaluadas. |
| Marcas Globales: Theory, Comptoir de Cotonnier (CDC), Princesse Tam Tam (PTT) y J Brand | 1. Variedad de productos. ropa casual, formal, lencería, pijamas, ropas de baño, ropas deportivas, accesorios, entre otros.<br>2. Sinergias del grupo. Madmoiselle Plume, casacas de plumas ligeras, cálidas y finas, elaboradas por CDC y Uniqlo; prendas PTT con tecnología HEATTECH de Uniqlo; y línea AIR LINGERIE® de PTT con Uniqlo que permite que le material respire, ultra cómodo, y a precios bajos.<br>3. Centros de Innovación. Centro Theory de Diseño e Innovación en New York donde se combinan estudios de diseño y fabricación y espacios para exhibir los productos a los clientes, y el Jeans Innovation Center en Los Angeles, donde se usa la última maquinaria para crear y evaluar rápidamente muestras de producto y otras operaciones.<br>4. Tecnología: Línea Wholegarment de CDC con tecnología de tejido 3D sin punto de costura; laser innovador y tecnología de Ozono para la elaboración de jeans de J Brand y tela Photo Ready HD denim de J Brand que se estira 1.5 veces más que la versión original.<br>5. Eficiencia. Reducción de productos químicos de la mano de Greenpeace (programa ZDHC), utilización de merma y eliminación de productos defectuosos de la mano de Le Relais por CDC; reducción del 90% del uso del agua en proceso de lavado, reducción de químicos y desperdicios, utilización de algodón reciclado en un 30%, reciclado de hilos, etiquetas hechas de papel reciclado, utilización de láser para cortes en vez de químicos, utilización de piedras ecológicas en vez de piedra pómez para rasgar el denim, entre otros por J Brand.<br>6. Intercambio de prendas de Theory: Colecta de prendas usadas para ser cambiadas por nuevos artículos a un precio reducido.<br>7. Centros del Consumidor de Theory y Princess Tam Tam. Comentarios categorizados por marca, naturaleza del problema y otros factores, y utilizados como retroalimentación para mejorar productos.<br>8. Programa de fidelidad de PTT. Acumulación de puntos por cada monto de compra para canjearlo por prendas en la tienda. También obsequian regalos en el cumpleaños de los clientes, privilegios exclusivos todo el año, entre otros. |

Fuentes: Allied Works (s.f.); Comptoir Des Cotonniers (s.f.-a, s.f.-b, s.f.-c); Fast Retailing (2013, 2016, 2018a, 2018d, 2018h, s.f); J Brand (s.f.-a, s.f.-b); Princesse Tam Tam (s.f-a, s.f.-b, s.f.-c, s.f.-d); Takeuchi (2012) y Theory (s.f)
Elaboración propia

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

Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades de Fast Retailing

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| 1. Control de calidad en fábricas con Código de Conducta. Seguimiento para evitar riesgos.<br>2. Control de la compra de materiales para la elaboración de textiles. Buen material para su producción.<br>3. Reducción de las emisiones de carbono en la logística. Menos gastos y contaminación.<br>4. Reducción del uso de energía y agua en las fábricas. Menos costos operativos.<br>5. Campañas de reciclaje de prendas. Menos costos e imagen sostenible hacia los clientes.<br>6. Reducción de químicos en la producción de prendas. Producción amigable con el medio ambiente y calidad del producto.<br>7. Potente sistema integrado de información. Conexión con varias actividades de la cadena de valor para tomar decisiones más exitosas.<br>8. Utilización de maquinaria especializada para la producción de textiles. Mejores acabados y sin fallas humanas.<br>9. Denim Innovation Center. Investigación y diseño que satisfagan necesidades de los clientes.<br>10. Colaboradores piensan como gerentes. Hacer que los colaboradores respondan sobre sus decisiones que se mueven alrededor de los clientes y los moldee a ser empresarios exitosos.<br>11. Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC). Tomar acciones que se transformen en proyectos innovadores y rentables, y que desarrollen las habilidades de los colaboradores.<br>12. Retroalimentación de clientes. Data para redefinir o crear nuevos productos que los satisfaga y generar ventas.<br>13. Diversos canales de online y off line: Mayores accesos e ingresos por diversidad de canales.<br>14. Capacidad de inversion. Recurso para abrir tiendas y promocionar marca.<br>15. Reconocimiento de la marca. Genera lealtad por la calidad del producto y exposición al abrir tiendas por el mundo.<br>16. Alianzas Estratégicas. Compartir know how para generar resultados satisfactorios. | 1. No es líder en el mercado global. Gran concentración en Asia, teniendo todavía un gran potencial de entrar a países donde el nivel socioeconómico se está elevando.<br>2. Precios elevados. La mayoría de las marcas ofrecen productos sumamente elevados que no pueden acceder la mayoría de las personas<br>3. Grandes costos de local. Ubicados en zonas comerciales y exclusivas.<br>4. Gran inversión en marketing. Para proteger su marca y que sea más popular que otras marcas estadounidenses y europeas.<br>5. Poco % de mujeres en puestos de gerencia. Al final del 2017, contaron con el 10% de ejecutivos mujeres, 20% de gerentes generales y 37% de gerentes. |

Fuente: "El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'" (2018); Fast Retailing (2016, 2018a, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018i, 2018j); Oracle (2011) y Takeuchi (2012)
Elaboración Propia

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades de las UEN de Fast Retailing

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| Uniqlo Japón | 1. Sólida posición en Japón. Reconocimiento marca y mayores ventas<br>2. Innovación. Creación nuevos productos.<br>3. Equipo Takumi. Supervisar los procesos y garantizar la calidad. | 1. No es líder en el sector: Puesto 3 en comparación con la competencia.<br>2. Pocas ventas online. Objetivo de 30% cuando ahora ocupa el 6% de las ventas.<br>3. Disminución tiendas Uniqlo Japón. 837 |

(Continúa)

(continuación)

| | | |
|---|---|---|
| | 4. Centro de atención al cliente. Toma en cuenta las opiniones de los clientes para mejorar productos.<br>5. Compra de materiales a precios bajos. Rentabilidad de compra a volumen.<br>6. Calidad del servicio en tienda. Genera lealtad de marca.<br>7. Programas de sustentabilidad: Ayuda social valorada, generación de empleo y eficiencia en la producción. | tiendas al termino de agosto 2016, un año después 831 tiendas, y a setiembre 2018, hay 828 tiendas.<br>3. Mejora en la capacidad de soporte en la navegación de APP. Colapso en APP por acceso de gran cantidad de japoneses en el día de Acción de Gracias Laboral en el 2017.<br>4. Gran presupuesto de publicidad. Uniqlo invierte grandes cantidades de dinero en publicidad. |
| Uniqlo Internacional | 1. Sólida posición en China y Sudeste Asiático. Grandes ventas en la región con crecimiento económico.<br>2. Gran % participación en las ventas del grupo. Grandes ventas con tendencia a superar a Japón.<br>3. Gran red de tiendas propias y Franquiciadas. Expansión global.<br>4. Combinación de compras online y offline: Nuevas tecnologías para beneficiar las ventas y necesidad del cliente.<br>5. Prendas de calidad que se acercan a la realidad del país. Importancia de la realidad de los clientes para satisfacerlos. | 1. Mala atención post venta al cliente. Evaluaciones negativas.<br>2. Pérdidas Uniqlo USA. Hubo una racha de pérdidas operativas en la tienda en EEUU.<br>3. Nula presencia en África, Oriente y América Central y Sur. Zonas donde el nivel de vida está creciendo.<br>4. Dilema en pago a trabajadores en Indonesia. Reclaman pago de sueldo e indemnización por 5.5 millones de dólares por quiebre de fabrica en 2015 que trabajaba con Uniqlo, comprador del 40% de producción, tras perdida de producción por calidad. |
| GU | 1. Competitividad de precios. Mayor acceso.<br>2. Digital Fashion Store en Japón. Mejora en experiencia de compra.<br>3. Programas de reciclado junto Uniqlo. Ayuda humanitaria y menores costos por transformación a combustible.<br>4. Concurso Personal Estrella cada 6 meses. Reconocimiento y motivación del personal para mejorar atención al cliente.<br>5. Centro de I&D en Londres. Desarrollo del tema de la temporada y el concepto de diseño y así satisfacer clientes.<br>6. Centro de atención al consumidor. Canal de escucha al cliente y mejoras de producto. | 1. Caída de los beneficios del negocio. Pérdida del 39% en ingresos operativos (2016-2017) y caída de ventas en tiendas por campañas de publicidad de poco exitosas.<br>2. Problemas internos. Problemas en la estructura administrativa, personal de entrenamiento, poder organizacional, desarrollo de producto, tiempos de producción y gestión de tienda.<br>3. Baja expansión global. Tiendas por todo Japón, pero recién está entrando al mercado chino, Taiwán y Corea del Sur desde el año pasado. |
| Marcas Globales | 1. Variedad de productos. Acceso a más personas.<br>2. Sinergías del grupo. Trasferencia de Know how para mejorar o crear nuevos productos.<br>3. Centros de Innovación. Creación de nuevas ideas que atraer y retener clientes.<br>4. Tecnología. Innovación y rentabilidad.<br>5. Eficiencia. Menos costos de producción.<br>6. Intercambio de prendas de Theory: Promoción costo de prendas por reciclaje.<br>7. Centros del Consumidor de Theory y PTT. Retroalimentación para mejorar productos.<br>8. Programa de fidelidad de PTT. Lealtad hacia la marca y bienestar por premios. | 1. Caídas en beneficios. CDC con pérdidas en venta al 2017, PPT y J Brand reportaron también perdidas al 2017.<br>2. Precios elevados. Las marcas van dirigido a sectores de nivel socioeconómico alto, con precios sumamente elevados.<br>3. Bajos ingresos netos del grupo. El segmento contribuye con el 7.6% de los ingresos netos totales de Fast Retailing.<br>4. Baja estandarización visible en tiendas CDC. Quejas por la poca estandarización en la atención al cliente y calidad de prendas: personal descortés, mala atención post venta, artículos caros no duraderos, etc |

Fuente: Allied Works (s.f.); Comptoir Des Cotonniers (s.f.-a, s.f.-b); Cust Place (s.f.); Fast Retailing (2013, 2016, 2018a, 2018d, 2018h, s.f); J Brand (s.f.-a, s.f.-b); Princesse Tam Tam (s.f-a, s.f.-b, s.f.-c, s.f.-d); Takeuchi (2012); Theory (s.f) y "Uniqlo web store crash reveals weak link in e-commerce strategy [El colapso de la página web de Uniqlo revela un enlace débil en la estrategia de comercio electronico]" (2017)
Elaboración Propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

### 1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es un examen que contempla 4 fuerzas importantes del macroentorno que afectan a las industrias:

- Político, "relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones globales. Además, incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad de las naciones" (Robbins y Coulter, 2014).
- Económico, "la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa" (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).
- Social, "forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria" (Hill et al., 2015).
- Tecnológico, "actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales" (Hitt et al., 2008).

