

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

Ariana Lucía Sabla García

Código 20131210

Lima - Perú

Noviembre del 2018

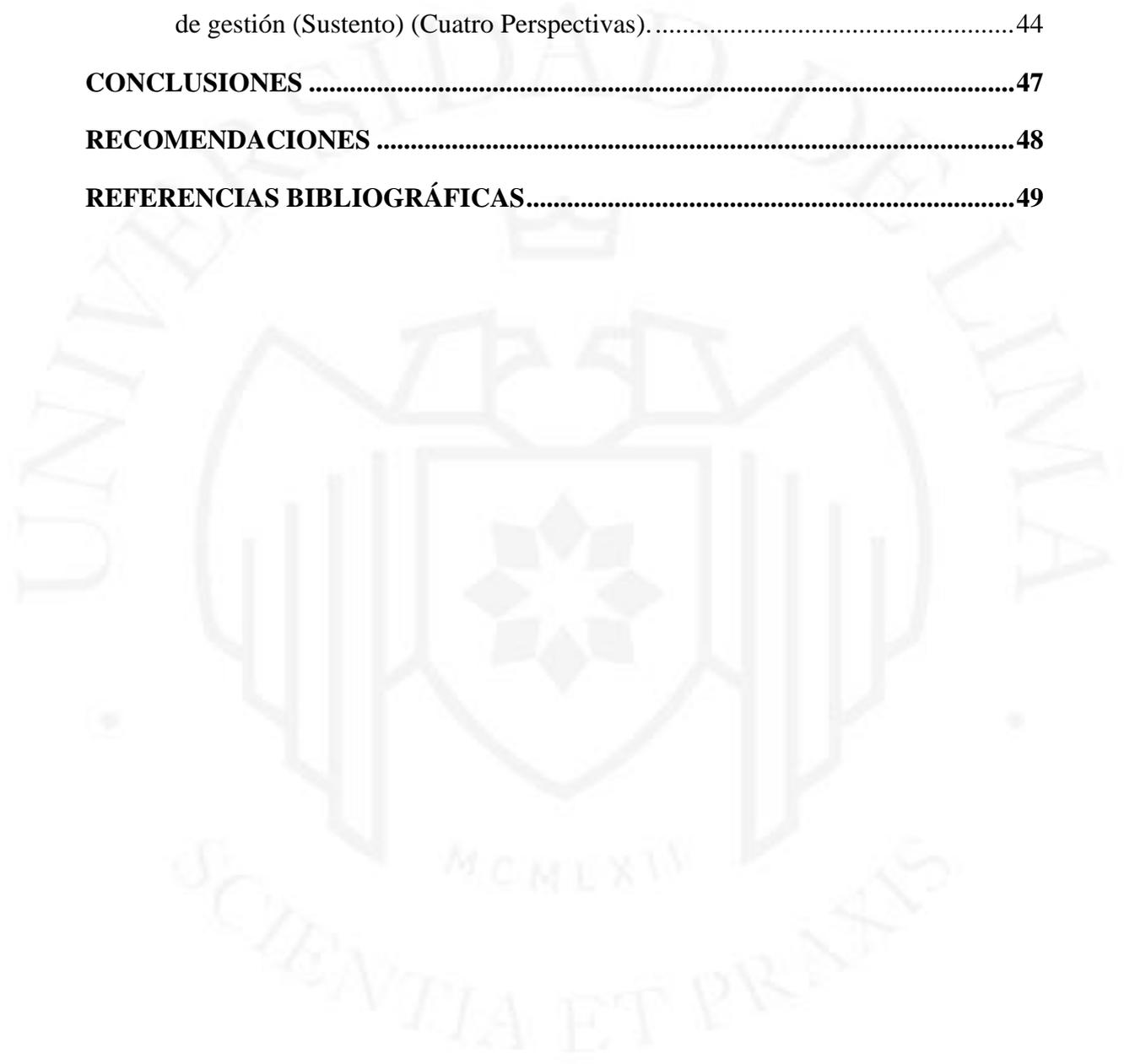


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

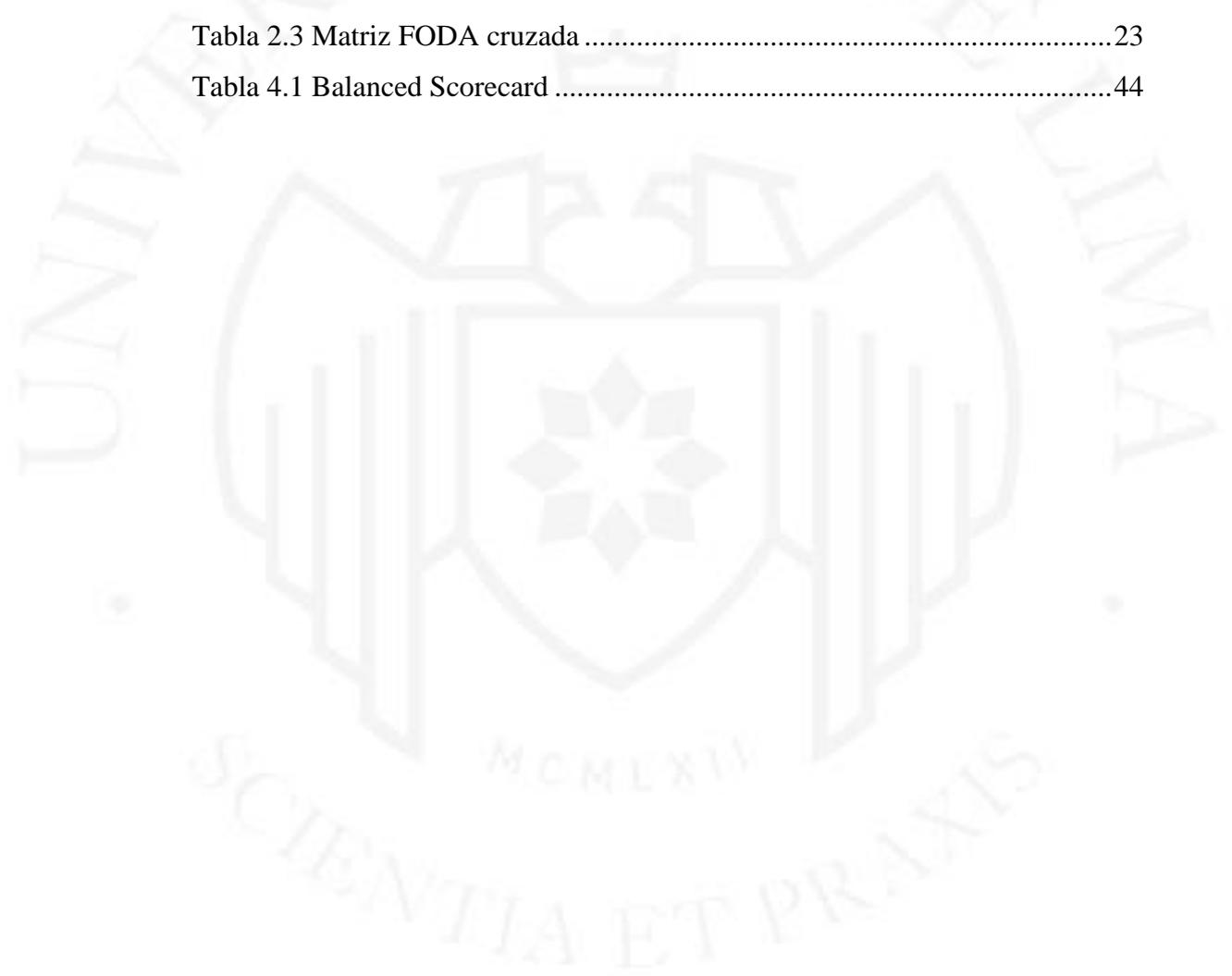
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	10
1.2 Diagnóstico externo	11
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	13
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	19
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	20
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	20
2.4 Matriz FODA (Sustento).	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	26
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	27
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	34

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	38
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	42
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	42
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	44
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Alexander Osterwalder	3
Tabla 1.2 Fortalezas y debilidades de FR y sus UEN's.....	10
Tabla 1.3 Análisis PEST.....	12
Tabla 1.4 Oportunidades y amenazas de FR	17
Tabla 2.1 Matriz EFI	19
Tabla 2.2 Matriz EFE	20
Tabla 2.3 Matriz FODA cruzada	23
Tabla 4.1 Balanced Scorecard	44



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Michael Porter para FR	8
Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas	22
Figura 2.2 UEN's de FR al año 2012	28
Figura 2.3 Propuesta de UEN's para FR al año 2018.....	29
Figura 3.1 Estructura organizacional de FR en el 2010	34
Figura 3.2 Propuesta de estructura organizacional para FR	36
Figura 3.3 Propuesta de estructura organizacional para UNIQLO Perú	37
Figura 3.4 Propuesta de estructura organizacional para Fast Retailing en Perú a largo plazo	37
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	42

INTRODUCCIÓN

El grupo Fast Retailing es una compañía textil fundada en 1984 por el padre de Tadashi Yanai en Japón que con el paso de los años ha ido expandiéndose a nivel geográfico y organizacional, a través de inversión, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Cuenta con diferentes marcas para las diferentes necesidades de sus consumidores.

Hoy en día la industria fast fashion está expandiéndose globalmente y Perú es un mercado atractivo para la inversión extranjera en el sector retail ya que es un país emergente, con una proyección positiva de crecimiento y buena acogida por parte de los consumidores.

Con el fin de analizar la factibilidad del ingreso de Fast Retailing al mercado peruano en el 2019 para consolidar su crecimiento futuro en la región se ha desarrollado el siguiente trabajo, para el cual se ha leído el caso correspondiente y los artículos periodísticos relacionados con la industria Fast fashion, fueron analizados en forma conjunta y se hizo una investigación adicional sobre el sector y los participantes actuales en otros medios. Con la ayuda de estos recursos informativos se realiza un análisis empresarial y un plan estratégico para la empresa con todas las propuestas de mejora.

En primer lugar, se desarrolla un diagnóstico estratégico interno y externo para conocer el modelo de negocios, las actividades principales de la cadena de valor, las ventajas competitivas de la organización, sus fortalezas y debilidades, las fuerzas del macro entorno que suponen una amenaza u oportunidad para la empresa y un análisis de las fuerzas competitivas del sector. Luego para la formulación de la estrategia se evalúa la matriz EFI y EFE, la de estrategias genéricas, la matriz FODA, se desarrolla la visión, misión y políticas de la empresa y sus objetivos para luego evaluar la redefinición o creación de sus unidades estratégicas de negocio y termina con la propuesta y sustentación de las diferentes estrategias. Para implementar la estrategia se evalúa el rediseño de la estructura organizacional y se proponen cambios para mejorar la implementación de estrategias. Finalmente, como parte del control estratégico se diseñó un mapa estratégico para la empresa y el cuadro de mando integral con los indicadores correspondientes para evaluar el desempeño de la propuesta.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de las áreas más importantes de FR y se detectan las variables del entorno peruano y su sector Fast fashion para tener un contexto que permita evaluar la posibilidad del ingreso de la empresa a Perú en el año 2019.

1.1 Diagnóstico interno

Análisis de la empresa por dentro para detectar sus fortalezas y debilidades y ver si la empresa es capaz de lograr lo que pretende que es entrar al mercado peruano en el 2019.

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

El modelo de negocios de Fast Retailing es ofrecer artículos de moda a precios accesibles sin olvidar la calidad, siempre renovándose, innovando y respondiendo rápido a los cambios del entorno y de las necesidades de los clientes para poder competir con los más grandes, siempre en línea con la sociedad. Logra los bajos costos porque trabaja directamente con proveedores de todo el mundo y la mejor calidad porque tiene un mayor control sobre las materias primas al aplicar el modelo SPA que le permite tener marcas propias con un portafolio de productos limitado y mucho control sobre el proceso de negocio desde la planificación, diseño, compra de material, producción hasta las operaciones de tienda y ajustes de inventario.

Este modelo considera las recomendaciones de los clientes y sus necesidades, de manera que busca satisfacerlas de mejor manera que la competencia y adapta su oferta a ellos. Mantiene acuerdos contractuales exclusivos con fábricas asociadas que se encargan de la fabricación, tiene un equipo de especialistas técnicos y considera que los vendedores son los actores principales de la compañía. También tiene el formato de autoservicio en algunas de sus tiendas donde los clientes se pasean libremente y seleccionan sus productos, pagan en caja y se van. Esto trae consigo grandes ahorros de personal.

