

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

Jorge Pedro Castillo Cacsire

Código 20112645

Lima – Perú

Enero del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	7
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	13
1.2.1 Análisis PEST	13
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Fast Fashion en Perú	15
1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	20
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	21
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	22
2.4 Matriz FODA	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.	26
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	35
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	35

4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	36
	CONCLUSIONES.....	37
	RECOMENDACIONES.....	38
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

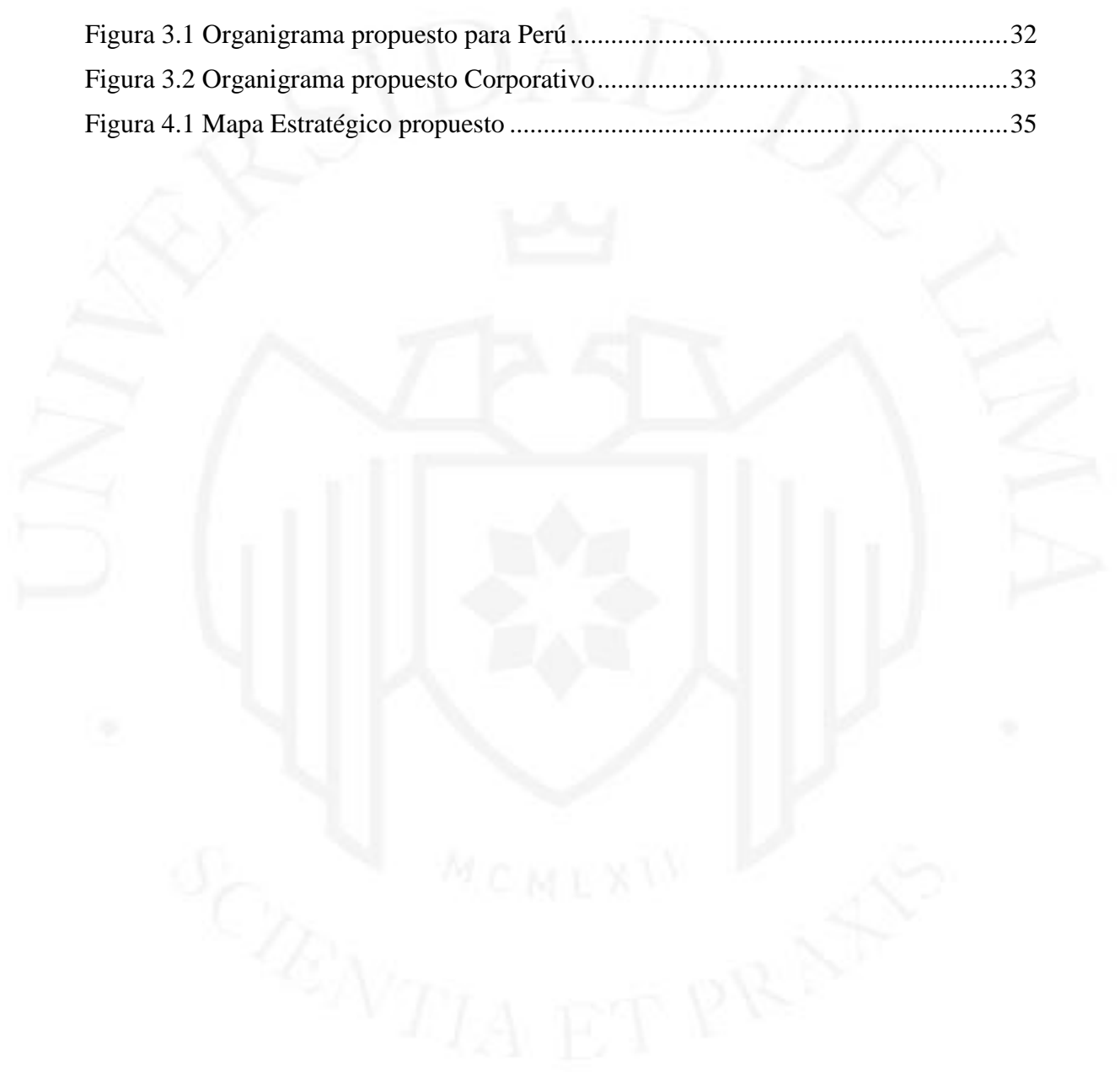


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lista de actividades clave para el modelo de negocio de Fast Retailing.....	4
Tabla 1.2 Lista de actividades clave de la cadena de valor de Fast Retailing.	6
Tabla 1.3 Lista de actividades de soporte de la cadena de valor de Fast Retailing.	7
Tabla 1.4 Lista de fortalezas y amenazas de Fast Retailing y sus respectivas unidades de negocio.....	11
Tabla 1.5 Análisis de la Rivalidad del Sector	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas	22
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	23
Tabla 2.5 Lista de políticas a adoptarse para la operación en Perú	25
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral propuesto	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama propuesto para Perú.....	32
Figura 3.2 Organigrama propuesto Corporativo.....	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico propuesto	35



INTRODUCCIÓN

Fast Retailing es una corporación de origen japonés que opera a nivel mundial, se dedica a la comercialización de prendas de vestir y ofrece un valor diferenciado a sus productos a través de innovación y diseño. Se plantea el supuesto de que, en los próximos años, Fast Retailing ingresará a Perú para establecer sus operaciones.

El primer capítulo se centra en realizar un diagnóstico estratégico para la corporación mencionada, se analiza los factores internos relevantes de la empresa como el modelo de negocio y la cadena de valor. También, se realizará un análisis de los factores externos que pueden afectar la operación, para ello se empleará el análisis de los factores PEST y el análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