Analizando el mercado peruano y su proyección, los factores externos a los que se enfrentaría Fast Retailing como parte de su objetivo de ser una empresa reconocida globalmente son los siguientes:

Tabla 1.6

Análisis PEST del mercado peruano

| | |
|---|---|
| Político | 1. Crisis política. Imagen del país de frágil democracia y corrupción que va arrastrando hasta el 2019.<br>2. Ley de modalidades formativas. Actualmente está aprobada una ley que afirma que jóvenes de institutos no recibirán pago por sus prácticas, pero se espera una revisión y modificaciones a la ley para incentivar el empleo. |
| Económico | 1. Crecimiento económico sostenido durante 2 décadas y proyección de crecimiento al 2019 a 4,2% según BCR.<br>2. Tratados de Libre comercio. Tratados con China y Japón y otros países atraen inversión extranjera.<br>3. Crecimiento del sector retail entre 6 y 9% en 2018. En Provincia, las ventas crecerán aportando el 50% al 2020.<br>4. Aperturas de 9 centros comerciales al 2018 y aumento en los próximos años.<br>5. Actual disminución de negocios de ropa entre 10 a 15%, con respecto al año anterior, por coyuntura política y económica, pero al 2019 se proyecta un alza de 30% en el sector según Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). |

(Continúa)

(continuación)

| | |
|---|---|
| | 6. Crecimiento de la clase media. En el 2011 era el 62% de la PEA y ahora está en 80% aproximadamente.<br>7. Aumento tipo de cambio soles-dólares. Se espera según analistas económicos que al 2019 aumente de 3.30 a 3.35 y para el 2020 suba a 3.38. |
| Social | 1. Información de compra. Conocimiento de diversas marcas, comparación de precios, validación de calidad<br>2. Cercanía. Personas tienden a comprar cerca de sus casas y edificios, o sino por internet.<br>3. Uso de redes sociales e Internet. La región Latinoamérica y el Caribe se encuentra en la 4ta posición de regiones en el mundo donde se utiliza internet al 2018, con un crecimiento del 2,318 % entre 2000-2018. En Sudamérica, Perú se encuentra en el 7mo lugar.<br>4. Moda casual. Existe un incremento del gusto por la moda casual y cómoda, así como la implementación de este tipo de vestimenta en los centros de trabajo. |
| Tecnológico | 1. Empleo del E-Commerce. Herramienta que permite hacer compras online y está siendo adaptado a muchas empresas del sector.<br>2. Tecnología RFID. Utilización de tecnología en almacenes, en procesos de la cadena de valor, al preguntar tallas y precios en tiendas.<br>3. Internet de las Cosas (IoT). Utilización del internet para interconectar objetos físicos está empezando a ser usado entre las empresas para manejar procesos dentro de sus negocios. |

Fuentes: Agencia Bloomberg (2018); "Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú" (2018); Banco Central de Reserva del Perú (2018); Bermudez (2018); "Crecimiento del retail en el Perú" (2018); Lozano (2018); Mendoza Riofrío (2017); "Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%" (2018) y "Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas" (2018)
Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Según Michael Porter (1997), existen 5 fuerzas que determinan el funcionamiento de una industria y su atractivo, para así definir estrategias que generen mayor rentabilidad:

> Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. (p. 177)

El análisis de las 5 fuerzas en la industria donde compite Fast Retailing, llamada fast fashion (moda rápida), se detalla a continuación:

1. Rivalidad entre empresas Competidoras. Alta

    - Estructura competitiva. Consolidado. Penetración de mercado según el número de tiendas de 60% (H&M), 26.6% (Zara) y 13.3% (Forever21) ("Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú", 2018).

- Demanda. Alta. Crecimiento de las ventas y centros comerciales, y alta rotación de productos (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).
- Barreras de salida. Alta. Invierten bastante en infraestructura, remodelación de tiendas y servicios online (“Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas”, 2018).
- Costo de cambio. Bajo. Se comercializan prendas de vestir, zapatos y accesorios en diversas tiendas (Takeuchi, 2012).
- Diferenciación del producto o servicio. Media-alta. Algunos estilos y estampados diferentes, servicios tecnológicos diferenciados en sus tiendas (“Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas”, 2018; Takeuchi, 2012).

2. Poder de Negociación de los proveedores. Media-baja. Por un lado, cuando se requiere un proveedor de tecnología única, los proveedores tienen mayor poder. Pero, por otro lado, al comprar en grandes cantidades a los productores no concentrados de materia prima, las grandes empresas tienen la posibilidad de adquirirlas a menor costo y exigir calidad. El costo de cambio es bajo.
3. Poder de Negociación de los Consumidores. Media. Los consumidores se encuentran más informados y capaces de comparar entre una marca u otra, exigiendo calidad y precios bajos con un costo de cambio bajo (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018). Pero, no se encuentran concentrados, no compran en grandes volúmenes ni hay amenaza de integración hacia atrás.
4. Entrada potencial de nuevos competidores. Media.
    - Economías de escala. Existe economías de escala en la producción de vestimenta y accesorios por parte de los competidores actuales (Fast Retailing, 2018a; Osorio, 2018).
    - Lealtad a la marca. Hay pocas empresas en la industria con demandas a satisfacer, pueden comparar una marca con otra (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).

- Ventajas en costos. El tipo de industria permite que las prendas sean elaboradas a un costo bajo y transición rápida (“Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú”, 2018).
- Acceso a canales de distribución. Los competidores actuales se encuentran ubicados en zonas estratégicas en referencia a los clientes, tienen almacenes y rutas eficientes, y los venden sus productos tanto en tiendas como en canales online (“Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú”, 2018).
- Costo de cambio de los clientes. El costo de cambio es bajo, demandas por la calidad y entrega rápida (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).
- Normas legales. Se fomenta la inversión extranjera y existen gremios en el sector retail que apoyan la competitividad (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018).
- Inversión en planta. No se requiere de mucha inversión ya que la mayoría de las prendas son confeccionadas en China o países asiáticos (Fast Retailing, 2018a; Osorio, 2018).

5. Amenaza de productos sustitutos. Baja. No existen substitutos para la ropa, pero si se puede acceder a otros formatos de venta de ropa como tiendas por departamento o e-commerce como Amazon o AliExpress (“Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú”, 2018).

### 1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.7

Oportunidades y amenazas de Fast Retailing

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| 1. Ley de modalidades formativas. Trabajo a jóvenes a menor sueldo.<br>2. Crecimiento económico del país. Prosperidad del País, mayor beneficio<br>3. Tratados de Libre comercio. Ventajas económicas para emprender negocio.<br>4. Crecimiento sector retail, y % de provincia. Prosperidad del sector sinónimo de grandes frutos económicos.<br>5. Crecimiento de centros comerciales. Espacios para abrir tiendas donde hay mayor concurrencia de personas.<br>6. Tendencia al alza en ventas de negocios de moda. Mayores compras de clientes igual a mayores ganancias<br>7. Información de compra. Mayor notoriedad de la marca al ofrecer productos de calidad.<br>8. Cercanía. Aspecto a considerar para abrir tiendas.<br>9. Crecimiento de la clase media. Mayor incremento de ingresos de las personas, mayores gastos, más ingreso para las empresas.<br>10. Uso de redes sociales e internet. Aspecto a considerar para dar a conocer la marca y promociones.<br>11. Gusto por la moda casual. Moda que aplica Uniqlo en sus prendas<br>12. Empleo del E-Commerce. Tecnología que ya aplica la empresa en las ventas. Objetivo de incremento de ventas por el canal.<br>13. Tecnología RFID. Tecnología utilizada por la empresa en almacenes e inventarios que puede ser aprovechado en las nuevas tiendas a abrir.<br>14. Internet de las Cosas (IoT). Tecnología a la que quiere entrar para tener data a tiempo real y control de todos sus procesos en un solo lugar puede mejorar la toma de decisiones.<br>15. Bajo poder de negociación de los proveedores de materia prima. Compras por volúmenes a precios bajos.<br>16. Bajo poder de negociación de consumidores. Consumidor no concentrado, no compran por volumen ni hay amenaza de integración hacia atrás. | 1. Crisis Política. Incertidumbre de ideales.<br>2. Aumento tipo de cambio. Más soles para cambiarlo a dólares, teniendo menos ingresos.<br>3. Rivalidad de empresas competidoras. Empresas con renombre ya operan en el país con grandes ganancias.<br>4. Costo de cambio bajo. Las personas pueden elegir el mismo estilo en otra marca, exigiendo calidad y costos bajos<br>5. Poder de negociación de proveedores de tecnología. Más exigencias y costo por alcance de beneficios.<br>6. Barreras de ingreso de nuevos competidores media. Economías de escala y canales de distribución privilegiadas.<br>7. Poder de las grandes tiendas por departamento. Clientes pueden apreciar varias marcas y modas, quitando participación de mercado a las fast fashion. |

Fuente: Agencia Bloomberg (2018); "Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú" (2018); Banco Central de Reserva del Perú (2018); Bermudez (2018); "Crecimiento del retail en el Perú" (2018); Lozano (2018); Mendoza Riofrío (2017); "Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%" (2018); Takeuchi (2012) y "Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas" (2018)
Elaboración Propia

# CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

## 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que "sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas". A cada factor listado se le asigna un valor dentro de una escala del 0.00 (no importante) al 1.00 (muy importante) según su relevancia al éxito en la industria (en total deben sumar 1.00); después, se califican del 1 al 4 (1-Debilidad Mayor, 2-Debilidad Menor, 3-Fortaleza Menor, 4-Fortaleza Mayor); luego, se multiplica el valor de los factores con su calificación para tener una valoración ponderado; y por último, se suman los resultados para sacar una nota entre 1.00 y 4.00, siendo el 2.50 (menos de 2.50 significa que la empresa tiene muchas debilidades y más que 2.50 que tiene una posición fuerte que neutraliza sus debilidades) (David, 2013).