Según los autores del lienzo Osterwalder y Pigneur (2011), este sirve para describir las bases sobre las cuales la empresa genera valor (p. 15)

Tabla 1.1

Lienzo de Alexander Osterwalder

<p>Asociaciones claves: Proveedores que dan materia prima de la mejor calidad, acuerdos contractuales exclusivos y duraderos con fábricas chinas asociadas encargadas de la producción, alianzas estratégicas que mejoran la imagen de la empresa y dan publicidad, vendedores capacitados, diseñadores de ropa. Networking en el sector textil proporcionado por Andy Rosen. Se observa una colaboración entre las marcas como cuando UNIQLO vende una colección de casacas de CDC.</p>	<p>Actividades clave: Producción: Centro de investigación y desarrollo, diseño de productos considerando opiniones de clientes, elaboración por las fábricas asociadas, control de calidad, negociación con proveedores, ventas. Para resolver problemas: Capacitación de trabajadores en atención al cliente y servicio, actuar con rapidez para no ser imitados, adaptarse a los cambios. Soporte: Asistencia técnica, plataformas web, centro de atención al cliente.</p>	<p>Propuesta de valor: FR es una empresa en línea con la sociedad, tiene muchas tiendas para estar cerca a sus clientes. Ofrece productos con estilo, a la moda, bonitos, con valor nuevo, exclusivo, y prácticos. Cada una de sus marcas tiene una propuesta de valor diferente; GU ofrece ropa para ocasiones (formal, deportiva, casual) de calidad regular a bajo precio que te da la libertad de ser tú mismo. UNIQLO ofrece ropa de calidad e innovadora a precio accesible, THEORY ofrece moda contemporánea elegante de material superior, CDC ofrece moda femenina elegante e informal con un estilo chic y francés, PTT ofrece lencería, ropa de estar y trajes de baño de calidad con colores vivos y</p>	<p>Relaciones con los clientes: Empresa orientada al cliente, busca satisfacer sus necesidades más rápido que la competencia, diseñan colecciones para cada tipo de clientes, existe la política de cambios y devoluciones para reducir el malestar de los clientes e incrementar su confianza en la empresa, cuentan con un centro de atención al cliente donde escuchan sus comentarios y sugerencias y son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones para fidelizarlos y darles asistencia personal en caso sea necesario. Hay clientes que requieren más atención que otros (personal) como los que compran en boutiques especializadas marcas premium o de lujo y los que requieren menos atención (autoservicio) en las otras tiendas y la empresa cuenta con personal capacitado para ambos tipos de clientes.</p>	<p>Segmentos del mercado: La industria fast fashion se dirige a un mercado de masas y FR va a personas comunes y corrientes que visten ropa buena en cualquier momento del día sin importar edad, género o procedencia. Sus marcas si se dirigen a diferentes segmentos; GU es para hombres y mujeres que buscan precios bajos y expresión a través de su ropa, UNIQLO va a un mercado más grande segmentado en niños, niñas, bebés, hombre, mujer, THEORY busca hombres y mujeres elegantes dispuestos a pagar un poco más, CDC busca chicas con un estilo más chic, PTT busca mujeres jóvenes que exigen calidad y Shoes va a un gran mercado de hombres y mujeres que</p>
	<p>Recursos clave: Físicos: Materia prima de calidad y piezas para construir y desmontar tiendas. Intelectual: Información para el desarrollo de productos por el centro de I+D RRHH: Equipo de especialistas técnicos experimentados, personal capacitado, miembros del centro de innovación.</p>			

(continúa)

(continuación)

	Económico: Dinero para invertir en más tiendas	SHOES ofrece calzado.	Aclara que adapta la oferta a las necesidades de clientes. Compra: Online y física. Entrega: En casa o recojo en tienda. Servicio postventa: Permite cambios, devoluciones y arreglos de ropa en la tienda.	buscan calzado básico de buena calidad a un precio asequible
Estructura de costos: Basada en costos Costos fijos: Alquiler de inmuebles, costo de mantener tiendas, sueldos del personal administrativo, centro de atención al cliente e I+D. Costos variables: Costo de ventas (materia prima y su flete de importación, fabricación, sueldo de vendedores y comisiones), publicidad.			Fuentes de ingreso: Proviene de los clientes a través de la venta de productos online o en las tiendas. Los precios accesibles traen consigo mayores ventas. Facilidades para pagar en efectivo y con tarjeta. Venta de acciones en la bolsa de valores de Hiroshima y Tokio, actividades de inversión. Productos complementarios como los accesorios para la ropa también generan ingresos.	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Elaboración propia

Como se observa en el lienzo, la empresa integra muy bien sus áreas clave para funcionar como un todo. Para cumplir con una propuesta de valor de calidad en sus productos tiene asociaciones claves con proveedores de la mejor calidad de materias primas en el mundo y tercerizan su producción a fábricas especializadas lo cual les permite concentrarse en mayor investigación y desarrollo para diseñar productos que encajen perfectamente con sus consumidores. Gracias a la gran cantidad de investigación que hacen, tienen bien definidos los segmentos de mercado a los que se dirigen y tienen la capacidad de ajustar una oferta especial para cada uno de estos.

Por otro lado, al ser una empresa enfocada en sus clientes, cuenta con un personal constantemente capacitado para atender todo tipo de necesidades que se presenten en sus clientes y poder retenerlos de esta manera.

Finalmente, en cuanto a la estructura de costos y fuentes de ingresos, la empresa cuenta con diversos canales tanto físicos como virtuales para hacer sus ventas. Los virtuales suponen un gran ahorro en personal y en mantenimiento de tienda y los físicos le suponen un ahorro al alquilar los inmuebles y no tener que comprar las propiedades, además esto les permite cambiar estratégicamente las ubicaciones de sus tiendas para generar mayores ingresos.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor determina si el precio que los consumidores pagan supera los costos de hacer los productos y establece que la empresa debe generar ciertos márgenes percibidos y aceptados por el consumidor (Porter, 2010).

Fast Retailing cuenta con actividades primarias relacionadas al diseño, creación y entrega de productos, marketing y servicio post venta. También cuenta con actividades de apoyo que proporcionan los insumos para poder desempeñar las primarias.

Actividades primarias:

- Investigación y desarrollo: Centros de investigación y desarrollo en diferentes partes del mundo para el desarrollo de productos. Investigan cuáles son los diseñadores más importantes del momento para asociarse con ellos y obtener diseños exclusivos y desarrollar líneas de productos. Desarrollo de productos basándose en las opiniones de los mismos clientes para satisfacer sus necesidades más rápido que la competencia.
- Logística interna: Recepción de la materia prima para la elaboración de los productos y distribución de esta a las fábricas asociadas encargadas de la producción.
- Operaciones: Acuerdos contractuales con fábricas donde se elaboran los productos. No tienen plantas de producción propias, pero gracias a este tipo de contratos exclusivos puede tener un gran control sobre la producción (modelo SPA) y el departamento de producción de Fast Retailing realiza visitas semanales a estas fábricas para inspeccionar la calidad y el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Logística externa: Distribuyen sus productos en las tiendas propias, boutiques y tiendas por departamento que venden sus productos. También se encarga de distribuir las ventas online, ya sea enviándolas a la casa de los clientes o dejando los productos en la tienda para que estos los recojan. Almacenamiento de inventarios dentro de las tiendas y control de estos.
- Marketing y ventas: Los vendedores son clave para la empresa y tienen una línea de carrera por desarrollar en esta área. Desarrollo de marca propia para lograr posicionamiento en el mercado, fuerte inversión en publicidad para medios tradicionales y nuevos destacando anuncios los fines de semana. Las

ventas online permiten llegar a más clientes y generar más ventas. Como parte del trade marketing hay ciertas operaciones en los puntos de venta como tener una exhibición apropiada de los productos, limpieza y adecuada reposición. Cada temporada, la empresa realiza campañas promocionales para los productos principales donde comunica todas las cualidades únicas de sus productos y las características más notorias, tanto en televisión como en otros medios. También elaboran folletos semanales que aparecen en cada edición de algún periódico o revista importante. Por otro lado, se apoyan en la tecnología y usan el correo electrónico y las redes sociales para hacer llegar los descuentos por tiempo limitado a los clientes y poder acercarlos más a comprar además de registrar sus datos e interacciones para alimentar su base de datos. La empresa usa el marketing desde que diseña sus productos al investigar y estudiar a su consumidor para adecuar la oferta a sus demandas y necesidades, también aplica el marketing para vender, tanto en punto de venta físico como en sus tiendas online.

- Servicio al cliente: Buscan satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia, existe la política de cambios y devoluciones, tienen un centro de atención para sus clientes y un excelente servicio postventa donde se ofrecen a arreglar las prendas de los clientes en la misma tienda en caso sea necesario.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Cuenta con tiendas físicas, virtuales y oficinas administrativas. Dentro de la administración financiera la empresa cotiza en bolsa y tiene buena capitalización bursátil. Se realiza una planificación de la demanda para cuantificar las compras de materia prima y pronosticar ventas. Las tareas deben estar bien definidas y cada empleado debe conocer cuál es su responsabilidad. Todas las decisiones importantes pasan por Yanai al ser el CEO y el presidente de la junta directiva.
- Gestión de recursos humanos: La empresa sabe que dentro de esta industria hay clientes muy exigentes y especiales para lo cual necesita capital humano capacitado y motivado para conservar estos clientes. Las personas que entran a trabajar en esta gran empresa saben de las oportunidades que tienen para desarrollar una línea de carrera y crecer profesionalmente lo cual incrementa

su motivación. La empresa busca atraer talentos y no darle puestos muy importantes a gente nueva que no conoce la compañía, siempre motiva a sus trabajadores con recompensas, líneas de carreras y promociones. Cuentan con un centro de formación de futuros líderes y desarrollan programas para los miembros del FRMIC donde aprenden los principios de gestión, hacen que los trabajadores tengan mentalidad de dueños del negocio, les enseñan a pensar, ejecutan proyectos y propuestas para solucionar problemas de la vida real, implementan el programa SAP para lograr la especialización funcional en tienda, administración y producto; el objetivo es que todos los miembros sepan de todo, para esto hay sesiones interactivas, entrenadores profesionales, herramientas de capacitación, asesorías, entre otros. Los trabajadores con experiencia le aportan mucho al negocio, es por esto que al ser nuevos entran a puestos bajos, pero con el paso del tiempo ganan experiencia y suben a puestos más importantes. La empresa cuenta con una política de contratación inclusiva, parte de su proyecto de responsabilidad social empresarial.

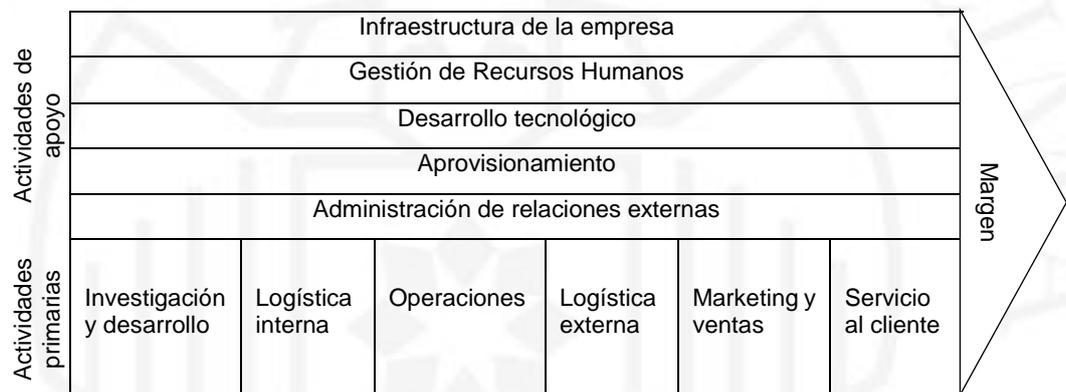
- Desarrollo tecnológico: Arman y desarman sus tiendas como si fueran piezas de legos para que sea fácil mover una tienda de un lado a otro con un proceso estandarizado. Hacen conferencias virtuales para capacitar y asesorar empleados. Incorporan nuevas tecnologías en el proceso de fabricación como por ejemplo para regular el frío o el calor en sus prendas.
- Aprovisionamiento: Se hacen licitaciones con los proveedores para evaluar las alternativas y seleccionar cuidadosamente a los mejores luego de una negociación directa. El mismo departamento que hace la compra se encarga del control de la calidad, debido al modelo SPA que aplica.
- Administración de relaciones externas: La empresa cuenta con una serie de alianzas estratégicas alrededor del mundo que apoyan el funcionamiento del negocio y debe conservarlas a lo largo del tiempo para conservar su imagen y poder ingresar a nuevos mercados con una buena acogida.

El modelo SPA permite tener una gestión total del negocio, es un modelo donde la empresa interviene en todo el proceso desde la planificación, diseño, compras de materiales, producción, operaciones en tienda, ajustes de inventario y entrega al cliente. Este mayor control sobre los procesos genera una mejor calidad a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, como se explica a continuación:

Aplicar el modelo SPA le ha permitido a este gigante de la moda conocer las necesidades de sus clientes y usar sus recomendaciones en los diseños y elaboración de sus productos, conseguir mejores precios y calidad de materia prima al negociar directamente con los proveedores alrededor del mundo, supervisar y controlar la calidad visitando las plantas de fabricación con las que tienen acuerdos contractuales, profesionalizar la empresa al contar con especialistas y profesionales altamente capacitados dentro de su capital humano, se preocupan por que el producto llegue al usuario y para llegar al usuario saben cómo comunicarles el mensaje y cómo atraerlos a través de los descuentos. Todo este modelo de mayor control en los procesos encaja perfectamente en la cadena de valor de la empresa y hace que la empresa camine de la mejor manera.

Figura 1.1

Cadena de valor de Michael Porter para FR



Fuente: (Porter M. E., 2015).

Elaboración propia

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

La ventaja competitiva diferencia a las empresas de su competencia y debe ser difícil de imitar por esta, además “una compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 93).

La ventaja competitiva de la empresa FR y sus unidades estratégicas de negocio (UNIQLO, marcas globales y marcas nacionales) ha sido compuesta por los cuatro elementos de la siguiente manera:

- **Calidad superior:** El factor diferenciador de FR es la calidad superior. UNIQLO diseña, produce, promociona y vende su ropa basándose en el estilo, moda, que sea útil, bonita, práctica y en línea con los valores de cada uno. Las marcas globales ofrecen productos de alta calidad y las nacionales también pero más económicas. FR y las marcas globales aplican el modelo SPA que les permite diseñar productos con comentarios de clientes, seleccionar proveedores para obtener materia prima de la mejor calidad y controlar la calidad de la producción en las fábricas asociadas.
- **Innovación superior:** FR busca sorprender al mundo con ideas nuevas, esto figura en sus principios de gestión y han recibido premios por su innovación. Innovó en procesos al establecer la política de cambios y devoluciones, el arreglo de prendas en la misma tienda y el modelo de autoservicio. Innovó en productos gracias al centro de I+D y al centro de formación de líderes (FRMIC) que aporta ideas innovadoras. UNIQLO y las marcas nacionales adoptan el modelo SPA y crean marcas propias y las marcas globales apostaron por los colores vivos (PTT), campañas publicitarias con mensajes del espíritu de la marca (CDC) y fusiones de marcas sofisticadas con informales (Theory).
- **Eficiencia superior:** FR es la empresa que tiene mayores ventas en dólares por pie cuadrado en comparación con sus competidores y su rendimiento de capital ha venido subiendo en los últimos años, consiguen bajos costos en la materia prima y hay productos que logran economías de escala por los volúmenes de pedidos y los bajos costos al hacer los distintos procesos de producción en diferentes países. UNIQLO perfecciona continuamente su modelo SPA para que sea cada vez más eficiente y eficaz y junto con las marcas nacionales que también lo aplican limitan las gamas y precios porque creen que cuanto más artículo se vende, menos beneficios obtienes. Las marcas globales son mayoristas que suministran mercancías a grandes almacenes y tiendas y buscan llegar a la mayor cantidad de clientes posible.
- **Mayor respuesta al cliente:** Parte de la filosofía de FR es satisfacer las necesidades de sus clientes más rápido que los competidores y por eso toman decisiones y actúan rápido, elaboran ofertas para todos los gustos de sus clientes ya que conocen sus motivaciones y preferencias. UNIQLO y las

marcas nacionales ofrecen a sus clientes tiendas limpias, sin faltantes en la exhibición, la posibilidad de hacer cambios, devoluciones o arreglos de prendas en las mismas tiendas. Las marcas globales se encargan de llegar a la mayor cantidad de tiendas posibles para estar más cerca a sus clientes.