El segundo capítulo describirá la formulación de la estrategia, para ello se desarrolla un análisis matricial de los factores internos y externo, se definirá la misión, visión, políticas y se propondrá objetivos estratégicos para la empresa. También, se analizará la conveniencia de redefinir las Unidades Estratégicas de Negocio.

Se presentará una propuesta de estrategias que pueden emplearse a nivel global, nivel corporativo, de negocios y a nivel funcional.

El tercer capítulo contempla las consideraciones que deben tomarse en cuenta para que la estrategia se lleve a cabo; también se propone un organigrama bajo el cual puede ser estructurada la organización.

El cuarto capítulo contiene una propuesta de mapa estratégico de control y su respectivo cuadro de mando integral que incluye indicadores de gestión.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones para Fast Retailing bajo el supuesto de que entrará a operar en el mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

De acuerdo a Osterwalder (2015), un modelo de negocio explica las bases en las que una empresa concibe, entrega y consigue valor (p. 14). Este apartado describirá el modelo de negocio de Fast Retailing sustentado en los nueve módulos que el autor propone.

Segmentos de clientes

- FR se dirige a un amplio rango de personas sin importar su edad, genero, nacionalidad o procedencia, que gusten de vestir buena ropa en cualquier momento del día, el estilo de las prendas es casual con diseños básicos, (Donay, 2015, párr. 11). También, se evidencia esta intención en las campañas de UNIQLO cuyo slogan es <<UNIQLO Made for All>> [UNIQLO hecho para todos] (UNIQLO, s.f).

Relaciones con clientes

- El primer punto de contacto con el cliente se da a través del personal de tienda, este personal ayuda al cliente en el proceso de compra mediante sugerencias o asistencia para encontrar la ropa que el cliente necesita.
- El segundo punto de contacto se da a través de sus Centros de Atención al Cliente que reciben y monitorean opiniones y sugerencias de los clientes de todo el mundo. Este contacto se da a través de comunicación telefónica, email, cartas, y sugerencias escritas en formatos especiales. A finales del 2012, FR recibió 85335 comentarios sobre los productos de UNIQLO solo en Japón (Fast Retailing, 2013, p. 32).
- El tercer punto de contacto se da a través de su tienda Online donde los clientes pueden observar catálogos completos o acceder a ofertas.