UNA SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 2.1

Matriz EFI de Fast Retailing

| | | VALOR | CALIFIC. | V.POND. |
|---|---|---|---|---|
| | **FORTALEZAS** | | | |
| F1 | Control de calidad en fábricas con Código de Conducta | 0.04 | 3 | 0.12 |
| F2 | Control de compra de materiales para la elaboración de textiles | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F3 | Reducción de las emisiones de carbono en la logística | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F4 | Reducción de uso de energía y agua en las fábricas | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F5 | Campañas de reciclaje de prendas | 0.04 | 4 | 0.16 |
| F6 | Reducción de químicos en la producción de prendas | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F7 | Potente sistema integrado de información | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F8 | Utilización de maquinaria especializada para la producción de textiles | 0.04 | 3 | 0.12 |
| F9 | Centros de innovación para creación de telas únicas | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F10 | Filosofía de actuar como gerentes | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F11 | Centro de formación de líderes | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F12 | Retroalimentación de clientes | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F13 | Diversos canales online y offline | 0.04 | 4 | 0.16 |
| F14 | Capacidad de inversión | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F15 | Reconocimiento de la marca | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F16 | Alianzas estratégicas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | **DEBILIDADES** | | | |
| D1 | No es líder en el mercado global | 0.04 | 1 | 0.04 |
| D2 | Precios elevados | 0.03 | 1 | 0.03 |
| D3 | Grandes costos de local | 0.03 | 2 | 0.06 |
| D4 | Gran inversión en outbound marketing | 0.03 | 2 | 0.06 |
| D5 | Poco % de mujeres en puestos de gerencia | 0.03 | 2 | 0.06 |
| D6 | Molestia de los consumidores por la no estandarización de la atención en tiendas | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | TOTALES | 1.00 | | **3.26** |

Fuente: Cust Place (s.f.); "El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'" (2018); Fast Retailing (2016, 2018a, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018i, 2018j); Oracle (2011) y Takeuchi (2012)
Elaboración Propia

Fast Retailing se muestra con una ventaja competitiva en la calidad e innovación de sus telas y su liderazgo, por lo que los factores que representan esto son claves, y por lo tanto, tienen una puntuación elevada de 0.6. La compra de materiales a proveedores de calidad es un factor predominante y base para la calidad de sus productos finales. Su mayor debilidad es la molestia de los consumidores en la estandarización y los precios elevados, puntos que se deberían actual para así obtener una puntuación más elevada.

En general, Fast Retailing es una empresa con posición interna sólida (se encuentra con un puntaje superior al promedio 2.5), tiene muchas fortalezas que lo diferencia de su competencia y contrarrestan sus debilidades.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar los factores externos que influyen en la empresa, agrupados como oportunidades y amenazas, y determinar si la empresa está respondiendo bien frente a ellos a través de una puntuación. Como en la matriz EFI, a cada factor se le asigna un valor dentro de una escala del 0.00 (no importante) al 1.00 (muy importante) según su relevancia al éxito en la industria (en total deben sumar 1.00); después se clasifica con 1 a 4 puntos según la eficacia de las estrategias de la empresa a ese factor; luego, se multiplica el valor con la clasificación para dar una valuación ponderada; y por último, obtienes una puntuación con la sumatoria que fluctúa entre 1.00 (empresa no aprovecha oportunidades y retiene amenazas) y 4.00 (empresa responde bien a oportunidades y amenazas), siendo 2.5 el promedio (David, 2013).

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 2.2

Matriz EFE de Fast Retailing

| | | VALOR | CLASIF | V.POND. |
|---|---|---|---|---|
| | **OPORTUNIDADES** | | | |
| O1 | Ley de modalidades formativas | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O2 | Crecimiento económico del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 |
| O3 | Tratados de libre comercio | 0.06 | 4 | 0.24 |
| O4 | Crecimiento sector retail y % de provincia | 0.06 | 4 | 0.24 |
| O5 | Crecimiento de centros comerciales | 0.04 | 4 | 0.16 |
| O6 | Tendencia al alza en ventas de negocios de moda | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O7 | Información de compra | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O8 | Tendencia a la cercanía a la hora de las compras | 0.03 | 2 | 0.06 |
| O9 | Crecimiento de la clase media | 0.04 | 2 | 0.08 |
| O10 | Uso de redes sociales e internet | 0.04 | 4 | 0.15 |
| O11 | Gusto por la moda casual | 0.04 | 4 | 0.16 |
| O12 | Empleo del e-commerce | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O13 | Tecnología RFID | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O14 | Internet de las Cosas | 0.03 | 1 | 0.03 |
| O15 | Bajo poder de negociación de proveedores de materia prima | 0.03 | 4 | 0.12 |
| O16 | Bajo poder de negociación de consumidores | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | **AMENAZAS** | | | |
| A1 | Crisis Política | 0.07 | 2 | 0.14 |
| A2 | Aumento del Tipo de Cambio soles-dólares | 0.05 | 2 | 0.10 |
| A3 | Rivalidad de empresas competidoras | 0.04 | 2 | 0.08 |
| A4 | Costo de cambio bajo para los consumidores | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A5 | Poder de negociación alta de proveedores de tecnología | 0.04 | 2 | 0.08 |
| A6 | Barreras de ingreso de nuevos competidores | 0.04 | 3 | 0.12 |
| A7 | Poder de las grandes tiendas por departamento | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | TOTALES | 1.00 | | **2.97** |

Fuente: Agencia Bloomberg (2018); "Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú" (2018); Banco Central de Reserva del Perú (2018); Bermudez (2018); "Crecimiento del retail en el Perú" (2018); Lozano (2018); Mendoza Riofrío (2017); "Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%" (2018); Takeuchi (2012) y "Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas" (2018)
Elaboración Propia

Los factores más importantes que determinarán su éxito en la industria es el crecimiento económico y la crisis política. El PBI del Perú crece fomentando nuevos comercios, trabajo y bienestar, llamando a la inversión. Pero del otro lado, la crisis política con la corrupción, falta de liderazgo gubernamental, cambios de bando, entre otros aspectos, da un aspecto negativo y de incertidumbre sobre nuevas políticas, que generarían una barrera para acciones estratégicas. Fast Retailing está aprovechando eficientemente las oportunidades económicas, y en menor medida la tecnología de internet de las cosas (IoT), el cual le ha generado una menor puntuación de 0.03.

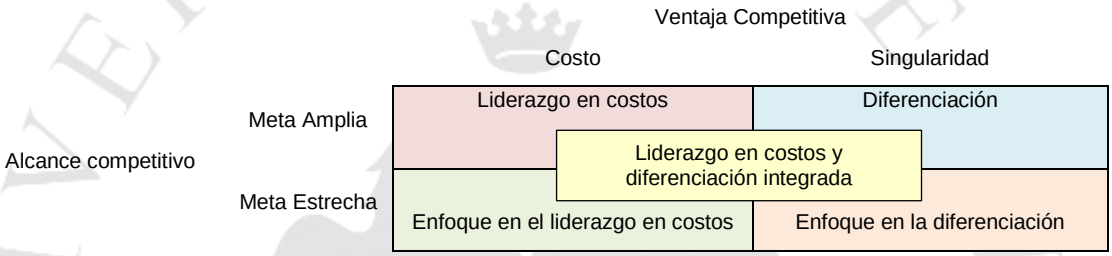
En conclusión, Fast Retailing responde al entorno mucho mejor que el promedio del sector (2.5) aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

## 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas de negocios nos indican cómo una empresa desea posicionarse en el mercado y hacer frente a sus competidores. "Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia". Estas dependen de 2 factores: el tipo de ventaja competitiva deseada (que va desde costos bajos a precios elevados que justifiquen su valor distintivo) y el alcance competitivo (abarcar toda una industria o solo un pequeño grupo de mercado meta) (Hill et al., 2015).

Figura 2.1

Matriz de las 5 estrategias de Negocio




Fuente: Hitt et al. (2008)
Elaboración Propia

La estrategia genérica de Fast Retailing es de diferenciación más costos combinada:

- **Diferenciación del Producto.** Alta. Preocupación por mejores materiales, diseños y texturas, y que capten las últimas tendencias del sector. Cuenta con centros de diseño e innovación para la planeación de las prendas, pruebas y retroalimentación, liderado por sus equipos de Investigación y Desarrollo, Diseño, Marketing y Merchandising (Fast Retailing, 2018a).
- **Liderazgo en costo.** Alta. Economías de escala en la compra por volúmenes altos de materiales a precios bajos y en la producción masiva, utilizan menos agua y energía en los procesos de producción, reciclan la merma, emplean el modelo SPA teniendo control en toda la cadena de suministro para reducción de costos, economías de escala en ubicación de fábricas cerca de las tiendas de la firma y donde los costos son menores, entre otros (Fast Retailing, 2018a, 2018d; Takeuchi, 2012).

- **Segmentación.** Alta. Diferentes segmentos de mercado con sus distintas marcas y dentro de las marcas. Por ejemplo, la marca Uniqlo se dirige a hombres, mujeres, niños y bebes con colecciones de prendas básicas y exclusivas, la marca GU va dirigido a un segmento medio-bajo con precios más accesibles, y la marca J Brands es especializada en jeans a precios elevados (Fast Retailing, 2018a).
- **Habilidades Distintivas.** Investigación y Desarrollo de textiles, diseño y funcionalidad de productos, know how y prestigio, productos innovadores de calidad, aplicación de modelo SPA, economías de escala en compras y ubicación de fábricas y almacenes y reducción de costos en la producción (Fast Retailing, 2018a, 2018d; Takeuchi, 2012).

## 2.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite formular estrategias alternativas que sean factibles combinando factores internos (fortalezas y debilidades) con factores externos (oportunidades y amenazas):

> Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas... Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas… Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas... Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2013, p. 176).