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

Tabla 1.2

Fortalezas y debilidades de FR y sus UEN's

	Fortalezas	Debilidades
FR	<p>Buena capitalización bursátil, cotizan en bolsa y generan mayores ventas por pie cuadrado.</p> <p>Adaptación al cambio e innovación, son rápidos en tomar decisiones y actuar.</p> <p>Personal con experiencia, fuerza de ventas capacitada, talentos, mentalidad de líderes en empleados. Empresa que motiva a sus empleados.</p> <p>Premios y reconocimientos.</p> <p>Canal online para ventas ayuda a incrementarlas.</p> <p>Centro de formación y de I+D para tener líderes y recursos de información.</p> <p>Buena atención a los clientes, políticas de cambios y devoluciones, centro de atención.</p> <p>Ofrecen buena calidad a precio accesible en casi todas sus marcas.</p> <p>Clima laboral con condiciones ambientales adecuadas.</p> <p>Especialización funcional donde todos los empleados saben de todo un poco (tiendas, productos y administración).</p> <p>Tiendas fáciles de construir y desmontar con piezas que encajan como legos.</p>	<p>Menor rendimiento de capital por los altos impuestos.</p> <p>Todavía tiene mercados desatendidos como Latinoamérica y tiene presencia en menos países que sus principales competidores.</p> <p>El historial de fusiones y adquisiciones que no funcionaron genera incertidumbre sobre las futuras fusiones y adquisiciones.</p> <p>No supera en ventas a sus mayores competidores: H&M, ZARA y GAP.</p> <p>Barrera de la comunicación: el inglés debe ser el lenguaje oficial de la compañía y no todos lo manejan, hay muchos empleados y no todos están conectados.</p> <p>Errores en recursos humanos al dar puestos importantes a personas que no conocen de la empresa y aplican mucha jerarquía al dirigir.</p> <p>La facilidad de montar y desmontar tiendas puede generar incertidumbre e inestabilidad en el personal de tiendas.</p> <p>Que los miembros del FRMIC deban dominar 145 principios del SAP es muy tedioso y puede desmotivar.</p> <p>Poca lealtad de los clientes.</p> <p>Los lanzamientos de los productos son lentos.</p>

(continúa)

(continuación)

<p>UNIQLO</p>	<p>No incurre en gastos de mayoristas ni minoristas y no tiene que pagar márgenes a los fabricantes lo cual permite reducir sus costos.</p> <p>Mayor cantidad de tiendas.</p> <p>Poder de negociación con proveedores por el modelo SPA y mayor control en el proceso de negocio.</p> <p>Contratos de exclusividad con fabricantes chinos asociados, joint ventures.</p> <p>Pilar principal de FR.</p> <p>Marca que da valor a la sociedad con sus programas de RSE.</p> <p>Tienen materia prima de la mejor calidad del mundo a bajo costo.</p>	<p>Al producir volúmenes tan grandes corre el riesgo que las mujeres se resistan a comprar porque no quieren repetir o porque ya tienen prendas parecidas.</p> <p>Limitar la gama y precios reduce la variedad.</p> <p>Modelos de prendas muy básicos.</p> <p>Tiendas de menor tamaño en comparación con las de los grandes competidores.</p> <p>Mucha presencia en el continente asiático y muy poca en el resto del mundo.</p> <p>Falta mayor expansión geográfica.</p> <p>Mercados desatendidos.</p>
<p>Marcas nacionales</p>	<p>Poder de negociación con proveedores por el SPA y mayor control en el proceso de negocio.</p> <p>Más baratas porque no incurren en gastos de logística externa internacional al vender sólo en Japón.</p>	<p>Menor cantidad de tiendas.</p> <p>El ser marcas más baratas genera una percepción de calidad más baja.</p> <p>Llegada a menor número de consumidores.</p> <p>Calidad inferior a la de UNIQLO.</p>
<p>Marcas globales</p>	<p>Venden en los grandes almacenes, boutiques y centros comerciales lo cual les permite llegar a más usuarios.</p> <p>Tienen una imagen de mayor calidad.</p> <p>Diseños más exclusivos y sofisticados.</p> <p>Buena acogida por los consumidores.</p>	<p>No tienen control sobre todo el proceso de negocio como las marcas que aplican el modelo SPA y eso puede traer consigo deficiencias de calidad.</p> <p>Los precios un poco más altos pueden reducir el número de clientes dispuestos a pagar, considerando que son marcas de lujo en su mayoría.</p>

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico externo

Análisis del entorno peruano y su sector retail para identificar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que deben evitarse en caso FR ingrese al país.

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

Para el siguiente análisis se considera el rápido avance de la industria de la moda y la situación actual en Perú que es el país donde quiere ingresar FR y actualmente tiene un contexto que genera un poco de incertidumbre.

Tabla 1.3

Análisis PEST

	Factor	1 año	3 años	5 años
Político	El gobierno apoya al sector retail, se esfuerza para promover la integración comercial y busca TLC's, pone pocos obstáculos legislativos.	Oportunidad, apoyo del gobierno.		
	La crisis política peruana ha detenido los negocios de ropa y dificulta la decisión de invertir en hacer más centros comerciales. Inestabilidad e incertidumbre en este sector.	A	La crisis baja, O	O
	Creación del gremio de retail y distribución para fortalecer y promover las oportunidades y la competitividad.	Oportunidad, gremios.		
	El estado peruano no está invirtiendo en obras públicas lo cual paraliza al país y reduce los empleos.	A	La crisis baja, O	O
Económico	Perú es un país atractivo para invertir en el sector retail, es un país emergente con proyección de crecimiento económico en general y en este sector.	Oportunidad, crecimiento.		
	Las ventas de las tiendas por departamento están bajando por la llegada de las Fast fashion que les quitan mercado.	Oportunidad, penetración.		
	Se logran economías de escala en esta industria por el aprovisionamiento global.	Oportunidad, reducción de costos.		
	El mayor crecimiento económico trae consigo mayores impuestos por pagar.	Amenaza, intereses.		
	FR no supera en ventas a sus principales competidores.	A	A	Con la expansión, O
	Perú cuenta con pocos centros comerciales en comparación con otros países, pero tiene planes de construcción a futuro.	A	A	Con la expansión, O
	FR cotiza en bolsa y registra buenos resultados en ventas.	Oportunidad, prestigio.		
	El sector retail le aporta al mercado nacional al darle trabajo a gente joven.	Oportunidad, empleo.		
Social	Los consumidores peruanos están acostumbrados a usar el canal tradicional que no se adapta mucho a los avances como el pago con tarjeta.	A	Llegada de la modernidad, O	O
	Los gustos, estilos, modas y tendencias se van volviendo globales.	Oportunidad, facilidad de diseño.		
	En cuanto a la distribución geográfica, FR tiene muchos mercados desatendidos.	A	A	Con la expansión, O
	El grupo realiza programas de RSE para aportar a la sociedad y cuidar el medioambiente reciclando.	Oportunidad, imagen de la empresa.		

(continúa)

(continuación)

	Las expectativas de los consumidores van cambiando por la globalización; ahora están informados y empoderados, no quieren repetir prendas.	Amenaza, exigencia.		
	Perú es un país muy diverso con todo tipo de públicos que conocen estas marcas pertenecientes al sector Fast fashion y las reciben con gran acogida porque son esperadas.	Oportunidad, recepción.		
	Las personas jóvenes que compran en tiendas Fast fashion no necesitan mucha atención de personal en la tienda.	O	O, ahorro en RRHH	A, menos trabajo.
Tecnológico	La modernidad está llegando a la provincia en el Perú.	Oportunidad, más clientes.		
	Internet difunde las tendencias y modas, cada vez es usado por más personas.	Oportunidad, llegar a más personas.		
	Las cintas métricas y las cajas registradoras van a ser parte del pasado, obsolescencia.	Amenaza, alta inversión.		
	Las tiendas deben ser modernas para no dejarse ganar por la competencia, esto supone una gran inversión en herramientas tecnológicas como tablets, bluetooth, tecnología lego para montarlas y desmontarlas, espejos pantalla, etc.	Amenaza, alta inversión para modernizarse.		
	La llegada del e-commerce al Perú puede amenazar el desarrollo de FR.	Amenaza, desaparecen tiendas físicas.		
	Desarrollo del canal online para las ventas.	Oportunidad, práctico.		
	Constante inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos.	A	A, alto gasto	O, recursos obtenidos

Fuente: (Mercado negro, 2018)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Para estudiar una industria, la compañía debe analizar cinco fuerzas que influyen en su capacidad para operar de manera rentable dentro esta. Estas cinco fuerzas son: la intensidad de rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores, la amenaza de nuevas entrantes y la amenaza de los productos sustitutos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p. 81).

Las fuerzas competitivas para el sector de la industria Fast fashion entre FR y el resto se definen de la siguiente manera:

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: Media.

- Barreras de salida: Son bajas porque la empresa sólo alquila inmuebles y las tiendas no son propias, no posee plantas de producción con activos especializados por lo tanto la rivalidad es baja y existe una oportunidad.
- Estructura de la industria: En el Perú el sector Fast fashion se compone principalmente por Zara, H&M y Forever 21 y ofrece ropa con diseños a la moda por un precio accesible y una calidad relativamente buena, toda bajo la misma marca y se vende en la misma tienda, a diferencia de las tiendas departamentales como Ripley, Saga Falabella, Oechsle y Paris que pertenecen al sector retailer y ofrecen ropa con diseños a la moda, toda con diferentes marcas que se venden dentro de la misma tienda y se observa un rango de precios variable ya que pueden haber precios accesibles como precios elevados y lo mismo sucede con la calidad, generalmente va de acuerdo al precio y a la marca. Es por esto que la industria es consolidada, porque son pocas competidoras con mucha participación de mercado cada una. Como la oferta es mayor que la demanda la rivalidad es alta lo cual es una amenaza para el sector Fast fashion.
- Diferenciación del producto: Es alta, se diferencia por la alta calidad de las materias primas usadas en la fabricación de productos, que no tiene la competencia. Usa materiales únicos y tecnología especial. Esto supone una baja rivalidad y una oportunidad.
- Crecimiento de la demanda: El mercado se encuentra en crecimiento y hay proyección para seguir creciendo. La rivalidad es baja, oportunidad.
- Costo de cambio: Es bajo el costo de cambiarse de una marca a otra por lo tanto se observa rivalidad alta y amenaza en este criterio.
- Estructura de costos: Los costos fijos son bajos porque no tiene que comprar tiendas ni mantener plantas de producción y por lo tanto no tiene capacidad instalada libre. Esto supone una rivalidad baja y una oportunidad.

Poder de negociación de los compradores: Bajo

- Los compradores no compran en volumen por lo tanto su poder de negociación es bajo. Oportunidad para la empresa.
- Como FR ofrece productos diferenciados, el consumidor tiene bajo poder de negociación. Otra oportunidad para la empresa.

- El consumidor asume un costo bajo para cambiar de proveedor lo cual es una amenaza para la empresa y un mayor poder de negociación para él.
- No existe amenaza de integración hacia atrás por parte del consumidor porque no va a empezar a producir ropa para vestirse. Esto es una oportunidad para la empresa. Poder de negociación bajo para el cliente.
- El consumidor no tiene acceso a la información de los costos de las empresas, esto le quita poder de negociación y supone una oportunidad para la empresa.
- El comprador puede decidir libremente en dónde comprar, hay mucha oferta. Esto le da mayor poder de negociación y amenaza a la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: Medio alto

- Son proveedores cuidadosamente seleccionados que poseen verdaderamente la mejor calidad del mundo. Esto les da poder de negociación y es una amenaza para la empresa perderlos.
- Los proveedores ofrecen insumos estratégicos y diferenciados por la mejor calidad del mundo, es por esto que tienen alto poder de negociación y amenazan a la empresa.
- El costo de cambio a otro proveedor es un poco alto porque habría que buscar uno nuevo que tenga exactamente la calidad y los volúmenes que busca la empresa y eso supone mucho tiempo de negociaciones y búsqueda. Esto le da poder de negociación al proveedor y amenaza a la empresa.
- Si existen proveedores que pueden sustituir a los actuales, pero no muchos. Poder de negociación medio para el proveedor.
- La empresa si es un cliente importante para el proveedor porque compra cantidades importantes, esto le quita poder al proveedor y es una oportunidad para la empresa.
- No existe amenaza de integración vertical hacia adelante porque el proveedor no tiene el capital para invertir en abrir tantas tiendas y abastecerlas con tanto volumen, no posee el know-how ni el reconocimiento de marca. Esto es una oportunidad para la empresa y bajo poder de negociación del proveedor.

Amenaza de productos sustitutos: Muy alta

- Si existen muchos sustitutos que vienen a ser emporios como gamarra, boutiques, outlets, tiendas departamentales, entre otros. Son sustitutos porque

son tiendas que también venden ropa con diferentes rangos de precios, marcas y calidad, pero al final satisfacen la misma necesidad de vestimenta y esto significa una amenaza para el sector Fast fashion. En el caso de gamarra, es un emporio comercial que vende ropa barata y bonita a la vista, pero no de la mejor calidad, esto es una amenaza para el sector Fast fashion por la marcada diferencia de precios al ser más barato. En los outlets, las personas pueden encontrar ropa de marca con buenos descuentos, otra amenaza para el sector Fast fashion. Puntualmente en el caso de las boutiques no se detecta una amenaza tan alta porque va a otro segmento de mercado, a clientes que buscan una atención mucho más personalizada y están dispuestos a pagar un poco más por marcas de prestigio. Finalmente, las tiendas departamentales suponen otra amenaza para el sector Fast fashion porque ofrecen una oferta variada de prendas y amplios rangos de precio y calidades por escoger bajo diferentes marcas.