Canales

- Al 31 de mayo del 2018, FR cuenta con 3437 tiendas en todo el mundo de las cuales 2042 son de la marca UNIQLO (833 en Japón y 1209 a nivel internacional), 392 de GU y 1003 de las marcas globales (546 de Theory, 328 de CDC y 129 de PTT) (Fast Retailing Co., s.f). También, cuentan con canales online de ventas para cada una de sus marcas.

Propuesta de valor

- La propuesta de valor de UNIQLO consiste en brindar prendas de vestir básicas (fáciles de combinar), de alta calidad (alta calidad en materiales y manufactura), a un precio accesible y con nuevas características funcionales que van más allá de ser simple moda ; por ejemplo, la ropa HEATTECH retiene calor permitiendo a los usuarios usar menos prendas de vestir en invierno (Graduate School of International Corporate Strategy, 2009).
- La propuesta de valor de GU consiste en ofrecer líneas productos que siguen las tendencias de moda (incluso creando colecciones completas a mitad de temporada), a precios bajos (Fast Retailing, 2018, párr. 2).
- La propuesta de valor de Marcas Globales se centra en ofrecer prendas elegantes y modernas, de estilo informal, hechas con materiales de alta calidad y que puedan combinarse con artículos de lujo.

Recursos clave

- Son clave los recursos humanos orientados a la satisfacción del cliente, materiales de alta calidad y a bajo precio, tiendas a nivel global, recursos monetarios para invertir en investigación y desarrollo, socios estratégicos y líderes que puedan gerenciar desde la perspectiva del fundador.

Fuente de ingresos

- Del total de ventas de sus prendas en todas las unidades de negocio, el 43.5% pertenece a UNIQLO Japón, el 28% a UNIQLO Internacional, el 10.7% a GU y el

7.6% a sus marcas globales, según los reportes de su página web (Fast Retailing, 2018).

Actividades clave

Las actividades clave identificadas en el modelo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.1

Lista de actividades clave para el modelo de negocio de Fast Retailing.

Actividades Clave del Modelo
<ul style="list-style-type: none">- Ventas a través de los canales físicos y digitales.- Diseño de las prendas de vestir siguiendo tendencias globales y sugerencias de los clientes.- Investigación de nuevos insumos para las prendas o desarrollo y perfeccionamiento de los actuales productos.- Adquisición de insumos en grandes volúmenes, de alta calidad y a bajo costo.- Gestionar una buena relación con los clientes a través de los diversos canales de comunicación y satisfaciendo sus necesidades.- Marketing mediante campañas promocionales en TV, revistas u online enfocados en comunicar las cualidades de los productos más emblemáticos como Heattech.- Producción de las prendas en fábricas asociadas, bajo la supervisión del departamento de producción y respetando altos estándares de calidad.

Fuente: Takeuchi (2012)

Elaboración propia

Asociaciones clave

- Fábricas asociadas estratégicamente mediante contratos a largo plazo y asistencia técnica.
- Daifuku Corp. es el socio estratégico para la automatización de sus almacenes (Fast Retailing, 2016).
- Toray Industries es el socio estratégico para el desarrollo de tejidos como Heattech (Takeuchi, 2012, pág. 6).
- Google es el socio estratégico para el desarrollo de su canal virtual, predicción de la demanda y análisis de las tendencias globales.
- Shima Seiki, es el socio estratégico para la innovación y mejora de máquinas para producción (Fast Retailing, 2018, párr 2).
- Disney socio estratégico para el lanzamiento de líneas temáticas en sus productos (Fast Retailing, 2017, párr 1).

- South Korea's Lotte y Wing Tai Retail, compañías del sector retail que son socios estratégicos para su expansión en Korea y Singapur respectivamente (Takeuchi, 2012, p. 5).
- Reconocidos diseñadores del medio como Jill Sander (Racked New York, 2015, párr 2).
- Deportistas famosos denominados embajadores de marca” como Roger Federer (Fast Retailing, 2018, párr. 3).