Tabla 2.3

Matriz FODA de Fast Retailing

| | **FORTALEZAS**<br>**F1 Control de calidad en fábricas con Código de Conducta**<br>**F2 Control de compra de materiales para la elaboración de textiles**<br>**F3 Reducción de las emisiones de carbono en la logística**<br>**F4 Reducción de uso de energía y agua en las fábricas**<br>**F5 Campañas de reciclaje de prendas**<br>**F6 Reducción de químicos en la producción de prendas**<br>**F7 Potente sistema integrado de información**<br>**F8 Utilización de maquinaria especializada para la producción de textiles**<br>**F9 Centros de innovación para creación de telas únicas**<br>**F10 Filosofía de actuar como gerentes**<br>**F11 Centro de formación de líderes**<br>**F12 Retroalimentación de clientes**<br>**F13 Diversos canales online y offline**<br>**F14 Capacidad de inversión**<br>**F15 Reconocimiento de la marca**<br>**F16 Alianzas estratégicas** | **DEBILIDADES**<br>**D1 No es líder en el mercado global**<br>**D2 Precios elevados**<br>**D3 Grandes costos de local**<br>**D4 Gran inversión en outbound marketing**<br>**D5 Poco % de mujeres en puestos gerencia**<br>**D6 Molestia de los consumidores por la no estandarización de la atención en tiendas** |
|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES**<br>**O1 Ley de modalidades formativas**<br>**O2 Crecimiento económico del Perú**<br>**O3 Tratados de libre comercio**<br>**O4 Crecimiento sector retail y % de provincia**<br>**O5 Crecimiento de centros comerciales**<br>**O6 Tendencia al alza en ventas de negocios de moda**<br>**O7 Información de compra**<br>**O8 Tendencia a la cercanía a la hora de las compras**<br>**O9 Crecimiento de la clase media**<br>**O10 Uso de redes sociales e internet**<br>**O11 Gusto por la moda casual**<br>**O12 Empleo del e-commerce**<br>**O13 Tecnología RFID**<br>**O14 Internet de las Cosas**<br>**O15 Bajo poder de negociación de proveedores de materia prima**<br>**O16 Bajo poder de negociación de consumidores** | **ESTRATEGIAS FO**<br>- Dar a conocer la marca por medios digitales (O8, O11, F13, F15)<br>- Fortalecer el estilo ligero y casual de la empresa (O12, F15)<br>- Incentivar el trabajo de jóvenes con línea de carrera (O1, F10, F11)<br>- Generar una canal para calificar la atención y el producto, y dar recomendaciones (O11, F12)<br>- Aplicar tecnologías que conecten información de compra de clientes con inventarios (O15, F7, O13, O14)<br>- Abrir tiendas en Lima y provincia (O2, O3, O4, O5, O6, O10, F14)<br>- Abrir e-commerce con recojo en tienda o delivery (O9, O13, F13)<br>- Negociar con proveedores para obtener mejores materias primas a alto volumen (O15, F1, F2, F15)<br>- Ofrecer productos de alta rotación que no lo tenga la competencia (O16, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, F12, F14) | **ESTRATEGIAS DO**<br>- Generar tráfico y publicidad solo por medios digitales (O8, O10, O11, O12, D4)<br>- Apertura primera tienda en Sudamérica en centros comerciales (O2, O4, O5, O10, D1)<br>- Aplicar robots para atender clientes por canales online (O12, O13, D6)<br>- Hacer políticas de calidad en tiendas con incentivos al mejor trabajador (O7, D6)<br>-Programas de liderazgo (O10, D5) |

(continúa)

(continuación)

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
|---|---|---|
| **A1 Crisis Política**<br>**A2 Aumento del Tipo de Cambio soles-dólares**<br>**A3 Rivalidad de empresas competidoras**<br>**A4 Costo de cambio bajo para los consumidores**<br>**A5 Poder de negociación alta de proveedores de tecnología**<br>**A6 Barreras de ingreso de nuevos competidores**<br>**A7 Poder de las grandes tiendas por departamento** | - Promover ventas por diversos canales (A3, A4, F13, F15)<br>- Fortalecer campañas sostenibles y alianzas con ONGs (A3, F5, F14)<br>- Proponer programas que participen los colaboradores para atraer clientes (A4, F10, F12, F15)<br>- Dar a conocer el proceso de producción e innovación a los consumidores (A4, F8, F9)<br>- Evaluar alianzas con tiendas por departamento para vender ciertos productos (A6, A7, F15, F16)<br>- Negociar la implementación de sistemas de información o de tecnología con alianzas (A5, F15, F16)<br>- Crear Join Venture con representantes del sector (A1, A4, F16)<br>- Abrir depósitos a plazo fijo y reducir deuda (A2, F10, F14) | - Conocer exhaustivamente a los consumidores y el sector para contrarrestar la competencia (A3, A4, A6, D1)<br>- Conseguir préstamos para inversión inicial (A6, D3)<br>- Evaluar la entrada de una marca que tenga precio accesible con la economía del país (A4, D2) |

Fuente: Agencia Bloomberg (2018); "Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú" (2018); Banco Central de Reserva del Perú (2018); Bermudez (2018); "Crecimiento del retail en el Perú" (2018); Cust Place (s.f.); "El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'" (2018); Fast Retailing (2016, 2018a, 2018c, 2018d, 2018e, 2018f, 2018i, 2018j); Lozano (2018); Mendoza Riofrío (2017); Oracle (2011); "Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%" (2018); Takeuchi (2012) y "Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas" (2018)
Elaboración Propia

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

Según Tadashi Yanai, Fast Retaling tiene como visión "ser la principal compañía de moda informal en el mundo" (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 30), el cual puede ser logrado si todos los empleados son eficaces y logren sus objetivos mediante la implementación de los principios y valores de la empresa, así como el desarrollo de un sistema de solución de problemas y oportunidades de mejora.

Su misión se centra en crear un producto de valor excepcional, así como contribuir con la sociedad:

- Crear una verdadera y buena ropa con un valor nuevo y único, y hacer que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, felicidad y satisfacción de vestir esas grandes prendas.
- Enriquecer las vidas de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas, y buscar crecer y desarrollar nuestra compañía en unidad con la sociedad (Fast Retailing, 2008).

Entre los componentes de su misión se encuentra:

- **Producto/servicio.** Ropa informal y calzado de calidad superior distribuidas en sus diversas marcas (Takeuchi, 2012).
- **Clientes/Mercados.** Jóvenes y adultos que se encuentran en Japón, EEUU y otros países asiáticos y europeos (Fast Retailing, 2018a).
- **Tecnología.** Alta tecnología en la fabricación de textiles a través de su área de Investigación y Desarrollo (Fast Retailing, 2018a).
- **Habilidades distintivas.** Productos hechos con textiles de calidad e innovadoras, elaboradas por especialistas en distintas zonas del mundo, reconocimiento en el sector textil, alianzas estratégicas con diseñadores y procesos centrados en el cliente (Takeuchi, 2012).
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** La empresa está consciente de posicionar su marca y crecer por el mundo, y tener beneficios al 2020 de 1 billón de yenes mediante la venta de 5 billones de yenes (Takeuchi, 2012).
- **Filosofía.** La empresa pone en práctica entre sus colaboradores los 23 principios de gestión (Ver anexo 1) y los instruye en pensar como gerentes con su filosofía Zen-In Keiei (Takeuchi, 2012).
- **Preocupación por su imagen pública.** La empresa sabe que los clientes compran también su imagen pública, por eso, todo lo que hacen para los clientes y para la sociedad se centra en proyectos de reciclaje y contrato de discapacitados para que formen parte de la empresa (Takeuchi, 2012).
- **Preocupación por los empleados.** Son considerados activos importantes para la empresa y les da capacitaciones y proyectos de mejora de eficiencia, desarrollo personal y crecimiento en la empresa (Takeuchi, 2012).

Los valores que tiene Fast Retailing son:

- Abordar asuntos desde la perspectiva de los clientes.
- Abrazar la innovación y los desafíos.

- Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal.
- Compromiso con las normas éticas y corrección (Fast Retailing, 2008).

Los principios de Fast Retailing son los siguientes:

- Hacer todo los posible para nuestros clientes.
- Aspirar a la excelencia y buscar el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzar resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Avanzar rápida y decisivamente en todo lo que hagamos.
- Conducir el negocio de un modo muy real basado en el mercado actual, los productos y los hechos.
- Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad (Fast Retailing, 2008).

## 2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- **Objetivos estratégicos de Fast Retailing**

1. Abrir 100 tiendas anualmente de gran calidad entre el 2018 y 2022 en la region Gran China con Uniqlo. Con la apertura de tiendas se espera generar ventas anuales de 1 trillón de yenes y beneficios operativos de 200 billones de yenes al 2022 (Fast Retailing, 2018a).
2. Abrir 100 nuevas tiendas en la region Asia sudeste y Oceanía con Uniqlo entre 2018-2022. Con entrenamiento de nuevo personal de gerencia, aumento de producción local y apertura de tiendas se espera llegar a ventas anuales de 300 billones de yenes para Uniqlo al 2022 para convertirse en la marca numero 1 en la región donde el mercado es prometedor y tiene una gran población (Fast Retailing, 2018a).
3. Aperturar 50 tiendas nuevas globales con la marca GU durante los proximos 10 años. Se quiere aperturar nuevas tiendas donde se aplique

tecnología innovadora para atraer y retener clientes y así lograr 1 trillón de yenes en ventas (Fast Retailing, 2018a).

- **Propuesta de objetivos estratégicos para el mercado peruano**

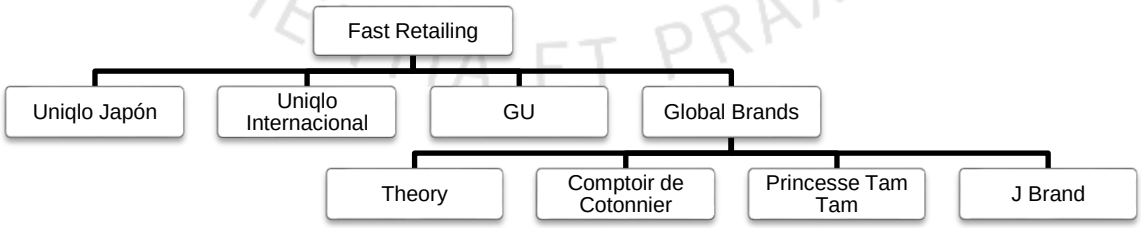
1. Rentabilizar la empresa en un 20% en un año. Emplear eficientemente los recursos de la empresa para hacerla crecer en el mercado.
2. Fidelizar a los clientes para que la salida de estos solo representen un 20% sobre el total en un año. Emplear estrategias de fidelización para retener a los clientes.
3. Mejorar la satisfacción al cliente en un año para alcanzar el 85%. Con el feedback obtenido en todos los canales de atención de la empresa, emplear acciones necesarias para mantener contentos a los clientes.
4. Comunicar eficientemente los nuevos productos para tener un ROI 20% en un año. Inviertiendo en una línea de producto inspirado en la cultura peruana a precios accesibles, fast retailing satisfacería los gustos de los clientes, tendría mayores ventas y su imagen de marca sería muy valorada.
5. Crecer las ventas online para que sean un 15% del total en un año. Ofrecer compras más disponibles, económicas para la empresa, que conozcan al consumidor por la tecnología empleada, y sea un canal competitivo.
6. Reducir los tiempos de atención al cliente y obtener en un año un tiempo promedio de atencion de 10 minutos por persona. Mejorar la calidad y eficiencia de la atención.
7. Usar nuevas tecnologías de la información que permitan la eficiencia de las actividades para tener una inversión promedio de $40/hr empleada en un año. Aplicar tecnología en las tienda y oficinas permitirá la reducción de costos operativos, satisfacción de clientes y retención.
8. Abrir 3 locales Uniqlo en Lima durante el primer año en zonas estratégicas. En Lima, capital donde se consume e ingresan diversas marcas, ganaría notoriedad e ingresos para la firma, especialmente si se abren en centros comerciales o cerca de centros laborales.