- En la mayoría de casos, el costo de cambio para el cliente es bajo lo cual es una amenaza alta para la empresa.
- Hay sustitutos de precios más bajos en otras marcas que tal vez no ofrecen la mejor calidad, pero satisfacen la misma necesidad a precios más bajos. Esto supone una amenaza para la empresa. También hay sustitutos de mayor precio y calidad que no vendrían a ser una amenaza para el sector Fast fashion.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Media, barreras de ingreso altas.

- En esta industria se observan economías de escala debido a la producción en masa que reduce los costos unitarios. Una nueva empresa no puede iniciar sus operaciones con producciones en masa porque supone una gran inversión. Esto es una oportunidad para FR y una amenaza baja de nuevos ingresos.
- La diferenciación del producto que ofrece es alta, es muy difícil que ingrese un nuevo competidor con la mejor calidad del mundo también. Esto supone una baja amenaza de ingresos nuevos y una oportunidad más para la empresa.
- Los requisitos de capital para ingresar son altos porque se hacen compras en grandes volúmenes, se tienen que abrir muchas tiendas grandes, se gasta mucho en publicidad, alquilar inmuebles, entre otros. Esto disminuye la amenaza de nuevos ingresos y es una oportunidad para la empresa.

- En cuanto a la política gubernamental, no existen barreras legales para el ingreso ya que el estado promueve la inversión en este sector. Esto es una amenaza de ingreso de nuevos participantes.
- Se requiere tener el know-how correspondiente para ingresar al mercado. Esto es algo que FR ya tiene muy consolidado por lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos.
- La reacción de los competidores actuales si es fuerte ante un nuevo ingreso, además son marcas que ya están posicionadas en el mercado y tienen muchos clientes lo cual disminuye esta amenaza de ingreso de nuevos actores.
- No existe una fuerte lealtad a las marcas de este sector, los consumidores pueden irse de una marca a otra por alguna oferta que vieron. Esto incrementa la amenaza de ingreso de nuevos actores porque podrían quitarle clientes a los ya posicionados si ingresan con precios muy bajos que generen atracción.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 1.4

Oportunidades y amenazas de FR

Oportunidades	Amenazas
Buena recepción de los centros comerciales a las tiendas de Fast fashion, les dan facilidades.	Competencia se copia del formato de las Fast fashion.
Fusiones y adquisiciones para entrar a nuevos mercados.	Los principales competidores de FR tienen mejor posicionamiento y son más favoritas.
El crecimiento de la población trae consigo nuevos clientes.	Pérdida del reconocimiento global por falta de expansión.
Ofrece ropa, un producto que todos compran durante todo el año y sólo varían las colecciones por temporada.	La mala experiencia en sus fusiones y adquisiciones puede asociarse a la imagen de la empresa en general.
Descubrir nuevos mercados y expandirse en ubicaciones estratégicas.	Desastres naturales como el fenómeno del niño.
Tener precios más bajos que la competencia atrae clientes.	La crisis política genera una inestabilidad que asusta a las personas y hace que no gasten tanto, se debilita el consumo.
Crecimiento económico peruano y del sector retail.	Es un sector con gran rotación de personal.
FR logra adaptarse a los cambios en el entorno y en las exigencias de sus consumidores.	Llegada del e-commerce o de gigantes como Amazon que puede disminuir las tiendas físicas.
La globalización conecta al mundo.	Sector sensible a cualquier evento que genere inestabilidad en el mercado peruano.

(continúa)

(continuación)

Apoyo del gobierno.	Altos pagos de intereses.
Penetrar en los segmentos que atienden las tiendas departamentales para quitarles su participación.	Los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados y empoderados.
Reconocimiento de la empresa a nivel global.	Competidores pueden ingresar a los mercados desatendidos antes que FR.
Desarrollo del canal de ventas online e internet para llegar a más personas.	Se debe invertir en modernizar la empresa y las tiendas.
Perú es un país atractivo para invertir en el sector retail	Proliferación de productos sustitutos.

Elaboración propia



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de analizar el entorno interno y externo con sus variables más determinantes, se definen las estrategias para que FR ingrese al Perú en el 2019 basándose en sus fortalezas, corrigiendo debilidades, aprovechando las oportunidades y evadiendo las amenazas.

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Adaptación al cambio e innovación.	0.095	3	0.286
Dan la mejor calidad del mundo a precios razonables.	0.119	4	0.476
Contratos de exclusividad con los fabricantes chinos asociados.	0.095	3	0.286
Aplican el modelo SPA que les da mejor poder con proveedores y mayor control de todo el negocio.	0.107	3	0.321
Tener un centro de I+D que genera recursos de información.	0.107	3	0.321
Canal online de ventas.	0.095	4	0.381
Debilidades			
Muchos mercados desatendidos.	0.071	1	0.071
Limitar la gama y precios reduce la variedad.	0.036	2	0.071
Sus principales competidores la superan en ventas	0.060	2	0.119
La barrera de comunicación del inglés ya que no todos los empleados lo manejan.	0.060	2	0.119
Poca lealtad de los clientes.	0.083	1	0.083
Mucha presencia en el continente asiático y muy poca en el resto del mundo.	0.071	2	0.143
TOTAL	1.000		2.679

Fuente: (David, 2008)

Elaboración propia

El valor ponderado de la matriz de la evaluación del factor interno es de 2.679 y está por encima del promedio (2.5). Este resultado nos indica que tiene una posición interna sólida donde sus fortalezas superan a las debilidades lo cual le permitirá ingresar a nuevos mercados como Perú con fuerza. Se debe aprovechar que tienen la mejor calidad, que tienen un centro de I+D y aplican el modelo SPA para expandirse e incrementar la lealtad de los clientes.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Buena recepción de los centros comerciales a las tiendas Fast fashion.	0.090	4	0.360
Hacer fusiones y adquisiciones para entrar a nuevos mercados.	0.080	3	0.240
Perú está atravesando crecimiento económico y del sector retail.	0.090	4	0.360
FR se adapta a los cambios del entorno y a las exigencias de clientes.	0.100	3	0.300
Apoyo del gobierno.	0.070	4	0.280
Atender el mercado que atienden las tiendas departamentales.	0.080	3	0.240
Desarrollar el canal online para llegar a más usuarios y vender más.	0.080	2	0.160
Amenazas			
Competencia se copia del formato de las Fast fashion.	0.070	1	0.070
Competencia tiene mejor posicionamiento que FR.	0.080	2	0.160
Sector con gran rotación de personal.	0.050	3	0.150
Consumidores se vuelven más exigentes y se informan.	0.080	4	0.320
Competencia puede llegar antes que FR a los mercados desatendidos.	0.060	3	0.180
Llegada del e-commerce puede disminuir tiendas físicas.	0.070	3	0.210
TOTAL	1.000		3.030

Fuente: (David, 2008)

Elaboración propia

El valor ponderado de la matriz de la evaluación del factor externo es de 3.030 y está por encima del promedio (2.5). Este resultado nos indica que responde muy bien a las oportunidades y amenazas externas. La empresa debe aprovechar su adaptación para satisfacer clientes e igualar a la competencia. Existen más oportunidades que amenazas para el ingreso de FR al Perú el próximo año.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

La estrategia genérica de UNIQLO es la diferenciación ampliada o liderazgo en costos con tendencia a diferenciación para afrontar a la competencia y posicionarse en el mercado cumpliendo con las exigencias de los consumidores. UNIQLO se diferencia en

servicio y calidad y hace eficiencia de costos al aplicar el modelo SPA que le permite controlarlos mejor y reducir precios, además la empresa alquila inmuebles en vez de comprar y tiene objetivos cuantitativos para medir mejor su desempeño.

Los criterios para elegir la estrategia genérica de UNIQLO son los siguientes:

- **Diferenciación (alta):** En este sector la ropa puede llegar a diferenciarse con diferentes diseños, texturas, estilos, materiales, entre otros atributos. UNIQLO tiene un centro de I+D que investiga para desarrollar productos innovadores de la mejor calidad del mundo, además sus productos son duraderos y confiables. Ofrece un excelente servicio en sus tiendas con personal calificado, limpieza, buena exposición de productos, un proceso de pago rápido y arreglos de ropa en el momento. Le da un buen servicio al cliente y tiene un centro de atención para este a través de diferentes canales (teléfono, plataforma web, redes sociales). UNIQLO también se diferencia por su posicionamiento corporativo obtenido por su relación con la sociedad al desarrollar programas de RSE.
- **Segmentación:** Se dirige a todo un sector industrial por lo tanto su segmentación es masiva pero también ofrece una línea de productos diferente para cada grupo de personas (mujeres, hombres, niños, niñas y bebés).
- **Capacidades distintivas:** UNIQLO tiene contratos exclusivos con fábricas, logra economías de escala por sus volúmenes de producción, tiene diseñadores, su centro de I+D para tener información relevante y el centro de formación de futuros líderes. Es una marca conocida en todo el mundo y eso genera confianza en los usuarios, invierte mucho en publicidad para lograrlo. Se enfoca en las ventas y tiene personal altamente capacitado para efectuarlas. Es una marca eficiente, con oferta para todos los gustos y es el pilar principal de FR.

La estrategia genérica para cada una de sus marcas globales son las siguientes:

- **Theory:** Aplica la diferenciación enfocada porque su diferenciación es alta al usar telas italianas de la mejor calidad con diseños sofisticados y su segmentación es alta porque se dirigen sólo a mujeres y hombres con mayor poder adquisitivo que estén dispuestos a pagar un poco más por su ropa. Lo

que diferencia a esta marca es que hacen diseños exclusivos y tienen excelentes terminados y calidad en sus productos.

- CDC: Aplica la diferenciación enfocada porque su diferenciación es alta al usar alta calidad en sus materiales y hacer diseños de lujo elegantes. Su segmentación es alta porque van a un segmento de personas con un estilo de vida sofisticado y mayor poder adquisitivo. Lo que la diferencia es que tienen un estudio para diseñar y hacer prototipos de las prendas.
- PTT: Aplica la diferenciación al insertar los colores vivos en la ropa interior y traje de baños que ofrece. Su segmentación si es baja porque se dirige a todas las mujeres en general. Lo que la diferencia es que al ser de origen francés se puede mejorar su imagen y tener diseños diferentes.

La estrategia genérica para cada una de sus marcas nacionales son las siguientes:

- GU: Aplica el liderazgo en costos al diferenciarse poco porque su oferta es de productos estandarizados con una calidad estándar y su segmentación también es baja porque se dirigen a hombres y mujeres en general, van al mercado masivo igual que UNIQLO. Lo que les beneficia y diferencia es que logran hacer economías de escala.
- Shoes: Aplica el liderazgo en costos ya que se diferencia poco al ofrecer todo tipo de calzado estándar y su segmentación es baja porque se dirigen al mercado masivo, personas que buscan calzado de calidad a precios accesibles. Aplican el modelo SPA para controlar costos y se diferencian porque resultó de una fusión de empresas adquiridas anteriormente por FR.

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas

		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes bajos
Objetivo estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Sólo un segmento	Enfoque o alta segmentación: Se combina con liderazgo en costos o con diferenciación	



Fuente: (Porter, 2015, p. 81)

2.4 Matriz FODA (Sustento).

Tabla 2.3

Matriz FODA cruzada

	<p>Fortalezas – F:</p> <p>F1: Canal online de ventas</p> <p>F2: Centro de I+D que genera recursos de información</p> <p>F3: Contratos de exclusividad con fabricantes chinos asociados</p> <p>F4: Aplicación del modelo SPA para un mayor control del proceso de negocios</p> <p>F5: Tienen la materia prima de la mejor calidad del mundo</p> <p>F6: Adaptación al cambio e innovación</p>	<p>Debilidades – D:</p> <p>D1: Muchos mercados desatendidos</p> <p>D2: Limitar la gama y precios reduce la variedad</p> <p>D3: El inglés es una barrera de la comunicación</p> <p>D4: La competencia tiene mayores ventas</p> <p>D5. Mucha presencia en Asia y muy poca en el resto del mundo</p> <p>D6: Poca lealtad de los clientes</p>
<p>Oportunidades – O:</p> <p>O1: Mejorar y potenciar el canal online</p> <p>O2: Adaptación a cambios y exigencias de clientes</p> <p>O3: Buena recepción de centros comerciales a tiendas Fast fashion</p> <p>O4: Atender el mercado que atienden las tiendas departamentales</p> <p>O5: Apoyo del gobierno</p> <p>O6: Hacer fusiones y adquisiciones para entrar a nuevos mercados</p> <p>O7: Perú está creciendo económicamente y en el sector retail</p>	<p>F1O1: Penetración de mercado. Desarrollar y mejorar el canal online que tienen como herramienta de ventas para llegar a más usuarios y vender más.</p> <p>F2O2: Desarrollo de producto. Usar el centro de I+D para saber qué demandan los clientes y diseñar en base a eso nuevas líneas de producto y adaptarse.</p> <p>F6O6: Diversificación. Usar la flexibilidad de la empresa en adaptación y su innovación para hacer fusiones o adquisiciones que les permitan ingresar a atender nuevos mercados con nuevos negocios.</p> <p>F2O7: Desarrollo de mercado. Usar el centro de I+D para hacer las investigaciones correspondientes sobre la factibilidad de ingresar al mercado peruano para aprovechar su crecimiento.</p>	<p>D1O3: Desarrollo de mercado. Aprovechar que los centros comerciales les dan buenas condiciones a las tiendas Fast fashion para expandirse y tener menos mercados desatendidos.</p> <p>D2O4: Diversificación. Entrar a competir en el mercado de las tiendas departamentales con nuevos productos y variedades para atraer nuevos clientes.</p> <p>D5O5: Desarrollo de mercados. Aprovechar el apoyo del gobierno peruano al sector para aumentar la presencia de la empresa fuera de Asia.</p> <p>D2O2: Desarrollo de producto. Aumentar la gama de productos y tener líneas que se adapten a las nuevas exigencias de los clientes y cambios en el sector.</p>
<p>Amenazas – A:</p> <p>A1: Competencia se copia del formato de las Fast fashion</p> <p>A2: Competencia llega antes a los mercados desatendidos</p>	<p>F3A1: Alianzas estratégicas. Aprovechar la exclusividad con los fabricantes chinos y seguir asociados para evitar que la competencia se copie del formato.</p> <p>F4A2: Integración vertical hacia adelante. Aplicar el modelo SPA para tener un sistema de distribución eficiente y evitar que la competencia</p>	<p>D3A3: RRHH. Implementar una capacitación de inglés para los empleados y así tenerlos comunicados y evitar un poco la rotación de personal.</p> <p>D4A4: Marketing. Hacer promociones de ventas y campañas publicitarias para alcanzar en ventas a la</p>

(continúa)

(continuación)

A3: Sector con gran rotación de personal	llegue más rápido a los mercados desatendidos.	competencia y evitar que tenga mejor posicionamiento.
A4: Competencia con mejor posicionamiento	F5A5: Alianzas estratégicas. Mantener los contratos con los proveedores de la mejor calidad del mundo para evitar que los consumidores nos cambien por la competencia al ser más exigentes y saber lo que quieren en una prenda.	D6A4: Marketing. Desarrollar programas de fidelización con los clientes para aumentar su lealtad y evitar que la competencia se lleve un mejor posicionamiento.
A5: Consumidores cada vez más exigentes e informados		
A6: Llegada del e-commerce puede disminuir tiendas físicas	F1A6: Penetración de mercado. Aprovechar el uso del canal online para incrementar las ventas y que la llegada del e-commerce no sea un inconveniente para las tiendas físicas.	D1A7: Desarrollo de mercado. Expandir las operaciones de la empresa a más países para no perder el reconocimiento que tiene actualmente a nivel global.
A7: Pérdida del reconocimiento global por falta de expansión		

Fuente: (David, F. , 2008).