Estructura de costos

- De acuerdo al Estado de Resultados registrado al 31 de mayo del 2018, FR presenta el 50% de sus ingresos como costo de ventas y aproximadamente el 35% en gastos de ventas, gastos generales y gastos administrativos.
- A su vez, se registra que del total de gastos de ventas, administrativos y gastos generales, el 9% se destina a campañas publicitarias, 25% a gastos de alquiler y 35% al pago de salarios (Fast Retailing, 2018, p. 8-13)

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Hill (2015), define la cadena de valor de la siguiente manera:

“Cadena de valor se refiere a que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto” (p. 81).

Por otro lado, las actividades primarias son las actividades que más valor aportan a la cadena. Las actividades de soporte apoyan a que las actividades primarias se realicen correctamente.

A continuación, se analizarán en tablas las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de F.R.

Actividades Primarias

Tabla 1.2

Lista de actividades clave de la cadena de valor de Fast Retailing.

Diseño	FR tiene alianzas con diseñadores reconocidos que lideran equipos de diseño enfocados a lograr conceptos estéticos en sus colecciones. También toman en cuenta los comentarios de los clientes para el diseño funcional o estético del producto.
Compras	FR asegura la compra de grandes volúmenes de materia prima de primera calidad a un bajo costo.
Producción	Se menciona que FR está asociada a fábricas en China con contratos a largo plazo a las que abastece de materia prima y da soporte tecnológico. De acuerdo a su página web, FR cuenta con 450 integrantes en el departamento de producción que se encargan de visitar a las fábricas asociadas para brindar asistencia técnica e instrucción.
Comercialización y ventas	Las tiendas de UNIQLO presentan sus productos en grandes estantes en forma de cubos, ordenados por colores y separados en zonas como últimos lanzamientos, ropa para trabajo y ropa contemporánea. A su vez, UNIQLO divide las tiendas en pisos, un piso para hombres, otro para mujeres y otro para niños. En el proceso de venta UNIQLO cuenta con personal en tienda que asiste al cliente. También cuenta con una plataforma online para realizar compras, a través de apps o en la página web de la marca.
Investigación y desarrollo	FR cuenta con centros de innovación en diferentes países para el desarrollo de nuevos productos que propongan nuevos diseños, o nuevas características funcionales.
Logística de entrada y salida	Se desempeña importantes actividades en la cadena con el objetivo de tener la cantidad óptima de productos y en el momento oportuno. Para ello FR aprovisiona de materia prima a las fábricas asociadas, suministra productos a los almacenes y finalmente estos productos son transportados a las tiendas para su venta.
Marketing	De acuerdo a su página web, la corporación realiza campañas publicitarias de sus marcas por temporada en TV, revistas, banners publicitarios e internet para resaltar las cualidades de los productos, ofertas por temporada y nuevos lanzamientos (Fast Retailing, 2018, p. 9).
Atención al cliente	UNIQLO cuenta con el Centro de Atención al Cliente, donde da respuesta a consultas, reclamos y comentarios que hacen los clientes sobre las prendas o el servicio en tienda (virtual o física). Si se trata de un reclamo por producto defectuoso, el cliente puede pedir el cambio por otro producto.
Control de inventarios	UNIQLO se encarga de mantener un nivel de inventarios óptimo que le permite tener un buen surtido de productos en sus tiendas y no tener cuantioso inventario acumulado.

Fuente: Takeuchi (2012) y Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración propia

Actividades de Soporte

Tabla 1.3

Lista de actividades de soporte de la cadena de valor de Fast Retailing.