9. Tener el 30% de participación de mercado con la apertura de 3 tiendas en provincia al 2021. Al abrir tiendas en zonas boom como Arequipa, Trujillo y Cusco permitirá que se genere mayores ganancias y notoriedad tanto por el consumo de los mismos peruanos como de extranjeros.
10. Incrementar la eficiencia operativa mediante un 87.5% de horas efectivamente trabajadas por persona en un año. Mejorar la productividad del personal en las horas de trabajo.
11. Dar 20 reconocimientos durante el año para motivar al personal. Dar importancia a la labor del personal felicitandolos por sus logros a la vez que los incentiva al crecimiento de la empresa.
12. Invertir 3 horas por colaborador en capacitación y desarrollo del personal en un año. Invertir en la mejora del conocimiento del trabajador en el puesto de trabajo y en temas de liderazgo para su carrera profesional.
13. Obtener una tasa de rotación del 10% cumpliendo con retener el talento humano en un año. Mantener el talento humano dandoles un buen ambiente para trabajar potenciando la marca empleadora.
14. Elevar la remuneracion al mejor personal en un 10% en un año. Premiar el desempeño sobresaliente como parte de estrategias de motivación.

## 2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Figura 2.2

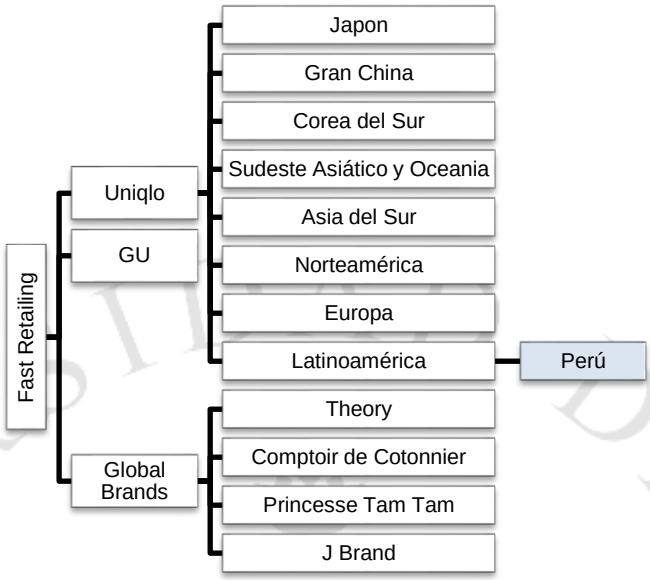
Segmentos de Negocio actuales de Fast Retailing




Fuente: Fast Retailing (2018h)
Elaboración Propia

Figura 2.3

Rediseño de Segmentos de Negocio de Fast Retailing




Fuente: Fast Retailing (2018h)
Elaboración Propia

Actualmente, Fast Retailing agrupa sus UEN como la figura 2.2 para un mayor control de actividades basados en su marca emblema en su país, internacional y otras UEN alrededor del mundo y así dar a los directores y accionistas un resumen de sus resultados financieros.

Una de las aspiraciones de Fast Retailing es entregar ropa de valor y actuar como entes globales y locales a la vez, por lo que un posible rediseño es generar una UEN global Uniqlo donde vea el frente Japón, región nacional, y otras regiones donde las características culturales, demográficas, y climáticas sean iguales, como Región Latinoamérica o Región Andina, en la cual entraría Perú como filial. Por lo demás UEN, las dejaría así por el target y % de las ventas de la firma.

- **Uniqlo.** Ropa y accesorios del día a día aplicando tecnología innovadora en las prendas a precios medio – altos (Fast Retailing, 2018a; Takeuchi, 2012).
- **GU.** Ropa y accesorios a precios accesibles (Takeuchi, 2012).
- **Global Brand.** Marcas exclusivas a precios elevados

    1. Theory. Prendas elegantes y modernas de calidad superior (Fast Retailing, 2018a).

2. Comptoir de Cotonniers. Marca luxury pero accesible de prendas atemporales para la mujer moderna (Fast Retailing, 2018a).
3. Princesse Tam Tam. Lencería, pijamas, ropa de baños y prendas holgadas de colores brillantes y diseños originales hechos con el más mínimo detalle (Fast Retailing, 2018a).
4. J Brand. Líder en Jeans premium elaborados con la más alta tecnología (Fast Retailing, 2018a).

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

- **Estrategia Global**

  Transnacional. Fast Retailing se preocupa bastante por disminuir costos en toda su cadena de valor como lo mencionado en el punto 1.1.2 y 1.1.3; asimismo, se preocupa por adaptar sus productos al mercado donde se dirige en cuanto a los tejidos para distintos tipos de climas, las dimensiones de sus tallas de acorde a la estructura corporal de sus clientes, y creación de productos que se adapte a las culturas y religiones presentes. En el Perú, la empresa aplicaría sus políticas de reducción de costos en todas sus operaciones, así como programas de reciclaje; y para incrementar su rentabilidad, vendería productos con telas de acorde al clima variado del país y tallas de acorde a nuestra estructura corporal, y colecciones de precio medio con estilos, colores y representaciones de la zona donde entraría, en el cual se utilice lana de alpaca, vicuña o algodón peruano.

- **Modo de Ingreso**

  Inversión extranjera directa con filial. Como todas sus demás filiales, la empresa en el Perú sería controlada por la matriz, la cual le dará instrucciones en cuanto a la normativa de las tiendas y calidad, pero al mismo tiempo tendrá libertad y control para realizar operaciones.

- **Estrategias Corporativas**

  1. Diversificación relacionada. Fast Retailing vendería en sus canales prendas de vestir, accesorios y zapatos. Más adelante, con el aprovechamiento de la expertos y tecnología en telas, la creación de

productos para el hogar como mantas, sabanas, cubrecamas, almohadas, entre otros.

2. Integración vertical hacia adelante: Red de tiendas propias y franquiciadas en centros comerciales o zonas aledañas a centros laborales o de gran concurrencia.
3. Outsourcing: La producción estará a cargo de las fábricas ubicadas en su mayoría en China.
4. Alianzas Estratégicas. Alianzas con representantes artesanos para futuras colecciones; con empresas de logística para la distribución en tiendas y delivery; empresas de telefonía y tecnología para llamadas, aplicaciones de negocio y utilización de internet de las cosas; y con bancos para los pagos, descuentos, y programas de fidelización con los clientes.

- **Estrategia Genérica de Negocios**

Liderazgo en costos y diferenciación integrada. Como lo mencionado el punto 2.3, la empresa traerá su know how en innovación de prendas al Perú para mujeres, hombres y niños, y así generar una diferenciación frente a su competencia, y al mismo tiempo se preocupará por disminuir costos en sus operaciones con economías de escala.

a. Diferenciación del producto. Línea de prendas innovadoras con tecnología de punta en fibras; tiendas sofisticadas equipadas con tecnología como paneles digitales touch para la búsqueda de prendas, RFID, tablets para asesores de moda, sensores, señalización digital en vestidores, entre otros; y servicio destacado en la atención al cliente.

b. Liderazgo en costo. Alta. Economías de escala en compras a proveedores por volúmenes altos a precios bajos, aplicación de normativas de calidad y reciclaje de materiales, empleo de modelo SPA y economías de escala en ubicación de almacenes cerca a tiendas para disminución de costo de transporte.

c. Segmentación. Alta. Prendas para varios segmentos de mercado (hombre, mujeres, niños) y precios desde los más caros hasta los más accesibles.

d. Habilidades distintivas. Know How, innovación en tienda y procesos, atención al cliente personalizado, investigación y desarrollo de textiles, utilización de merma y apoyo a la comunidad.

- **Estrategia de Inversión a nivel negocios**

1. Etapa del Ciclo de Vida. Introducción. Las fast fashion en el Perú recién entraron desde el 2012 (“Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú”, 2018).
2. Posición Competitiva. Fuerte. Uniqlo es la marca emblema y tienen un gran respaldo del grupo Fast Retailing.

Desarrollo de participación de mercado. Lanzar buenas campañas de marketing para recordatorio de marca y generar ventas en Lima y provincias como publicaciones por redes sociales, retos en Instagram, juegos en centros comerciales, entre otros.

- **Estrategias Funcionales**

Tabla 2.4

Estrategias Funcionales de Fast Retailing en el Perú

| **Estrategia** | **Descripción** |
|---|---|
| 1. Invertir en marketing digital para captar a jóvenes y adultos | Promocionar la marca y productos por Facebook e Instagram en las horas donde hay más tráfico online con mensajes motivacionales, fotografías de rostros sonrientes, y que sean relacionados a la misión de la empresa. |
| 2. Investigar el mercado para captar tendencias en el sector. | Crear un área de investigación de mercado para sacar las tendencias en la cultura peruana. |
| 3. Potenciar la marca empleadora con programa de jóvenes talentos donde se venda concepto de felicidad. | Realizar un trainee con jóvenes para moldear a sus futuros líderes con valores y experiencias desafiantes, y contribuir con la imagen de un buen lugar para trabajar. |
| 4. Comprar materia prima de calidad como el algodón peruano para abastecer a la producción. | Negociar con productores de algodón y otras materias primas de calidad. |
| 5. Contratar empresas de logística para el traslado de productos de manera eficiente. | Tener contratos con empresas que sobresalgan en el servicio para trasladar productos en tienda o delivery. |
| 6. Realizar programas de ayuda a la comunidad peruana con el personal mediante la implementación de valores organizacionales. | Programas de reciclaje y ayuda social y formativa a comunidades de zonas precarias (talleres de negocio, donación de prendas, entre otros.) |

(continúa)