Elaboración propia

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

La empresa no tiene una visión declarada oficialmente por lo que se formula una explicando lo que quiere llegar a ser en el largo plazo:

“Ser la empresa líder en la industria de la moda rápida reconocida por su calidad, servicio y contribución con la sociedad”.

Elaboración propia

Esta visión es factible de alcanzar porque el grupo ha crecido exponencialmente en los últimos años y continúa con esta proyección positiva. Por otro lado, es motivadora e inspiradora porque buscan ser mejores cada día desarrollando programas de RSE que ayuden a las personas y al medioambiente. Es compartida por todos los miembros ya que están motivados para la consecución de esta a largo plazo y es clara y fácil de entender para evitar errores en la comunicación de esta que se realiza a través de un mensaje del CEO a todos los miembros de la organización.

La misión de FR es:

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

La misión describe lo que hace la empresa que es crear ropa, indica su target que son las personas de todo el mundo, pero no menciona su factor diferencial que es la calidad. En mi opinión, podría explicar un poco más detallado lo que hace y su público objetivo, además de mencionar su factor diferencial que es la calidad. A continuación, una propuesta para la misión:

“Somos una empresa que se preocupa por el diseño, creación, fabricación y distribución de prendas de la mejor calidad a todas las personas del mundo que busquen estar a la moda por un precio accesible y valoren nuestro aporte con la sociedad”.

Elaboración propia

La visión y misión mencionadas anteriormente si pueden aplicarse al negocio en Perú, pero con un pequeño cambio en el texto que las aterrice más al mercado nacional y no hagan referencia al mercado global, el resto del contenido sería el mismo, quedando de la siguiente manera la visión:

“Ser la empresa líder en la industria peruana de la moda rápida; reconocida por su calidad, servicio y contribución con la sociedad”.

Elaboración propia

Si bien es cierto que la estructura de la industria en el Perú se encuentra consolidada, el objetivo de fast retailing sería entrar con fuerza y llegar a ser líder basándose en la diferenciación que posee por su calidad y servicio, además de tener acciones que impacten positivamente en la sociedad y generen mayor interés en los consumidores para atraerlos a sus tiendas y retenerlos.

La misión ajustada al mercado peruano quedaría de la siguiente manera:

“Somos una empresa que se preocupa por el diseño, creación, fabricación y distribución de prendas de la mejor calidad a todos los peruanos que busquen estar a la moda por un precio accesible y valoren nuestro aporte con la sociedad”.

Elaboración propia

Con esta misión le queda claro al consumidor peruano lo que la empresa les ofrece y lo que la diferencia de la competencia existente.

En cuanto a las políticas, la empresa se compromete a cumplir con aspectos relacionados a la satisfacción del cliente, el respeto de los derechos humanos y leyes, la divulgación correcta de información, tener un entorno laboral seguro y conservar el

ambiente. También tiene la política de devolución de prendas y de gamas y precios limitados. Algunas políticas que se considera deberían incluirse son:

- Ser éticos en sus relaciones con todos los grupos de interés (socios, proveedores, ambiente, sociedad, clientes, accionistas, entre otros).
- No tener ningún producto que haya ocasionado daño a algún animal.
- Dar un trato justo y equitativo a todos los miembros de la organización.
- Cumplir con los estándares de calidad requeridos.
- Mantener siempre precios accesibles para nuestros consumidores.
- Penar la discriminación entre los empleados.
- Reducir el impacto medioambiental de las operaciones de la empresa.
- Cumplir con las normas de seguridad en las fábricas para evitar accidentes.
- Desarrollar constantemente programas de RSE para ayudar a la sociedad.
- La empresa siempre velará por el bienestar de sus empleados.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Objetivos globales:

- Alcanzar ventas de 5 billones de yenes con 1 billón de yenes en beneficios para el año 2020 incrementando exponencialmente el número de tiendas con el concepto lego que permite construirlas y desmontarlas de manera sencilla.
- Pasar a los competidores principales para lograr ser el primer puesto en la industria Fast fashion para el año 2025.
- Lograr un crecimiento anual de ventas de 20% a través del desarrollo del canal online que potenciará la venta de moda, la estandarización de precios, el control de costos y los descuentos para los clientes.
- Incrementar la utilidad operativa un 15%, mejorar la eficiencia de distribución, ser más precisos con el pronóstico de la demanda y reducir los plazos de producción en el mediano plazo de 3 años.
- Integrar como mínimo un 15% de las tiendas físicas con la tecnología para acelerar el proceso de compra incorporando dispositivos bluetooth, pruebas de ropa con realidad aumentada y pago a través del móvil para el 2022.
- Continuar con la expansión geográfica de la empresa y tener tiendas en 4 países de Sudamérica para el año 2023.

- Seguir desarrollando los programas de responsabilidad social empresarial para mejorar su posicionamiento corporativo y lograr recoger 60 millones de prendas anuales que sirvan para donar o reciclar para el año 2020.
- Conseguir que el FRMIC forme 400 líderes para el año 2023 considerando la expansión geográfica de la empresa para que dirijan el negocio globalmente.
- Capacitar durante un par de meses al 100% de los trabajadores que ocupan puestos importantes para que logren una especialización funcional que les permita ver temas de tienda, administración y producto para el año 2019.
- Reducir en un 5% las emisiones de carbono y uso de energía para el siguiente año y encaminarse a obtener certificaciones por el cuidado del ambiente.

Objetivos locales:

- Tener dos tiendas en Perú para el año 2021 en los principales centros comerciales para capturar el mercado objetivo de las tiendas departamentales. Contar con personal altamente capacitado en estas dos tiendas para poder atender los diferentes perfiles que presenta el consumidor peruano.
- Captar y fidelizar por lo menos un 15% de los clientes de las tiendas departamentales que se encuentran en los mismos centros comerciales para el año 2021 e incorporarlos a su cartera de clientes y retenerlos.
- Desarrollar el canal online para vender y distribuir a nivel nacional de manera que para el año 2023, el 25% de la facturación sea gracias a las ventas por internet.

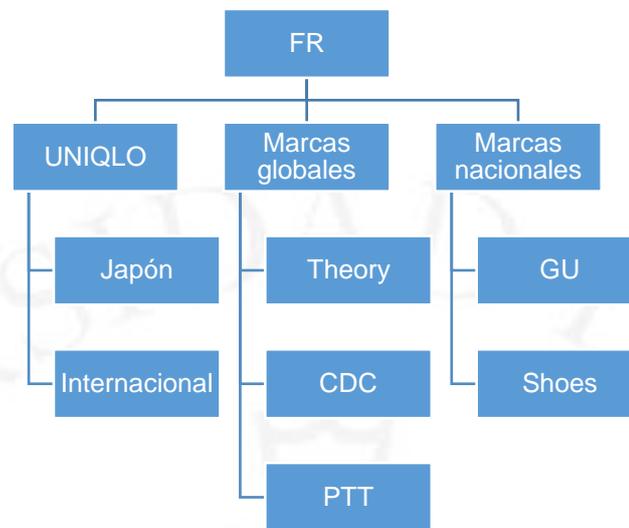
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.

Las UEN's detectadas en el caso leído para Fast Retailing son tres. La primera es UNIQLO que incluye a UNIQLO internacional y a UNIQLO Japón. En segundo lugar, se encuentra la unidad de marcas globales que incluye a Theroy, CDC y PTT. En tercer lugar, está la unidad de marcas nacionales que incluye a GU y a Shoes.

A continuación, una figura para comprender mejor lo descrito líneas arriba sobre cómo se dividen las unidades estratégicas del negocio en fast retailing y qué abarca cada una de ellas según el caso leído:

Figura 2.2

UEN's de FR al año 2012



Fuente: (Takeuchi, 2012)

Elaboración propia

Actualmente Fast Retailing cuenta con las siguientes marcas: UNIQLO (Alta calidad, innovación en tecnología, no cambian los diseños tan continuamente y representa al grupo FR), GU (La calidad no es tan buena, cambian los diseños constantemente, precios más bajos que UNIQLO y se encuentra en crecimiento), Theory (Usan tejidos de la mejor calidad, marca sofisticada y costosa), CDC (Marca francesa de lujo con precios altos), PTT (Lencería para mujer de calidad estándar con colores vivos), J Brand (Denim de calidad con diseños innovadores y ajuste perfecto a alto precio) y PLST (Ofrece artículos importados de diversas marcas de moda). PLST inició en el 2018. (Fast Retailing CO, 2018).

Tomando en cuenta que UNIQLO es el pilar principal de FR por su alto crecimiento, participación en el mercado, facturación, presencia, número de tiendas, posicionamiento y proyección para seguir creciendo, además de ser el candidato principal para iniciar con la expansión en Latinoamérica (Perú), se propone dejarlo como una sola UEN que contenga tanto las operaciones internacionales como las de Japón. No se encontró ningún registro de Shoes por lo que se asume que toda la línea se fusionó con UNIQLO y tanto UNIQLO Japón como UNIQLO internacional venden calzado por lo que ya no es necesario poner a Shoes en el esquema de UEN's. Esto es para que la empresa pueda concentrar sus esfuerzos y destinar personal y áreas especializadas para

la expansión de UNIQLO y pueda ampliar su cobertura geográfica alrededor del mundo. Esta UEN se debe manejar de manera separada de las otras marcas ya que UNIQLO tiene una propuesta de valor diferente, se dirige a un segmento mucho más masivo de clientes, requiere diferentes esfuerzos de marketing para atraer una mayor porción del mercado y podría entrar a competir en el mercado peruano contra Forever 21, H&M y Zara; para lo que necesita estrategias más puntuales.

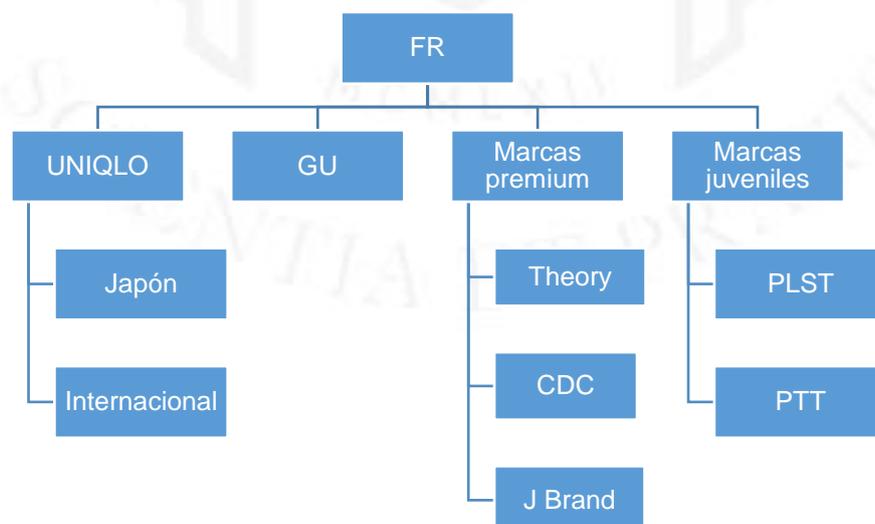
Por otro lado, se encontró que GU ha elevado sus ventas en un 6,4% y la empresa va a concentrar sus esfuerzos e inversiones en potenciar su expansión internacional ya que tiene un alto crecimiento y participación relativa en el mercado (Modaes, 2018). Es por esto que se propone tener una UEN sólo para GU al ser nuestro segundo candidato para continuar con la expansión en Latinoamérica (Perú).

La siguiente UEN propuesta abarca las marcas premium que ofrecen artículos de moda lujosos con precios elevados que sólo cierta parte del mercado podrá adquirir dependiendo de su poder adquisitivo. Estas marcas son Theory, CDC y J Brand los cuales han experimentado una caída por lo que se propone agruparlos para repotenciarlos.

La última UEN propuesta está compuesta por dos marcas de moda juvenil que ofrecen moda casual y variada con tendencias actuales para clientes modernos que buscan precios accesibles. No usan materiales tan finos como las marcas premium pero tampoco descuidan su calidad. Estas marcas son PLST y PTT.