Infraestructura de la Organización	Las actividades principales han armonizado en un contexto de organización óptimo en el que la estructura, cultura y políticas son idóneas para el desarrollo e implementación de las estrategias.
Comité de Auditorías	FR cuenta con un staff de auditores que se encargan de diagnosticar la situación actual de los diferentes sistemas organizacionales en FR.
Gestión de Recursos Humanos	FR se encarga de seleccionar el mejor talento para formar parte de la compañía, se incorpora personas con un perfil orientado a la satisfacción del cliente y al logro de objetivos.
Formación de Futuros Líderes	Esta actividad se encarga de formar a los futuros líderes para la compañía para que puedan gerenciar, desarrollar e implementar estrategias con la visión del CEO Tadashi Yanai. Para ello se desarrollaron programas educativos “in house” para que los futuro líderes aprendan los principios de gestión de la organización y los interioricen.
Contabilidad y Finanzas	Esta actividad se encarga de entregar los estados financieros de la empresa respetando estándares internacionales de información financiera.
Sistemas de Información	Estos sistemas apoyan a los gerentes a tomar decisiones rápidas basadas en información tangible.

Fuente: Takeuchi (2012) y Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración propia

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

Una ventaja competitiva se logra cuando una empresa desarrolla una estrategia en su cadena de valor, esta debe ser difícil de copiar por sus competidores lo que le permitirá tener una rentabilidad superior al promedio de las compañías de la industria. (Hill, 2015, p. 82)

Por otro lado, es importante rescatar que una ventaja competitiva se desarrolla y sostiene mediante cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. (Hill, 2015, p. 93). A continuación, se explicará por el análisis de los cuatro factores, cómo FR ha logrado una ventaja competitiva.

Eficiencia superior:

FR brinda asistencia técnica y capacitación a las fábricas asociadas para que sean más eficientes y logren los objetivos de producción manteniendo sus costos en un nivel normal.

Las fábricas asociadas utilizan maquinas WHOLEGARMENT (Fast Retailing, 2018, párr. 1), que producen prendas en una pieza entera guiándose de un modelo 3D, sin la necesidad de unir piezas separadas como es usual de hacerse en el sector, esto reduce los tiempos de producción.

Fast Retailing declara que la compañía tiene la política de tener solo el inventario necesario tanto en almacenes como stock en tienda, para no incrementar la cantidad de personal que maneje los inventarios y reducir los plazos de entrega (Fast Retailing, 2018, párr. 3).

De acuerdo a la documentación de la empresa, FR ha automatizado su principal almacén con mejoras que le han permitido ser más productiva en tiempos de almacenamiento, tiempos de carga, operar 24 horas al día, reducción total de la movilización del personal para picking (Fast Retailing, 2016, PPT). También, se ahorró en costos por necesidad de menos personal en los almacenes y menos inversión en capacitaciones.

Calidad superior:

FR logra calidad en sus productos por la adquisición de materia prima de la mejor calidad del mundo, Takumi (2012) menciona que se adquiere cachemira de Mongolia y lana de merino de Italia (p. 6). Por otro lado, se logran productos de calidad mediante estándares de calidad en la manufactura que garantizan la durabilidad de la ropa y reducen la probabilidad de producir prendas defectuosas.

También influyen atributos de excelencia como el diseño estético elegante y características funcionales de sus tejidos como el material HEATTECH.

Es importante la asistencia a fábricas asociadas en materias de mantenimiento y control de calidad a las fábricas asociadas.

Innovación superior

FR ha innovado en sus productos al desarrollar tejidos con características funcionales innovadoras como el tejido HEATTECH que captura y mantiene el calor del cuerpo (Takeuchi, 2012, p. 6) o con el tejido Airism que está construido a base de fibras ultradelgadas que regulan la circulación del aire entre el cuerpo y la prenda manteniendo un confort fresco (Fast Retailing, 2018, párr. 1).

De acuerdo a noticias en su página web, FR ha innovado en sus procesos al desarrollar tecnologías para la producción en masa en cooperación con corporación Shima Seiki con la tecnología WHOLEGARMENT® (Fast Retailing, 2013, párr. 2).

También ha innovado en procesos, específicamente en la gestión de su abastecimiento, al automatizar su almacén en Ariake (Japón) con colaboración de Daifuku.

FR cuenta con centros de Innovación, Desarrollo y Diseño que se encargan de mejorar los materiales e innovar en los diseños y productos lanzados.