(continuación)

| | |
|---|---|
| 7. Organizar eventos y activaciones potenciando un concepto de marca de felicidad | Para dar a conocer la marca se pueden realizar eventos de juegos y coordinar con proveedores para la realización de esta. |
| 8. Transformar digitalmente los canales de atención por redes sociales y pagina web. | Uso de robots para resolver dudas y utilizar herramientas de retroalimentación en tienda u online luego de la compra. |
| 9. Desarrollar y estimular el pensamiento innovador alineado con la satisfacción del cliente siguiendo principios de la empresa con el concurso Mi Idea de Cambio. | Promover la participación de trabajadores en el programa en el cual cada uno ofrezca un cambio innovador a los clientes, los satisfaga según demandas observadas en tiendas y recibidas por medios online y que se cumpla la filosofía de actuar como gerentes. |
| 10. Apertura de cuentas en bancos | Abrir cuenta en BCP, BBVA o Interbank para tener líneas de crédito y servicios de recaudación. |
| 11. Capacitar al personal en tiendas | Estandarizar las buenas prácticas de atención según el Código de Conducta de Fast Retailing. |
| 12. Brindar un sistema abierto del perfil del colaborador para sepan su valor y desempeño en la empresa. | Instalar un sistema que permita a cada colaborar ver su nivel de desempeño, recomendaciones, acceder a cursos y otros factores referentes al colaborador para brindarle control y seguridad. |
| 13. Aplicar estrategia de extensión de marca. | Brindar productos de categoría existente como polos, pantalones, vestidos, accesorios, etc y, más adelante, artículos de cama como mantas, frazadas y sábanas con la misma marca. |
| 14. Aplicar una fijación de precios por descuento, promocional y diferenciada (por canal). | Precios por descuento de temporada, por eventos especiales como día de la madre, el padre, etc. y por canales online y físico. |
| 15. Aplicar política de recursos financieros por medio de deuda. | Luego de realizar un análisis, determinar el porcentaje necesario de deuda para continuar con las operaciones de la empresa. |
| 16. Aplicar modelo de gestión de abastecimiento que satisfaga la estrategia de diferenciación del negocio. | Medir características de proveedores con software especializado para elegir las que mejor satisfagan la estrategia de diferenciación en cuanto al servicio, durabilidad y calidad del producto, precio, etc. |

Fuente: Elaboración Propia

SCIENTIA ET PRAXIS

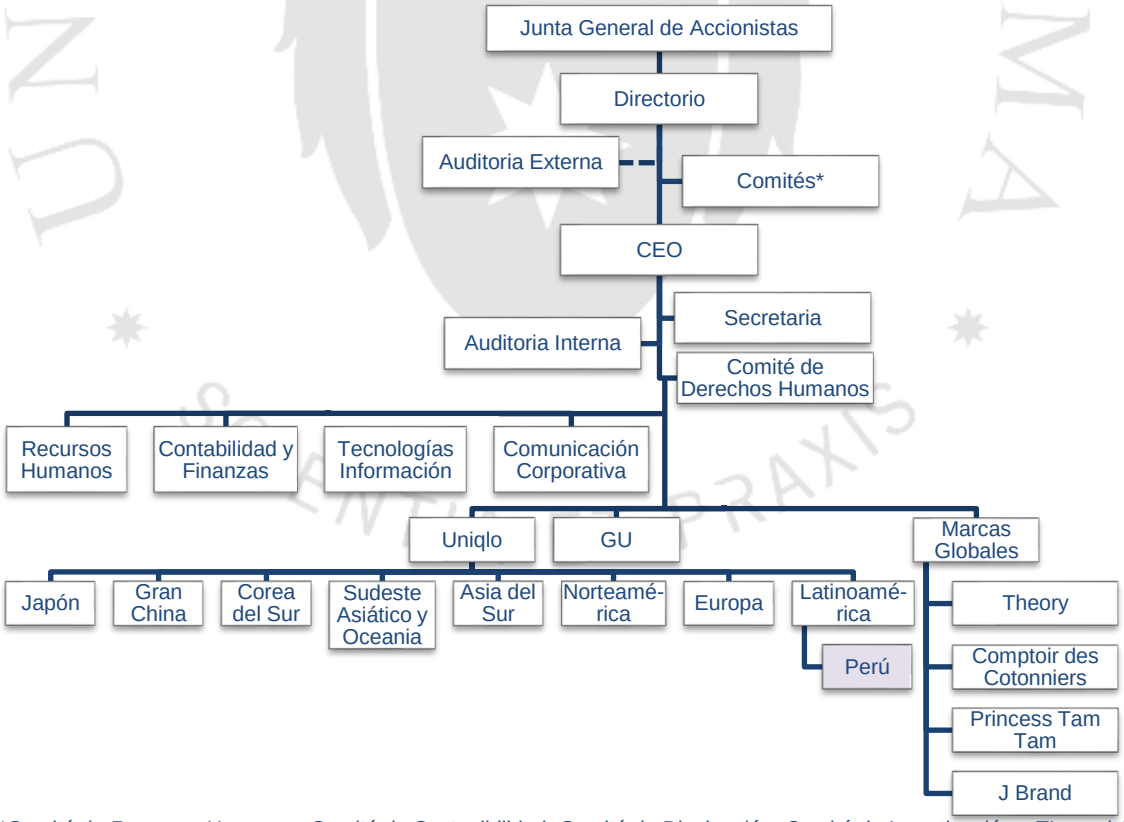
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

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

Con la llegada de Fast Retailing en el Perú, la empresa debería crear una división llamada Región Latinoamérica para controlar sus operaciones en el país y posibles operaciones de países latinoamericanos que compartimos culturas similares. De esta manera se podría convertir más adelante en una estructura matricial en el cual se compartiría el área de innovación y crear prendas para climas similares. Si ingresa con Uniqlo, estaría debajo de esta unidad estratégica de negocio.

Figura 3.1

Propuesta Estructura Organizacional de Fast Retailing con la llegada de Uniqlo Perú




*Comité de Recursos Humanos, Comité de Sostenibilidad, Comité de Divulgación, Comité de Investigación y TI, comité de Código de Conducta y Comité de Ética de Negocio

Fuente: Fast Retailing (2018a)
Elaboración Propia

Tabla 3.1

Áreas Funcionales de Fast Retailing Perú a su llegada al país

| | | |
|---|---|---|
| Área de Finanzas y Administración | Finanzas | Planificación, evaluación y control de recursos de la empresa. |
| | Tesorería | Tener caja con negociaciones con bancos. |
| | Administrativo | Gestión de contratos con proveedores y socios. |
| Área de Recursos Humanos | Reclutamiento y selección | Reclutar por plataformas digitales y selección. |
| | Remuneración y Compensación | Remunerar al trabajador de acorde al mercado. |
| | Programas de sostenibilidad | Gestionar programas de reciclado y ayuda social. |
| | Capacitación y Desarrollo | Gestionar línea de carrera para trabajadores en tienda, programas de liderazgo y capacitación al personal. |
| Área de Logística | Compras | Negociación con proveedores. |
| | Gestión de Inventarios | Control de los inventarios de productos. |
| | Logística | Coordinación con empresas de logística para el transporte de productos y materia prima. |
| Área de Marketing y Ventas | Investigación de Mercado | Revisión de las tendencias del público. |
| | Medios Digitales | Trabajo con agencias para el diseño de publicidad en medios digitales, y gestión de canales online. |
| | Satisfacción al cliente | Recopilar *insights* y trasformarlos en retroalimentación. |
| | Marketing Masivo | Gestión de programas de marketing off line como auspicios, eventos, activaciones, etc. |
| | Fuerza de Ventas | Gestionar la fuerza de ventas en tienda. |

Fuente: Elaboración Propia

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

Fast Retailing es una empresa con bastante peso en la industria de la moda en el mundo; sus políticas promueven el desarrollo personal, económico y social, pero en el Perú se tendrán que tomar en cuenta una cultura totalmente distinta a la de la matriz.

En cuanto a las personas, Fast Retailing debe apostar por el talento de su personal desde el inicio de su carrera profesional en la empresa, dando un balance entre tecnología y personas para su funcionamiento y hacer que la marca empleadora será un distintivo de ésta. En otras sedes de Fast Retailing, como el edificio Ariake, se está dejando mucho de lado el contacto humano en las actividades, reemplazandolo con robots, pero aquí en el Perú todavía se necesita el toque humano tanto para la atención en tiendas para comprar, preguntar por productos y reclamos. La empresa debe comunicar a su área de Recursos Humanos sus objetivos y hacer que esta seleccione los talentos deseados, los motive y recompense, y que esta área esté conectada a todas las demás áreas de la empresa para crear sinergias y brinde información relevante del trabajador.

En cuanto a la capacitación del personal, esta debe brindarse a través de portales de manera online con usuario y contraseña, y a través de dinámicas. Las capacitaciones regulatorias, de información de productos, nuevos conocimientos, de estrategias de organización en el trabajo, de concepto de valores, entre otras, deben darse a través del portal online. En cambio, las que involucren conocimientos prácticos, de atención al cliente, reforzar valores y de liderazgo si necesitan una interacción más activa donde ya un intercambio entre el colaborador y el instructor.

Debemos tomar en cuenta que nuestro país predomina también la cultura de interrelaciones personales más cercanas y protectoras, donde sus piezas se mueve mucho por los reconocimientos, integraciones entre compañeros y proyectos dinámicos que involucran a toda la empresa, algo diferente a la cultura individualista del país donde se encuentra la matriz. Es por eso que, en cuanto a la cultura organizacional, debe fortalecerse el trato horizontal, que los valores sean comunicados a toda la organización con la participación de los trabajadores en conjunto, que las acepten e interioricen, y que sus actividades giren en torno a los valores de servicio al cliente e innovación.

En cuanto a actividades de áreas claves, debe aplicar proyectos donde se involucren tanto el personal como los clientes en el logro de la felicidad con las prendas como se refleja en su misión. Como el costo de cambio en la industria del fast fashion en el Perú es baja debido a la poca lealtad hacia las marcas, lo que debería de hacer Fast Retailing es concentrarse en marcar la diferencia a través de una experiencia al cliente superior y campañas de marketing exitosas. Por ejemplo, comenzando con dar a conocer la marca y productos por las redes sociales, la empresa debe lanzar imágenes y videos con temáticas de actividades del día a día (lo que refleja la utilidad de las prendas) y que las personas se muestren sonrientes (calidez de la cultura latinoamericana), en vez de las imágenes que ha mostrado con anterioridad (ver figura 3.2). Si desea ser disruptivo con la tecnología en el Perú, se puede aplicar el pago por celular al pasar alguna lectora en tiendas, uso de tabletas por parte de las vendedoras para saber el inventario disponible o aplicación de módulos interactivos donde las personas puedan jugar y ganarse cupones. Cada día más y más personas se trasladan por transporte público, por lo que aplicar escaparates virtuales en las estaciones de tren o bus, donde la gente utilice su celular para comprar y que el producto llegue hasta su casa puede marcar la diferencia (ver figura 3.3).