Figura 2.3

Propuesta de UEN's para FR al año 2018



Elaboración propia

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

Estrategia en el ambiente global: Estrategia de estandarización global al tener bajas presiones por tener capacidad de responder a lo local y altas presiones para bajar los costos (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 262). Tiene baja presión de adaptación local porque lleva los mismos diseños y productos estandarizados a diferentes mercados lo cual le ha funcionado bien y los consumidores tienen buena aceptación. Por otro lado, tiene alta presión por reducir costos al producir en volumen para desarrollar economías de escala y atender un segmento masivo de clientes. La matriz en Japón es la encargada de comunicar la estrategia competitiva. La fabricación del producto se concentra en China principalmente dentro de las fábricas asociadas y la distribución se hace desde esos puntos. Por otro lado, todas las innovaciones deben incorporarse en todos los países donde opera la empresa. Se debe seguir aplicando este modelo de negocios y la misma estrategia para Perú de manera que la empresa pueda seguir reduciendo costos; fabricar el producto en las fábricas asociadas y exportarlo a Perú es más barato que instalar plantas de producción en el mismo país, es por esto que la empresa produce principalmente en China y desde ese país exporta a todo el mundo. Por otro lado, no hay necesidad de adaptación local al mercado peruano ya que lo que el consumidor busca es estar a la moda que impone el mundo por un precio accesible, no está buscando prendas con detalles peruanos o fabricadas en Perú.

Las estrategias a nivel corporativo son las opciones que tiene la empresa para definir en qué negocios o industrias competir, con qué actividades creadoras de valor y de qué manera ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias con el objetivo de maximizar la rentabilidad a largo plazo (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 288).

- Alianzas estratégicas: Con empresas importantes de otros países como Lotte Shopping y Wing Tai Retail para expandirse geográficamente, con diseñadores reconocidos como Jil Sander para desarrollar nuevas colecciones, con el profesor Yunus para desarrollar programas de RSE y con los fabricantes chinos para producir sus marcas propias. Para el caso puntual de Perú, debe establecer alianzas estratégicas con los principales centros comerciales del país para obtener beneficios como ubicaciones en lugares de mucha afluencia de público o precios especiales para ingresar a estos centros

comerciales, a cambio de darle un mayor prestigio y traer más personas al centro comercial.

- Integración horizontal: Adquiere la marca lujosa Theory en el 2004 para entrar al mercado estadounidense y CDC en el 2005 que es una marca francesa que le permite hacerse un nombre en el mercado europeo, adquiere dos empresas nacionales de calzado llamadas One Zone y View Company y las fusiona para crear GOV Retailing en el 2005 y empezar a ofrecer calzado. Una adquisición que fracasó fue la de National Standard en 2004 que tuvo que vender en menos de tres años luego de adquirir. En Perú se recomienda que ingrese con UNIQLO pero si más adelante va por buen camino, podría aprovechar su integración horizontal para traer más tiendas al país y expandir su negocio de manera que pueda atender diferentes segmentos de mercado con ofertas más adecuadas para cada uno de estos.
- Diversificación no relacionada: Ingresa al negocio de productos frescos en el 2002 replicando el modelo SPA en la agricultura, pero fracasó muy rápido. No se recomienda realizar diversificación no relacionada en el mercado peruano ya que la empresa no tiene un buen historial en este tipo de diversificación dentro de su negocio y sería muy riesgoso aplicarlo en un mercado desconocido.
- Diversificación relacionada: Aprovechando su modelo SPA ingresó en el mercado del calzado lo cual le permitió incrementar la venta de los productos que tenía en ese momento incorporando otros nuevos. Esto lo hizo al adquirir One Zone y View Company y al crear su marca de calzado propia Candish en el 2010. Aprovecha y comparte recursos para ser eficiente. Para el caso de Perú, al ingresar con UNIQLO ya estaría trayendo oferta de calzado, ropa, accesorios, entre otros ya que UNIQLO actualmente ofrece todos estos productos luego de aplicar la diversificación relacionada en su matriz.
- Outsourcing estratégico: Acuerdos exclusivos con fabricantes chinos para tercerizar la elaboración de sus productos. En el caso del mercado peruano, debería seguir produciendo en las fábricas asociadas y exportar hacia Perú con el objetivo de reducir costos. También deben tercerizar la fuerza de ventas para poder concentrarse en su negocio principal, darle trabajo a más peruanos y ahorrar costos y tiempo. La distribución a las tiendas y los

almacenes también deberían tercerizarse a una empresa especialista en logística que mantenga los puntos de venta con stock de manera que no se tenga que invertir en comprar camiones y almacenes.

- Recorte de gastos: En la década del 90' tuvo que cerrar tres nuevos negocios textiles de ropa y su departamento de diseño en Nueva York. Esta estrategia no aplica a Perú por el momento, pero si se llega a realizar la inversión y traen UNIQLO a Perú, cualquier mala decisión o funcionamiento del negocio desencadenará en un recorte de gastos antes de declararse quebrados.

Estrategias a nivel de negocios: Se mencionan las intensivas porque se mencionaron las genéricas anteriormente.

- Desarrollo de mercado: Empezó sus operaciones en Japón y luego de 17 años empezó a entrar a nuevos mercados alrededor del mundo como Reino Unido, China, Corea, USA, Francia, Rusia, Singapur, entre otros. Si ingresa al Perú con UNIQLO estaría desarrollando su mercado trayendo su oferta actual a un mercado nuevo, como es el peruano.
- Desarrollo de producto: Incorporó nuevos productos diferentes a la ropa en general como lencería con la marca PTT y zapatos con la creación de su marca Candish. No necesita realizar desarrollo de productos para ingresar al mercado peruano porque no hay necesidad de adaptación local.
- Penetración de mercado: La empresa invierte mucho en publicidad para incrementar su participación en los mercados donde ofrece sus productos. Hacen campañas digitales para captar clientes e hizo un contrato millonario con el tenista Roger Federer para atraer compradores de ropa casual a UNIQLO (Webb, 2018). En el caso del mercado peruano, debería realizar una gran inversión publicitaria antes, durante y después del ingreso para poder penetrar satisfactoriamente al mercado y poder incrementar gradualmente esta penetración.

Estrategias funcionales:

- Marketing: Aplica una estrategia de precios bajos para la mayoría de sus marcas, realiza bastante publicidad, desarrollan el canal online para ventas y comunicación directa con sus clientes. Tiene páginas web y redes sociales. Busca incrementar su participación en mercados actuales, atender nuevos

mercados, ingresar a nuevos países y desarrollar nuevos productos en la medida de lo posible.

- Finanzas: Buscan reducir precios y costos para obtener mejor rentabilidad. La cotización en bolsa mejora su imagen.
- Recursos humanos: Tiene un centro de formación de futuros líderes donde busca capacitar y preparar a sus trabajadores para afrontar problemas de la vida real. Intenta ser equilibrado en sus procesos de selección en cuanto a la nacionalidad de los candidatos y su nivel intelectual. Persigue conseguir la especialización funcional.
- Operaciones: Produce en volumen por lo que genera economías de escala. La fabricación está a cargo de las fábricas chinas asociadas e incorpora la tecnología en este proceso para evitar la obsolescencia.
- I+D: Tiene un centro de investigación y desarrollo para hacer nuevos productos basados en los estudios de los gustos y preferencias de los clientes y siempre innovar en diseños.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

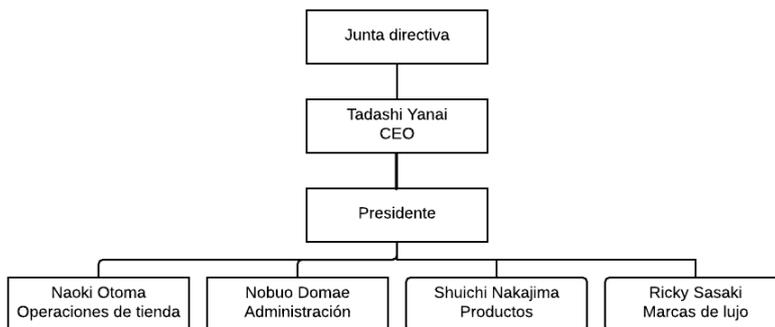
En este capítulo se evalúa si amerita o no un cambio en la estructura organizacional de la empresa y se proponen cambios para mejorar la implementación de estrategias.

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

La empresa es conocida por no compartir su organigrama públicamente. Según el caso, en el 2010 se creó un grupo de gestión de cinco (el CEO y cuatro vicepresidentes ejecutivos con responsabilidades en diferentes áreas geográficas) para coordinar y tomar decisiones. También se menciona a la junta directiva y al presidente, pero no explica la jerarquía de estos, para fines del caso se asume que la junta directiva ocupa el primer nivel jerárquico, seguido del CEO, la presidencia y por último los cuatro vicepresidentes.

Figura 3.1

Estructura organizacional de FR en el 2010



Fuente: (Takeuchi, 2012)
Elaboración propia

En mi opinión, no es una estructura correcta porque reparten las responsabilidades por tiendas, administración, productos y marcas lujosas cuando en realidad cada unidad estratégica de negocio con sus marcas respectivas debería trabajar con el equipo especializado que apoye independientemente a cada una. Para no duplicar personal ni

actividades se debería conformar una estructura funcional con las actividades más importantes de la cadena de valor que apoye transversalmente a toda la empresa y por ende a cada una de sus UEN's. De esta manera el área de I+D puede realizar una investigación para estudiar el mercado peruano y evaluar la posibilidad de que UNIQLO ingrese y al mismo tiempo puede estudiar las preferencias de los consumidores para diseñarle nuevos productos a las marcas premium.

Al aplicar el programa SPA se sabe que cada UEN es independiente pero que trabajan con el mismo equipo que cuenta con la especialización funcional en tiendas, productos y administración. Es por esto que se propone una estructura organizacional en base al análisis realizado en las páginas anteriores según las nuevas UEN's y áreas funcionales más importantes de la cadena de valor para el funcionamiento del negocio.

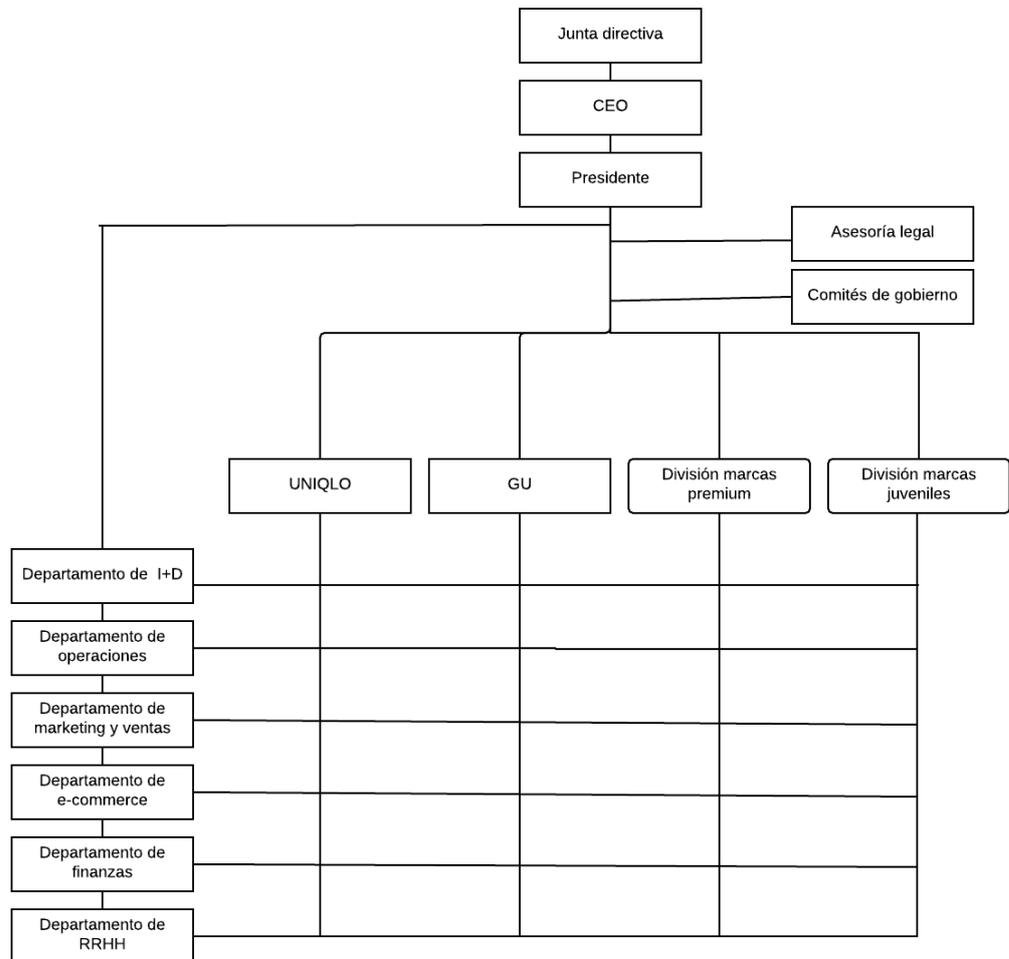
Para la propuesta de la correcta estructura me basé en el organigrama de la empresa donde trabajé anteriormente. Lenovo, una de las marcas de tecnología más importantes del mundo, tiene una estructura organizacional híbrida ya que combina la estructura funcional (marketing, comercial, finanzas, RRHH, operaciones e I+D) con la estructura por UEN's o divisiones (computadoras, celulares, tablets y servidores), ambas bajo el mismo mando. De esta manera explica cómo cada área funcional apoya transversalmente a toda la empresa y a cada UEN. La matriz en China se encarga de supervisar y controlar cada división.

La estructura organizacional propuesta para FR considera que desde la matriz en Japón se supervisan y controlan las divisiones (centralización). Es híbrida porque combina la estructura funcional ya que todos los productos que ofrece son relacionados con la estructura por UEN's según la redefinición de estas realizada en el capítulo anterior. Incluir la estructura funcional permitirá que se siga logrando la especialización por áreas y que se mejore la comunicación entre los miembros de cada área. Hay un gerente para cada UEN y cada marca dentro de las UEN's también tiene su gerente. Se ha incorporado una unidad de asesoría legal como staff que se encargará de revisar contratos y cumplir con la legislación de cada país donde opera. También se agregó un departamento de e-commerce para potenciar las ventas por internet ya que es algo que todavía le falta desarrollar a la empresa y es necesario para ingresar a Perú porque es un país donde está llegando la modernidad tanto a la capital como a las provincias y las personas pueden optar por hacer sus compras vía internet. Además, es una forma de prepararse ante la llegada de cualquier gigante del e-commerce. Por último, se agregaron

los comités de gobierno separados que se encargan de apoyar la toma de decisiones de la junta directiva sobre aspectos relacionados a recursos humanos, sostenibilidad, divulgación de información, código de conducta, ética, derechos humanos, entre otros.