Respuesta al cliente superior

FR cuenta con un Centro de Atención al Cliente para dar respuesta rápida a quejas, atender requerimientos y recibir retroalimentación que es información útil para desarrollar nuevos productos que se acomoden a las necesidades.

FR ha desarrollado canales digitales de venta que están enfocados en brindar un nivel de respuesta superior al cliente.

U.E.N. UNIQLO

La ventaja competitiva de esta UEN se sustenta en lo siguiente:

Eficiencia superior: aprovecha eficiencias logradas en la cadena de producción y la baja estructura de costos por negociar la compra de insumos en grandes cantidades logrando economías de escala.

Calidad superior: utiliza materiales de alta calidad y funcionalidad como HEATTECH y Ultra Light Down (Takeuchi, 2012, pág. 6).

Innovación superior: cuenta con un propio centro de innovación, además de ser una de las compañías mas innovadoras y admiradas del mundo.

Respuesta al cliente superior: UNIQLO tiene su propio Centro de Atención al Cliente, dedicado a atender quejas y recibir sugerencias de clientes de todo el mundo. (Fast Retailing, 2013, p. 32).

Además, tienen una alta capacidad de marketing al realizar campañas bajo el concepto “Lifewear” que consiste en crear ropa para mejorar la vida, este concepto ha tenido gran acogida por varios mercados en Asia (Fast Retailing, 2018, párr 1).

U.E.N. GU

La ventaja competitiva de esta UEN se sustenta en lo siguiente:

Respuesta al cliente superior: consiste en ofrecer prendas que siguen las últimas tendencias en la moda urbana.

Innovación superior: las prendas mencionadas son diseñadas en los centros investigación y desarrollo.

Eficiencia superior: ofrecen bajos gracias a la reducción de gastos en las diferentes actividades de la cadena sumado al logro de economías de escala (Fast Retailing, 2016).

Marcas Globales

La ventaja competitiva de esta UEN se sustenta en lo siguiente:

Calidad superior: ofrece ropa hecha con los mejores materiales, a un precio razonable pero superior a los productos de las demás unidades.

Innovación superior: ofrece diseños elegantes hechos por renombrados diseñadores del medio, sus productos se posicionan como marcas de lujo accesibles.

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

Tabla 1.4

Lista de fortalezas y amenazas de Fast Retailing y sus respectivas unidades de negocio.

<u>Fast Retailing</u>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Logra de economías de escala en compras de materia prima de alta calidad a bajo costo. • Cuenta con socios estratégicos líderes en sus rubros que colaboran con FR en la innovación de sus diversas actividades. • Tiene acceso a capital financiero para solventar su expansión. • Cuenta con centros de I+D que le permiten desarrollar productos nuevos, mejorar los ya existentes e innovar en sus procesos. • El gran alcance geográfico de sus operaciones le ayuda a generar altos márgenes de ingresos y utilidades. • Está asociado a reconocidos diseñadores que colaboran en el desarrollo de diversas líneas de productos. • Cuenta con centros de atención al cliente que le permite atender reclamos o quejas de manera oportuna. • Diseña y desarrolla productos en base a los comentarios de los clientes. • Posee la ventaja de no tener intermediarios lo que le da mayor control sobre los costos y calidad a lo largo del proceso de negocio, al aplicar el modelo SPA. • Se tiene a un líder visionario que traza objetivos para operar a escala global y que adapta su organización al cambio. • Tiene una escuela de futuros líderes con un programa educativo bien estructurado. • Cuenta con tecnología de vanguardia para la producción en sus fábricas asociadas y para el manejo de sus inventarios en su almacén principal y tiendas. • Compañía que se posiciona como socialmente responsable al implementar diversas políticas que cuidan a sus trabajadores, a los animales, al medio ambiente y ayudar a los grupos sociales que lo necesiten. • Posee un sólido know-how en la logística, comercialización y operaciones de expansión, producto de éxitos y fracasos en el perfeccionamiento del modelo SPA. <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentra la mayor parte de sus ingresos por ventas en países asiáticos. • Los inventarios de Fast Retailing rotan en mayor tiempo que los de sus competidores, a FR le toma 118 días mientras que a Zara le toma 81. Por tanto, FR incurre en mayores costos por personal en almacén y cuidado de inventarios. • Tiene la producción concentrada en unos cuantos países asiáticos, esto implica varios riesgos; por ejemplo, que paren las fábricas en China por algún desastre natural o alguna huelga nacional.
<u>UNIQLO</u>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene productos de calidad superior por los materiales con los que son fabricados y por el control de calidad en sus fábricas asociadas. • Las características funcionales del producto que le dan un valor diferenciado.