Figura 3.2

Publicación de Uniqlo UK en Facebook

Fuente: Uniqlo UK (2018)

Figura 3.3

Tiendas Virtuales en metros

Fuente: "Innovaciones tecnológicas que buscan incorporar mejoras en el retail" (2014)

En cuanto a los sistemas de dirección, no propondría muchos cambios porque Fast retailing ya aplica aspectos de motivación, liderazgo y comunicación con sus 21 principios, filosofía de Zen-In Keiei y proyectos de formación de líderes. Solo tomar en cuenta objetivos tanto individuales como colectivos para su motivación y crecimiento, emplear un liderazgo enfocado en objetivos como en las personas y que la comunicación sea en varias direcciones, de puertas abiertas.

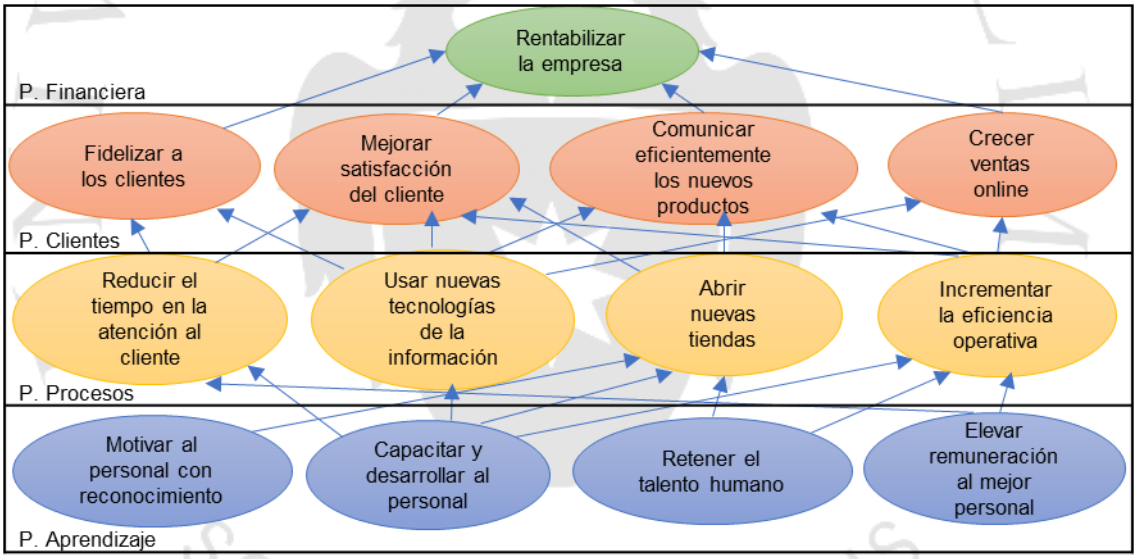
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Un Mapa Estratégico de Control es una representación gráfica y macro de los objetivos de la empresa en 4 bloques o perspectivas (aprendizaje, procesos, clientes y financiera) y sus interrelaciones para alcanzar la estrategia de la empresa: "es una representación visual de las relaciones casa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización…ilustra la dinámica temporal de una estrategia" (Kaplan y Norton, 2004, p. 38).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing Perú




Fuente: Kaplan y Norton (2004)
Elaboración Propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que se utiliza en la gestión para llegar y comunicar la estrategia. "El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación". Esta utiliza tanto la perspectiva financiera como las no financieras (aprendizaje, procesos y clientes) (Kaplan y Norton, 2002, p. 37).

Para tener productividad, eficiencia y rentabilidad del negocio, Fast Retailing pondrá objetivos específicos a controlar anualmente en cada una de sus áreas funcionales. Alguno de estos objetivos son los que se muestran en la tabla 4.1, divididos en las 4 perspectivas.

El objetivo principal de Fast Retailing en el Perú es tener rentabilidad superior al mercado, trazándose para el primer año un objetivo del 20%, el cual se espera aumentar con la participación continua de marketing, atención al cliente, ventas en tienda y online, y sobre todo motivar al personal a generar una experiencia disruptiva. Como quiere reducir también los costos, la empresa se trazará objetivos de eficiencia en los procesos que tenga. Todo esto será posible si se trabaja desde la base, es decir, desde las personas que componen la empresa, motivando, incentivando y desarrollando al personal desde su área funcional.

Tabla 4.1

Indicadores de gestión anuales de Fast Retailing Perú según perspectivas

| **P.** | **Objetivo** | **Indicador** |
|---|---|---|
| F1 | Rentabilizar la empresa | Rentabilidad sobre las ventas: Utilidad neta/ventas (20%) |
| C1 | Fidelizar a los clientes | % clientes que salen sobre el total: Clientes que salen/total clientes (20%) |
| C2 | Mejorar Satisfacción | % satisfacción al cliente: Clientes satisfechos/total clientes (85%) |
| C3 | Comunicar ef. los nuevos productos | Retorno sobre la inversión en marketing: Inversión en marketing/ventas (20%) |
| C4 | Crecer ventas online | % de ventas online sobre el total: Ventas online/ventas totales (15%) |
| P1 | Reducción tiempos atención | Tiempo de atención al cliente: Hrs empleadas en la atención/n° personas atendidas (10 min/persona) |
| P2 | Usar nuevas tecnologías de información | Inversión promedio por hr empleada: Inversión en tecnología / Hrs empleadas en el uso de tecnología (40$/hr) |
| P3 | Abrir nuevas tiendas | N° tiendas nuevas al año (3 tiendas) |
| P4 | Incremento eficiencia operativa | Hras trabajadas por persona: Hr efectivamente trabajadas/total horas laborando por colaborador (87.5%) |
| A1 | Motivar al personal con reconocimiento | N° de reconocimientos al año (20 reconocimientos) |
| A2 | Capacitar y desarrollar al personal | HH de capacitación: Hrs capacitación/n° empleados capacitados en un año (3h por colaborador) |
| A3 | Retener el talento humano | Tasa de rotación: {[(Colaboradores nuevos-colaboradores que salen) /2]*100} /total colaboradores (10%) |
| A4 | Elevar remuneración mejor personal | Incrementar el nivel de sueldos por área: (remuneración final total-remuneración inicial total)/remuneración inicial total (10%) |

Fuente: Kaplan y Norton (2002)
Elaboración Propia

# CONCLUSIONES

1. El modelo SPA que aplica Fast Retailing le permite controlar todo el proceso de producción y asegurar la calidad en el producto final satisfaciendo a los clientes.
2. Los programas sostenibles que aplica Fast Retailing ayudan a disminuir costos y a adaptar requisitos demandados por las comunidades.
3. Al realizar una evaluación interna de Fast Retailing mediante la matriz EFI, podemos tener como resultado una calificación superior al promedio de la industria y sector, reflejo de las grandes ventajas competitivas y fortalezas que posee.
4. El análisis externo del Perú refleja oportunidades de inversión para empresas debido al crecimiento económico del país y del sector proyectado, el cual se refleja en la calificación de la matriz EFE.
5. Las marcas como Uniqlo tienen un gran respaldo económico del grupo Fast Retailing por lo que apertura tiendas en el mundo puede cumplir sus objetivos de ventas propuestos.
6. Uniqlo aterrizará en Perú mediante una filial donde controle su expansión en el territorio peruano y también en la región, convirtiéndose en una transnacional, aplicando estrategias de crecimiento y potenciando su estrategia de diferenciación ampliada.
7. Un organigrama funcional permite la división del trabajo y eficiencia, y geográfica y matricial permiten el control de las actividades en cada región con características similares y compartir innovación para el diseño y confección de prendas aceptadas, reducir costos y generar sinergias.
8. Los proyectos y actividades relacionados con la involucración de todos los colaboradores, fomentados por el área de recursos humanos, permiten que se cumplan los objetivos operativos, de marketing y servicio al cliente y sobre todo a generar rentabilidad a la empresa.

# RECOMENDACIONES

1. Como su visión está reflejada en ser la mejor empresa de fast fashion y su propuesta de valor indica cambios, ya sea en la ropa, creencias y el mundo, recomendaría generar actividades que involucren a las comunidades a generar cambios no solo en la industria de la moda, sino también en su día a día como programas de educación, recreativas, y de negocio.
2. La cultura peruana es más colectivista, protectora y social por lo que Fast Retailing debería tomar en cuenta para realizar campañas de marketing.
3. Debe aprovechar los medios digitales para promocionar ya que es mucho más barato que publicitar en diarios o televisión.
4. Tener 90% de robots o tecnología en vez de personas como se está realizando en el edificio Ariake no sería una buena idea en Perú ya que los peruanos necesitamos contacto directo con personas y porque todavía no asimilamos los beneficios de la tecnología al 100%.
5. Debe evitar la guerra de precios y utilizar toda su capacidad de producción.
6. Debido a que el CEO piensa retirarse el próximo año, debe tener ya seleccionado a un sucesor entre todos sus vicepresidentes. Recomendaría que realice un comunicado formal a todas las UEN desde ya para que el cambio no los tome por sorpresa y se tomen en cuenta las opiniones de representantes de cada unidad en el nuevo liderazgo.
7. GU sería una marca muy exitosa en el mercado ya que tiene precios accesibles, pero como no es conocido, podría entrar con una alianza estratégica con tiendas por departamento donde se distribuiría sus productos.