Figura 3.2

Propuesta de estructura organizacional para FR

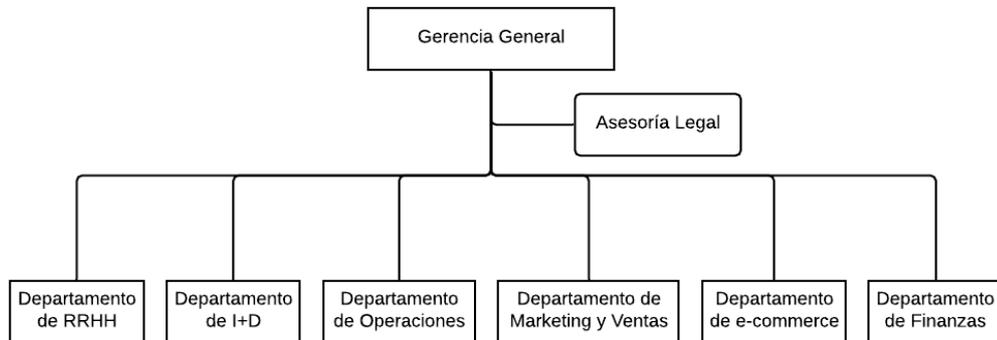


Elaboración propia

La figura anterior se refiere a la estructura global de Fast Retailing. En caso la empresa ingrese a Perú con UNIQLO, el organigrama sería funcional porque sólo estaría ingresando con una UEN al país. De esta manera cada departamento funcional tiene un gerente encargado que le reporta al gerente general el cual a su vez cuenta con un órgano de asesoría legal como apoyo. Esta estructura va a permitir que se puedan concentrar los esfuerzos en el crecimiento de UNIQLO en el país, además de lograr una especialización funcional.

Figura 3.3

Propuesta de estructura organizacional para UNIQLO Perú

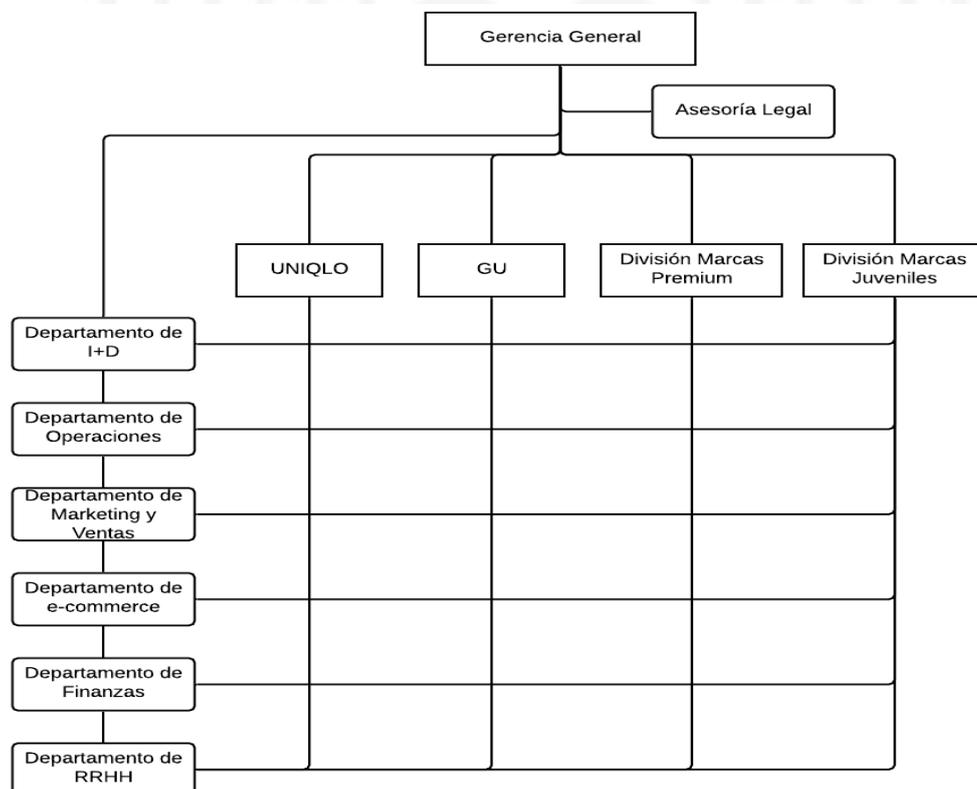


Elaboración Propia

Si el ingreso de Fast Retailing al Perú con UNIQLO resulta exitoso y la empresa apunta a seguir creciendo en el país trayendo sus otras unidades estratégicas de negocio a largo plazo, el organigrama se ajustaría a una estructura híbrida más parecida a la global donde se acomodan las UEN's para que cada departamento funcional pueda atenderlas de manera transversal como se da en el caso de la estructura global.

Figura 3.4

Propuesta de estructura organizacional para Fast Retailing en Perú a largo plazo



Elaboración Propia

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

Luego de haber terminado con el diagnóstico estratégico y la formulación de la estrategia, analicé los resultados y detecté que FR es una empresa con una fuerte ventaja competitiva, una posición interna sólida para ingresar a nuevos mercados como Perú, tiene más oportunidades que amenazas para su desarrollo, logra diferenciarse de sus competidores y mantener estructuras de costos bajas al mismo tiempo lo cual reduce la rivalidad en la industria y la amenaza de ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, es una empresa que trabaja mucho la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, tema que valoran mucho los consumidores peruanos. En el Perú, la modernidad no está sólo en la capital sino también está llegando a las provincias y las personas conocen las empresas Fast Fashion del mundo, es por esto que las esperan con ansias.

Si bien es cierto que Perú está atravesando una crisis política que genera cierta incertidumbre y dudas sobre realizar fuertes inversiones, la economía del país está en crecimiento y tiene proyecciones de seguir creciendo, al igual que el sector retail. Por todos estos motivos se considera que FR tendría una buena acogida en el mercado peruano y se decide su ingreso para el año 2019 con su pilar principal: UNIQLO. A continuación, una serie de propuestas para mejorar la implementación de las estrategias que viene aplicando la empresa y para ingresar al mercado peruano.

A nivel global se debe mantener la estrategia de estandarización global ya que no es necesario adaptar la oferta a los nuevos mercados porque las personas esperan usar las tendencias y modas de otros países. Por ejemplo, los peruanos esperamos que llegue la moda europea o americana para comprarla y usarla, no nos vestimos con trajes típicos peruanos. Por otro lado, la empresa siempre debe buscar reducir sus costos a través de las economías de escala para poder ofrecer precios accesibles al público. Se recomienda mantener la matriz en Japón.

A nivel corporativo:

- Alianzas estratégicas: Se deben mantener los contratos exclusivos con los fabricantes chinos para producir sus marcas propias a bajo costo. Se propone establecer alianzas estratégicas con los centros comerciales peruanos y de los mercados a los que quieran entrar para tener beneficios al ingresar a cambio de traerles mayor afluencia de público con su marca.

- Outsourcing estratégico: Se debe continuar con la tercerización de la fabricación de los productos. Se propone tercerizar la fuerza de ventas de sus tiendas en el mercado peruano. En Lenovo se terceriza la fuerza de ventas con una compañía llamada Marketing Power, yo me encargaba de hacer el contacto con los promotores y organizaba las capacitaciones necesarias para que todos los vendedores sepan atender a los clientes en el punto de venta y estén informados sobre los productos. Esta tercerización le permitirá a UNIQLO darle trabajo a peruanos y ahorrar costos y tiempo para poder concentrarse en su negocio principal. La distribución a tiendas y almacenamiento de productos en el Perú también debe estar a cargo de una empresa tercerizada para evitar la inversión en camiones y almacenes.

A nivel de negocios

- Desarrollo de mercado: Ingresar al mercado peruano con su marca principal UNIQLO y tener presencia en la capital y en algunas de las provincias más importantes. Para continuar la expansión geográfica ingresar a los países más relevantes de Latinoamérica con UNIQLO también.
- Diferenciación: La empresa debe diferenciarse de sus principales competidores en el mercado peruano (H&M, Zara y Forever21). Para lograr esta diferenciación ofrecerá un servicio personalizado en sus tiendas que incluya asesoría de imagen por parte de los vendedores, tecnologías para agilizar la compra como pago desde la aplicación y probadores con realidad aumentada que permita medir a los clientes y decirles qué talla son.
- Desarrollo de producto: Incorporar una línea de trajes de baño para UNIQLO de manera que pueda tener una oferta completa considerando que sus competidores peruanos venden las mismas categorías que UNIQLO y que además ofrecen trajes de baño.
- Penetración de mercado: Se propone traer a Perú al tenista Roger Federer con el que mantiene un contrato para hacer una reunión con sus fans en alguna de las tiendas para que más personas conozcan a la marca y se incrementen las ventas. Realizar publicidad en los medios que usa el consumidor peruano sobre todo en las redes sociales.

A nivel funcional

- Marketing: Se propone que UNIQLO contrate influencers y bloggers de moda para usarlos como líderes de opinión y que sus seguidores quieran usar la misma ropa que ellos. Mediante publicaciones en sus redes recomendando a la marca o asistiendo a los eventos que haga. En Lenovo se trabaja con influencers como Gian Piero Díaz y se hacen activaciones con él en el punto de venta para incrementar la afluencia de público y disparar ventas. UNIQLO debe realizar un evento de lanzamiento en Perú y convocar a la mayor cantidad de influencers y prensa posible para generar gran alcance. Hacer publicaciones con pauta en sus redes sociales y anunciar su llegada al mercado peruano con anticipación para generar expectativas. FR debería hacer esfuerzos de marketing para repotenciar sus marcas premium también como relacionarse con líderes de opinión, desarrollar nuevas líneas de productos, hacer un evento de relanzamiento, entre otros.
- I+D: Usar el centro de investigación y desarrollo para hacer nuevos productos, pero también para hacer estudios sobre cuáles son los mercados más atractivos para ingresar y en qué lugares estratégicos deberían ubicarse considerando flujo de personas y establecimientos alrededor como restaurantes o centros de diversión que atraen personas.
- Recursos humanos: Capacitar a la fuerza de ventas para que sepan manejar las herramientas tecnológicas y para que atiendan a la clientela peruana. El consumidor peruano es distinto que el consumidor europeo, tendrá diferentes gustos, dudas y necesidades. Para evitar barreras en la comunicación, no deberían exigir que todas las comunicaciones sean en inglés y menos ahora que buscan ingresar a nuevos mercados como Latinoamérica. En Lenovo enviaban los comunicados en inglés y en el mismo correo ponían la traducción en diferentes idiomas para que todos los trabajadores puedan entenderlo. FR debería emplear la misma técnica para tener conectados a todos los trabajadores alrededor del mundo. En cuanto a la motivación para los empleados, esta debería ser extrínseca, de manera que impulse a todo el personal a actuar para lograr sus objetivos y de esta manera recibir recompensas externas como reconocimiento o dinero. Algunas acciones que se pueden implementar como parte de la motivación extrínseca son tener programas como el empleado del mes para dar un reconocimiento especial o

dar comisiones de venta para que puedan incrementar sus ingresos, también desarrollar programas de línea de carrera dentro de la empresa para que los empleados puedan asumir puestos más importantes con mejores salarios. Estas acciones serían eficientes para el trabajador local ya que permitirán medir mejor el desempeño y el trabajador sabrá en lo que tiene que enfocarse para mejorar y podrá concentrar sus esfuerzos en conseguir estos logros. La capacitación constante también permitirá que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, además de desarrollar sus competencias para obtener mejores resultados. En cuanto al sistema de dirección, se debe centralizar la toma de decisiones en la alta dirección, en esta industria los niveles bajos como los vendedores de las tiendas no pueden tomar decisiones muy cruciales para el negocio, sólo deberían tomar decisiones rápidas para dar la mejor atención al cliente en el momento de la venta, pero no intervenir en las estrategias del negocio. Que exista una centralización en la toma de decisiones no quiere decir que los líderes van a ser autocráticos, pero tampoco liberales. Se debería mantener un liderazgo democrático donde tomen en cuenta a todos los trabajadores y los involucren. La empresa debe formar líderes orientados a los logros, buscando siempre la mejora continua para que los empleados aspiren a conseguir sus metas con los lineamientos adecuados para mayor eficiencia y mejores resultados.

- E-commerce: En el Perú están creciendo las ventas por internet. Se propone llegar al país y aparte de tener las tiendas físicas contar con la tienda online la cual debe incluir todo el catálogo de productos. Las compras online podrán hacerse desde la página web o desde la aplicación para celulares y ambas plataformas ofrecerán un chat con atención personalizada para asesorías de moda o para responder cualquier consulta del usuario.