(continúa)

(continuación)

<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de ofrecer un precio asequible de los productos gracias a la estructura de costos bajos, procesos eficientes y no tener intermediarios.• Alta efectividad de sus campañas de marketing, llegando a crear campañas de imagen global de alta efectividad.• Lanzamiento de productos innovadores en su diseño estético y en los materiales con los que se fabrican• Embajadores de marca famosos en el deporte del tenis. <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Según investigaciones de Bloomberg, el tiempo que se utiliza desde el diseño hasta la comercialización de un producto es mayor al de sus competidores directos como ZARA, Tadashi Yanai se trazó reducir este tiempo a 13 días, similar al del competidor mencionado• El diseño minimalista de sus tiendas no está teniendo acogida en países occidentales como Estados Unidos, donde sus competidores como ZARA y H&M son mejor valorados• UNIQLO no está adaptando las tallas de sus prendas para sus diferentes mercados, la estructura corporal en países occidentales es diferente y eso puede disuadir a potenciales clientes.• Dependencia significativa del mercado japonés, en el cual tiene su mayor concentración de ingreso por ventas.• Poca presencia en redes sociales como Instagram o Facebook.
<p><u>GU</u></p>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Productos que siguen las tendencias de la moda rápida a precios bajos con una calidad aceptable.• Políticas innovadoras de comercialización como la de poder llevarte una prenda por un día, usarla y decidir al día siguiente comprarla o devolverla <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Dependencia del mercado japonés del cual proceden la mayor parte de sus ingresos.• No tiene una amplia cobertura geográfica como lo tiene UNIQLO.• No cuenta con gran presencia en el E-Commerce, ya que al 2016 solo le representó el 5% de su ingreso de ventas por este canal
<p><u>Marcas Globales</u></p>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gozan de la posición de ser marcas de lujo reconocidas que ofrecen productos a un precio cómodo.• Lanzan líneas de productos diseñados por reconocidos diseñadores del medio. <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tienen un menor alcance geográfico al no tener un gran número de tiendas.• Varias de las marcas solo tienen reconocimiento en su país de origen.

Fuente: Li, (2017); Marketing Directo (2014) y Fast Retailing Co. (2016).
Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

De acuerdo a David, F. (2015):

Las fuerzas externas tienen un efecto potencial positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) que rebasa el control de las empresas. Por ello, se realizan análisis externos para identificar las fuerzas externas, evaluar las tendencias y formular estrategias para aprovechar oportunidades o mitigar amenazas (p. 62).

A continuación, se procederá a analizar los factores externos que FR debería considerar para la formulación del plan estratégico.

Político

El presidente del Gremio retail considera que no hay un panorama claro para tomar decisiones de inversión (Mercado Negro, 2018, párr. 14). Lo anterior debido a conflictos entre los poderes del estado. La evolución futura es favorable pues el Congreso ha manifestado su intención de cooperar con el Ejecutivo en beneficio del país.

Económico

El PBI per cápita sigue en crecimiento pasando de 9000 dólares el 2010 a 13400 dólares el 2017. Según el FMI, Perú ocupa el sexto puesto en este indicador económico superado por países como Chile, Colombia, México o Brasil. La evolución futura de este factor es favorable pues se pronostica que el país seguirá en un ciclo alcista (Banco Mundial, s.f.).