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


Agencia Bloomberg. (1 de junio de 2018). El aumento de la "moda casual" en la oficina y cómo revoluciona el mercado. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/

Allied Works. (s.f.). *Theory Design Studio [Estudio de Diseño de Theory]*. Recuperado de https://alliedworks.com/projects/theory-design-studio

Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. (23 de abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Resumen Informativo Semanal N°38.* Recuperado del sitio de Internet del Banco Cenral de Reserva del Perú: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-38-2018.pdf

Bermudez, P. (17 de marzo de 2018). Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/

Comptoir Des Cotonniers. (s.f.-a). *La Marque [La Marca]*. Recuperado de http://www.comptoirdescotonniers.com/la-marque-c84.html

Comptoir Des Cotonniers. (s.f.-b). *Plumas*. Recuperado de http://www.comptoirdescotonniers.es/productos-iconicos/mademoiselle-plume

Comptoir Des Cotonniers. (s.f.-c). *Punto Noble*. Recuperado de http://www.comptoirdescotonniers.es/productos-iconicos/punto

Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo de 2018). *MercadoNegro*. Recuperado de http://www.mercadonegro.pe/

Cust Place. (s.f.). *Service Client et Avis sur Comptoir des cotonniers [Servicio de Atencion al cliente y opiniones sobre Comptoir des cotonniers]*. Recuperado de https://fr.custplace.com/comptoir-des-cotonniers?page=2

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14 ed.). Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/24222924/Conceptos_de_Administracion_Estrategica_14edi_David

El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'. (13 de julio de 2018). *Modaes*. Recuperado de https://www.modaes.com/

Fast Retailing. (1 de setiembre de 2008). *Fast Retailing Way [La Manera de Fast Retailing]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission

Fast Retailing. (5 de julio de 2013). *Customer Satisfaction [Satisfacción del Cliente]*. Recuperado de http://prd01-tky-web-main-fastretailing-62349252.ap-northeast-1.elb.amazonaws.com/eng/csr/customer/satisfaction.html

Fast Retailing. (18 de noviembre de 2016). *Fast Retailing Establishes Denim Innovation Center in Los Angeles [Fast Retailing establece el Centro de Innovación del Denim en Los Angeles]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1611181100.html

Fast Retailing. (28 de febrero de 2018a). *Annual Report 2017 [Reporte Anual 2017]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf

Fast Retailing. (25 de abril de 2018b). *Building a supply chain with better working conditions [Construyendo una cada de suministro con mejores condiciones de trabajo]*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/supply_chain/impact_and_approach.html

Fast Retailing. (29 de junio de 2018c). *Customer Feedback and Product Improvements [Retroalimentación del Cliente y Mejoras del Producto]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/customers.html

Fast Retailing. (2 de julio de 2018d). *Environment [Medio Ambiente]*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/supply_chain/environment.html

Fast Retailing. (9 de setiembre de 2018e). *Fast Retailing Strengthening Collaboration with Google in Drive to Become Digital Consumer Retail Company [Fast Retailing fortalece colaboración con Google para convertirse en una compañía minorista de consumidor digital]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1809191400.html

Fast Retailing. (29 de junio de 2018f). *Human Rights and Workplace Conditions [Derechos humanos y condiciones de trabajo]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/supply_chain/workers.html#02

Fast Retailing. (2 de octubre de 2018g). *Japan [Uniqlo Japón]*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/japan.html

Fast Retailing. (28 de febrero de 2018h). *Overview of Business Segments [Revisión de Segmentos de Negocio]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html

Fast Retailing. (25 de abril de 2018i). *Promoting Diversity [Promocionando la diversidad]*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/employee/diversity.html

Fast Retailing. (29 de junio de 2018j). *Responsible Procurement of Raw Materials for Products [Compras Responsables de Materiales en bruto para Productos]*.

Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/procurement.html

Fast Retailing. (s.f.-a). *Star Staff Contest [Concurso Trabajadores Estrella]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/employment/ja/gu/jp/career/regional/value/

Fast Retailing. (s.f.-b). *ジーユーについて [Acerca de GU]*. Recuperado de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/employment/ja/gu/jp/career/regional/about.html

Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (11 ed.). Cengage. Recuperado de http://www.ebooks7-24.com

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (7 ed.). Cengage. Recuperado de http://www.academia.edu/36577413/Administracion_Estrategica_Hitt_7_edición

Innovaciones tecnológicas que buscan incorporar mejoras en el retail. (1 de setiembre de 2014). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/

J Brand. (s.f.-a). *620 Mid-Rise Super Skinny In Photo Ready HD Phased [620 Super Skinny de entalle medio en fase Photo Ready HD]*. Recuperado de https://www.jbrandjeans.com/620-mid-rise-skinny-in-photo-ready-hd-phased

J Brand. (s.f.-b). *Sustainability [Sustentabilidad]*. Recuperado de https://www.jbrandjeans.com/sustainable-denim

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral* (2 ed.). Gestión 2000. Recuperado de https://www.academia.edu/34319649/Cuadro_de_Mando_Integral_Robert_Kaplan

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo como convertir los activos intangibles en resultados tangibles.* Gestión 2000. Recuperado de https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf

Lozano, I. (3 de setiembre de 2018a). MEF: sector retail crecería más de un 30% entre el periodo 2018-2019. *La Republica*. Recuperado de https://larepublica.pe/

Lozano, I. (5 de agosto de 2018b). Ministro de Trabajo: "Modificación de la ley laboral debe pasar por un diálogo social". *La República*. Recuperado de https://larepublica.pe/

Mendoza Riofrío, M. (8 de noviembre de 2017). ¿Cómo puede usar la industria local los objetos conectados? *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

Oracle. (11 de enero de 2011). *Fast Retailing Extends its Relationship with Oracle to Support the Expansion of its Global Business Operations [Fast Retailing extiende su relación con Oracle para sostener la expansión de sus operaciones de negocio globales]*. Recuperado de Oracle: http://www.oracle.com/us/corporate/press/228319

Osorio, V. M. (29 de setiembre de 2018). Inditex: ¿dónde fabrica el gigante textil? *Expansion*. Recuperado de http://www.expansion.com/

Oswalter, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation [Generación de Modelo de Negocio]*. Recuperado de https://strategyzer.com/books/business-model-generation

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Continental. Recuperado de http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf

Princess Tam Tam. (s.f.-a). *Air Lingerie*®. Recuperado de http://www.princessetamtam.com/fr/air/air-lingerie

Princess Tam Tam. (s.f.-b). *Favorite [Favoritos]*. Recuperado de http://www.princessetamtam.com/fr/programme-favorite-p38.html

Princesse Tam Tam. (s.f.-b). *L'univers tam.tam [El Universo Tam Tam]*. Recuperado de http://www.princessetamtam.com/fr/la-marque-p23.html

Princesse Tam Tam. (s.f.-d). *Princesse tam.tam s'invite chez Uniqlo [Princesse Tam Tam se invita a sí misma en Uniqlo]*. Recuperado de http://www.princessetamtam.com/fr/princesse-tam-tam-chez-uniqlo-p76.html

Product Review. (2018). *Uniqlo*. Recuperado de https://www.productreview.com.au/p/uniqlo.html

Proyección de crecimiento económico del BCR para 2019 sube a 4,2%. (15 de junio de 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

Redbox Innovation. (7 de setiembre de 2017). *Uniqlo explora nuevos canales de venta*. Recuperado de http://www.redboxinnovation.com/inspirate/2017/09/07/uniqlo-explora-nuevos-canales-de-venta/

Riaño, P. (10 de marzo de 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de https://www.modaes.com/

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion

Styles, D. (24 de agosto de 2018). Uniqlo unpaid worker action needed, says CCC [Se requiere acción para trabajadores no pagados de Uniqlo, dice CCC]. *Ecotextil News Magazine*. Recuperado de https://www.ecotextile.com/

Takeuchi, H. (3 de octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de Internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: https://hbsp.harvard.edu/tu/6dcdda66

Theory. (s.f.). *About Us [Acerca de Nosotros]*. Recuperado de Theory: https://www.theory.com/about-us.html

Uniqlo. (setiembre de 2015). *Política de Devoluciones*. Recuperado de Uniqlo: https://www.uniqlo.com/es/es/company/returnpolicy.html

Uniqlo UK. (25 de setiembre de 2018). *Don't miss out on UNIQLO U AW18 collection. Classics of tomorrow designed for today. Avaialble in selected stores and online now: https://goo.gl/VQbWht [No se pierda la colección UNIQLO U AW18. Clásicos del mañana diseñados para hoy. Disponible en tiendas seleccionadas y en línea ahora: https://goo.gl/VQbWht][Actualización de estado de Facebook]*. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/uniqlo.uk/posts/?ref=page_internal

Uniqlo web store crash reveals weak link in e-commerce strategy [El colapso de la página web de Uniqlo revela un enlace débil en la estrategía de comercio electronico]. (24 de noviembre de 2017). *Nikkei Asian Review*. Recuperado de https://asia.nikkei.com/

Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (1 de marzo de 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

# ANEXOS

# ANEXO 1: 23 Principios de Gestión

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas.
2. Poner en marcha nuevas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora.
3. Mantener la autonomía y la independencia y permanecer ajenos a la influencia de otras compañías.
4. Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio.
5. Asegurarse de que todos y cada uno de los empleados sean autosuficientes y autorreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo en una organización flexible.
6. Aprovechar el talento global y establecer una identidad corporativa exclusiva. Ser realmente internacional desarrollando los productos y categorías de negocios preferidos por la gente joven.
7. Dar especial importancia a los productos y a los espacios de venta, ya que ambas áreas son los únicos puntos directos de contacto con el cliente.
8. Asegurarse de que todos los empleados y departamentos trabajan como uno solo, haciendo lo mejor para toda la compañía.
9. Mostrar rapidez, motivación y capacidad para innovar y ejecutar.
10. Valorar la imparcialidad por encima del beneficio propio, recompensar el buen trabajo y castigar la mala conducta, y evaluar estrictamente el rendimiento.
11. Tener siempre en cuenta la rentabilidad. Mejorar las capacidades de gestión y eliminar drásticamente el derroche para conseguir un alto nivel de eficiencia y elevados dividendos.
12. Analizar concienzudamente éxitos y fracasos pasados, aprender la lección y tenerla en cuenta en acciones posteriores.
13. Ser proactivo y plantearse retos. No rehuir las adversidades ni evitar la competición.
14. Ser profesional y ganar obteniendo resultados óptimos.
15. Poseer una visión consistente a largo plazo compartida por todos los empleados. Aplicar infaliblemente los fundamentos esenciales, actuando correcta y adecuadamente, mientras se avanza en la buena dirección hasta el final.
16. Entender que los clientes se llevan a casa no sólo nuestros productos, sino también nuestra imagen corporativa. Ser sensible y ver más allá de la superficie para llegar a la esencia del negocio.
17. Pensar siempre en positivo, tener grandes expectativas de futura y estimular a los que te rodean.
18. Pensar siempre en positivo, tener grandes expectativas de futuro y estimular a los que te rodean.
19. Exigir en el negocio y el trabajo un elevado comportamiento ético.
20. Ser muy crítico con uno mismo. Revisar y replantearse las acciones y enfoques para mejorar y renovarse.
21. Erradicar toda discriminación en el lugar de trabajo, por motivo de raza, nacionalidad, edad o género.
22. Desarrollar nuevos negocios sinergéticos y convertirse en el número uno en esos campos.
23. Mantener un enfoque de negocio basado en el proyecto y evitar establecer frontera. Reconocer que el objetivo de nuestra organización es hacer nuestro trabajo y que los empleados y socios comerciales existen para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.