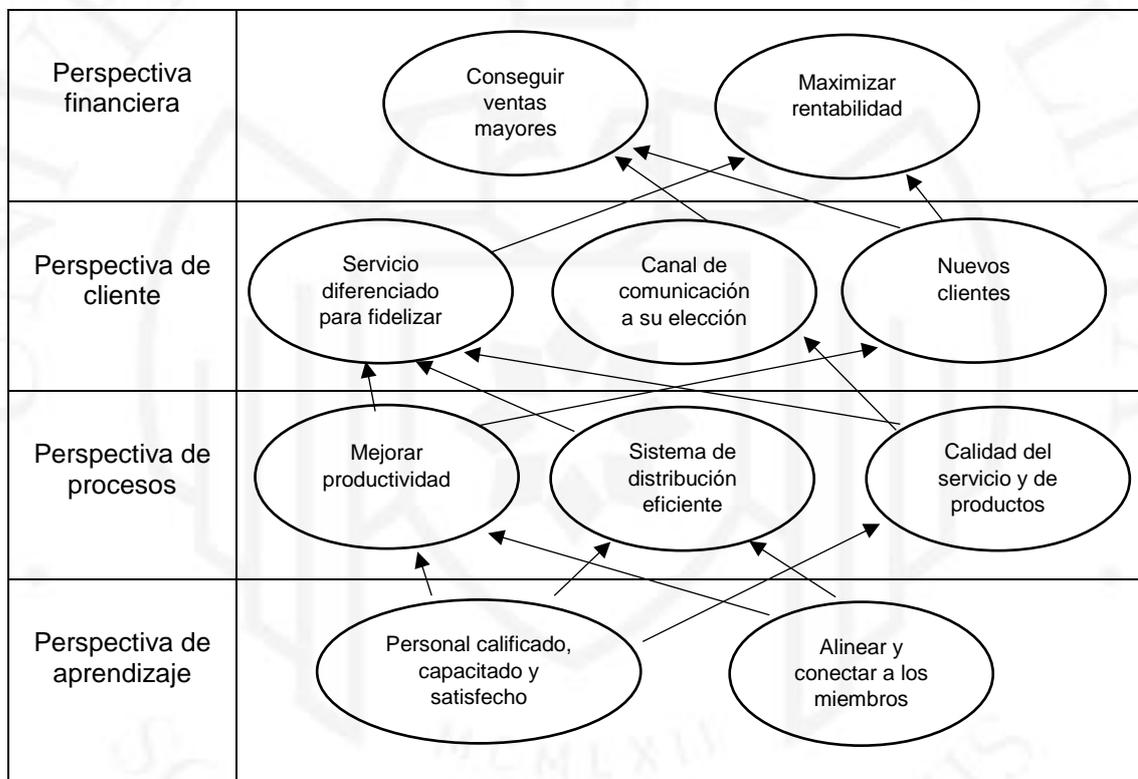
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

Para finalizar se diseña un mapa estratégico de control y se desarrolla un cuadro de mando integral para medir el desempeño de la propuesta realizada en el capítulo anterior.

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

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: (Kaplan y Norton, 2009).
Elaboración propia

En la perspectiva financiera, el mapa propone que se siga aplicando el modelo SPA para reducir y controlar los costos de materia prima y de los distintos procesos de la cadena de valor de manera que se logre maximizar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, realizar las actividades necesarias en el mercado peruano para conseguir mayores ventas e incrementar la participación de UNIQLO en Perú capturando al público objetivo y a los clientes de la competencia también.

En la perspectiva del cliente, UNIQLO debe diferenciarse de sus competidores principales en Perú (H&M, Forever 21) por la calidad de su servicio en las tiendas lo cual le va a permitir tener satisfechos y fidelizados a sus clientes. También debe ofrecer diferentes canales de comunicación a sus clientes como la página web, la aplicación móvil, las redes sociales y el centro de atención para que el cliente se sienta libre de elegir el que prefiera para comunicarse con la empresa y sentirse atendido y escuchado. Por último, debe poner sus tiendas en ubicaciones estratégicas con alta afluencia de público como lo son los centros comerciales y realizar las campañas de marketing y comunicación adecuadas para llegar al consumidor peruano y atraer la mayor cantidad posible de clientes nuevos.

En la perspectiva de procesos, la empresa tercerizada debe realizar una distribución eficiente de los productos a las tiendas para llegar a tiempo y evitar roturas de stock. UNIQLO debe optimizar sus recursos y resultados para lograr una eficiencia superior que le permita mejorar la productividad como parte de su servicio diferenciado que va a ayudarlo a conseguir una mejor rentabilidad. Entregar productos sin defectos es muy importante para tener una imagen de buena calidad y para lograrlo hay que seguir estandarizando los procesos de producción, la calidad en el servicio para el consumidor peruano también es indispensable.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje, la empresa debe contar con un personal calificado y capacitado en e-commerce, herramientas tecnológicas, ventas, productos y servicio al consumidor peruano, también deben otorgarles remuneraciones adecuadas para mantenerlos satisfechos y comprometidos con su trabajo. Todos los miembros de la organización deben estar alineados con los objetivos y la declaración corporativa, además tener la cultura peruana muy presente para poder tratar de la manera que corresponde a sus clientes en las tiendas ubicadas en Perú.

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

Tabla 4.1

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo BSC	Indicador BSC	Resultado esperado	Peso BSC
Financiera	F1 Reducción de costos	% de reducción de costos anual	5%	100%
	F2 Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad sobre el patrimonio, ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	20%	100%
		Rentabilidad sobre los activos, ROA = Utilidad Neta / Total Activos	20%	100%
	F4 Aumentar las ventas	Crecimiento en ventas = (venta reciente – venta anterior) / venta anterior	15%	100%
De cliente	C1 Fidelizar clientes	% de clientes que realiza más de 3 compras al año	70%	70%
		# de usuarios que descarga la aplicación móvil y de registran / total de clientes	20/100	30%
	C2 Ofrecer diversos canales de comunicación a los clientes	Número de canales para comunicarse con clientes	5	100%
	C3 Incrementar la satisfacción en los clientes	Encuestas de satisfacción	50%	100%
	C4 Captar nuevos clientes	SOM: Share of market	6%	100%
De procesos	P1 Tener un sistema de distribución eficiente	% de entregas a tiempo	85%	100%
	P2 Mejorar la productividad. Optimizar recursos y resultados	% de mermas	5%	40%
		% de metas alcanzadas	70%	40%
		Número de incidentes / operación total	5%	20%
	P3 Calidad en los productos y en el servicio	Número de productos defectuosos	5/100	50%
		Número de quejas recibidas y solucionadas	7/10	50%
De aprendizaje	A1 Personal calificado, capacitado y satisfecho	# de horas de capacitación al mes / # de horas trabajadas al mes	20	30%
		Encuestas de nivel de satisfacción en empleados	95%	70%
	A2 Alinear y conectar a los miembros de la empresa	# de evaluaciones 360° aprobadas	15/20	100%

Fuente: (Kaplan y Norton, 2009).

Elaboración propia

Para la perspectiva financiera se busca reducir los costos de los procesos, distribución y materiales; esto se puede medir comparando los costos entre un año y otro para determinar el porcentaje en el que se redujeron, el objetivo es reducir en un 5% los costos para ingresar al Perú y ser rentables. Para el otro objetivo de maximizar la rentabilidad podemos usar el ROE y medir el porcentaje de crecimiento de la rentabilidad año a año, la meta es lograr un ROE de 20% al final del segundo año. La optimización de los activos para evaluar qué tan eficientes y eficaces son en el negocio se puede medir con el ROA y la meta es de 20% para el final del segundo año de gestión en el país. Para terminar con la perspectiva financiera, un indicador muy importante para evaluar el crecimiento del negocio es la variación de las ventas año a año. En el presente caso, se espera lograr un incremento de las ventas de 15% comparando el 2020 con el 2019 en el mercado peruano. Este crecimiento se dará gracias a las tiendas físicas y al canal digital.

Para la perspectiva de cliente la empresa debe ofrecer un servicio diferenciado que le permita fidelizar a sus clientes. Una vez que ingrese a Perú, UNIQLO debe apuntar a que por lo menos el 70% de sus clientes repita la compra entre 2 o 3 veces en el periodo de un año. Además, cuando lance la aplicación móvil debe monitorear cuántos de sus clientes la descargaron y se registraron, lo ideal sería tener un 20% de los clientes registrados en la aplicación en el segundo año de la gestión. Por otro lado, la empresa debe ofrecerles a sus clientes diversos canales de comunicación para que estos se sientan libres de elegir el que prefieran para ser escuchados; para el tercer año de gestión en Perú ya deberían tener 5 canales establecidos donde el cliente pueda expresar sus sugerencias o reclamos: Tiendas físicas, página web, redes sociales, aplicación móvil y servicio de atención al cliente a través de una central telefónica. La empresa debe medir la satisfacción del cliente a través de encuestas, considerando que el primer año de gestión vendrá con muchos errores al estar ingresando a un mercado nuevo, se espera un 50% de satisfacción en los clientes, porcentaje que será cambiado para los años siguientes como consecuencia de las mejoras implementadas en cada etapa de la cadena de valor. Por último, la empresa debe apuntar a captar siempre nuevos clientes y esto se mide a través del share of market que es la porción del mercado en volumen que tendría UNIQLO en el mercado peruano versus sus competidores principales; se espera un 6% de SOM para el primer año con proyecciones positivas de crecimiento para los siguientes a través de mejores tácticas y estrategias de fidelización de clientes.

Para la perspectiva de procesos se quiere lograr que el sistema de distribución tercerizado sea eficiente lo cual se puede medir con el porcentaje de entregas a tiendas realizadas a tiempo y se espera que sean del 85% al término del primer año. En cuanto a la mejora de la productividad, se debe optimizar recursos (que el porcentaje de mermas sea mínimo, 5%,) y resultados (el porcentaje de las metas que se consiguieron debe ser lo más alto posible, un 70% en el primer año). Esto debe ir acompañado de una cantidad mínima de incidentes en el trabajo. En cuanto a la calidad, se busca tenerla tanto en los productos como en el servicio. En cuanto a los productos, se busca que la entrega de los productos con defectos sea como máximo del 5% durante el primer año. Para medir la calidad del servicio se contabilizarán las quejas recibidas y resueltas que deben ser más de la mayoría en el primer año, 70%.

Para la perspectiva de aprendizaje la empresa debe contar con un personal totalmente calificado, capacitado y satisfecho con sus condiciones laborales para atender las exigencias de los clientes; la capacitación puede medirse con las horas dedicadas cada mes entre la cantidad de las horas trabajadas (lo ideal es tener 20 horas de capacitación mensuales) y la satisfacción se mide con encuestas al personal para disminuir la rotación de estos (se busca tener al 95% de empleados satisfechos) y puede mejorarse con mejores condiciones laborales como horarios flexibles, adecuadas remuneraciones de acuerdo al promedio de la industria, premiar a los empleados con mejor rendimiento, dar recompensas por cumplimiento de objetivos, empoderarlos, entre otros. Para lograr que todos los miembros estén conectados y alineados deben hacerse evaluaciones a los empleados con preguntas para comprobar su conocimiento y la mayoría debe aprobarlas, por lo menos 15 de cada 20 evaluados.

CONCLUSIONES

- FR es una empresa estable, con una posición interna sólida y se encuentra en crecimiento. Los resultados de la matriz EFE y EFI lo corroboran al ser mayores que el promedio. Se preocupa mucho por el cuidado medioambiental y por la sociedad al desarrollar programas de responsabilidad social empresarial.
- La industria donde opera FR en el mercado peruano tiene barreras de ingreso altas por la inversión necesaria para la entrada, diferenciación de los productos y know-how requerido. La rivalidad es media y el consumidor tiene bajo poder de negociación lo cual hace atractivo el ingreso para la empresa a mercado peruano.
- FR tiene una propuesta de valor para todos los segmentos a los que se dirige. Diseña sus productos basándose en las sugerencias de sus clientes y aplica el modelo SPA lo cual le permite tener un mayor control de todo el proceso de negocio. La tercerización de la fabricación de las prendas le permite concentrarse en su negocio central y reducir costos.
- Un aspecto negativo de FR es que concentra la mayoría de sus operaciones en el continente asiático y tiene muchos mercados desatendidos donde la competencia ya está presente, como por ejemplo la región Latinoamericana.
- El mercado peruano es uno de los más atractivos para realizar inversión extranjera en el sector retail, es un país emergente con crecimiento económico y del sector. La acogida que tienen las tiendas de Fast fashion en el mercado peruano es muy buena, las personas conocen estas marcas desde antes y esperan su llegada con muchas ansias. El consumidor peruano realiza mucho lo que es la compra aspiracional para sentirse parte de una comunidad o un grupo, es una pretensión de estatus social. En este caso al peruano le da vergüenza confesar que adquirió su ropa en Gamarra, pero se siente muy confiado cuando compra su ropa en un centro comercial de renombre.
- A pesar de la crisis política que atraviesa el Perú actualmente, la economía se encuentra en crecimiento y el sector retail también. Hay proyecciones de crecimiento del PBI y de la demanda interna para el 2019.

RECOMENDACIONES

- Se propone que FR ingrese al mercado peruano en el 2019 con su marca UNIQLO que es su pilar principal y es una de sus UEN´s. Si la empresa logra posicionarse de la manera deseada en el país se propone que dentro de unos años traiga a GU que es la segunda marca que le genera mayores ventas y crecimiento, también es una de sus UEN´s según la propuesta.
- Se recomienda tercerizar la fuerza de ventas y la distribución para que la empresa pueda concentrarse en otros aspectos de su negocio central como el marketing, la investigación y desarrollo, las compras a proveedores, entre otros. También se propone establecer alianzas estratégicas con los centros comerciales a los que desea ingresar para tener beneficios.
- Considerando que la modernidad está llegando a las provincias peruanas, se propone que la empresa cuente con tiendas en las provincias más desarrolladas y que continúe su expansión en la región latinoamericana ingresando a otros países importantes.
- Para superar a la competencia en el Perú, la empresa deberá diferenciarse por su servicio personalizado a los clientes. Los vendedores deben saber cómo atender al cliente peruano y brindar asesoría de moda personalizada.
- En cuanto al e-commerce se sugiere potenciar este canal para vender sus productos porque las compras por internet se encuentran creciendo en Perú y puede llegar cualquier gigante del e-commerce a poner en peligro a UNIQLO en caso esta empresa no desarrolle de la manera correcta su canal online.
- Se recomienda integrar las tiendas físicas con tecnología para agilizar los procesos de compra y llamar la atención de los clientes.
- Se aconseja que siga desarrollando programas de responsabilidad social como el reciclaje o la contratación inclusiva para mantener su posicionamiento corporativo en relación con la sociedad.
- Por último, se recomienda hacer esfuerzos de marketing para repotenciar su unidad estratégica de negocios de marcas premium a través de eventos de relanzamiento o del desarrollo de nuevas líneas de productos asociadas a líderes de opinión para llamar la atención de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Onceava ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Fast Retailing CO. (2018). *Fast Retailing*. Obtenido de <https://www.fastretailing.com/employment/en/about/brands.html>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (Décimoprimer ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (Décimoprimer ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mercado negro. (2018). *Mercado negro*. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Modaes. (2018). *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-suma-y-sigue-crece-un-144-y-eleva-sus-ventas-un-314-en-2017-es.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*.
- Webb, A. (2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/roger-federer-uniqlo-nike-apuesta-36-anos-noticia-532987>