Existe una tendencia al crecimiento descentralizado en provincias como Puno, Moquegua o Huánuco. La evolución futura de este factor es favorable pues tanto la inversión pública como privada se está descentralizando.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar positiva o negativamente a las empresas con presencia global ya que sus costos están en moneda extranjera. Por el momento no hay grandes fluctuaciones en el tipo de cambio y se proyecta la apreciación

de la moneda local, pero la situación podría cambiar en perjuicio de las empresas extranjeras (Banco Central de Reserva, s.f.).

Existe una debilidad del consumo peruano; sin embargo, se proyecta un repunte del consumo privado para el sector retail por encima del 3% (Diario Gestión , 2018, párr. 4).

El crecimiento significativo del sector retail en el Perú, en especial en provincias de donde provienen el 30% de ventas de ese sector. Se espera que las ventas de este sector representen el 50% en provincias al 2020 (Mercado Negro, 2018, párr. 6).

El país tiene antecedentes de imponer medidas antidumping para a importación de prendas de vestir por tres años desde el 2013 (Romainville, 2016, párr. 4). Esta medida que fue anulada y se espera que no cambie en el corto plazo; sin embargo, la evaluación de este factor dependerá de la posición de querer proteger al sector textil nacional por parte del gobierno.

Social

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), se registra un total de 31 millones de peruanos, un tercio pertenece a la población joven al 2017; por otro lado, están equiparadas las cantidades entre hombres y mujeres (párr. 1). Según cifras de INEI, se estima que para el 2021 el país cuente con 33 millones de personas.

El consumidor peruano prefiere formatos más organizados como centros comerciales; además, su frecuencia de compra es casi 300 veces por año que es una de las cifras más altas de América Latina (Diario Gestión, 2018, párr. 8). La evolución futura de este factor es favorable pues es una tendencia apreciar los formatos organizados y la modernidad que ofrece un centro comercial en el país

El consumidor peruano es más sofisticado que antes y está decidiendo su compra no solo guiado solo por el precio, sino por factores como la calidad, duración del producto y buen servicio en tienda (Perú Retail, s.f., párr. 3).

De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2017), el nivel socio socioeconómico A, B y C en Lima metropolitana lo conforman el 70.4% de los peruanos, mientras que en el Perú urbano lo

conforman el 52.1% (p. 9). La evolución futura de este factor es favorable ya que hay una marcada tendencia al aumento del nivel socioeconómico B y C.

El efecto “Hecho en China”, que consiste en la creencia de que todo producto de china es de mala calidad, es una creencia arraigada en el consumidor local (El Comercio, 2015, párr. 11). La evolución futura de este factor no es favorable pues no es posible cambiar ese preconceito al corto plazo.

Existe una marcada tendencia del consumidor peruano a realizar sus compras por páginas intermediarias o canal virtual de tiendas por departamento (Diario Gestión, 2017, párr. 5).

Tecnológico

La llegada del “internet retailing” impactará en el sector, porque se tendrá que implementar un canal digital para poder competir. José Cabanillas menciona que existe un riesgo de que ingresen los grandes operadores mundiales del E-commerce (Mercado Negro, 2018).

La tecnología está mejorando la experiencia del consumidor mediante innovaciones como el espejo-pantalla que ayuda a saber las medidas reales del consumidor con respecto a las tallas de la tienda (El Comercio, 2018, párr. 7).

Ambiental

Perú tiene una variedad amplia de climas, además de que estos climas son irregulares e impredecibles (Viajar Perú, s.f., párr. 3). El clima es un factor que afecta de manera importante al sector pues un cambio climático imprevisto implica que las grandes tiendas de ropa tengan que variar sus colecciones sin una planificación previa, o rebajar los precios para deshacerse del stock (Monami, 2016, párr. 1).

La moda “low cost” ha sido declarada como “emergencia medioambiental” por la ONU (Perú Retail, 2018). Diversos países podrían adoptar medidas contra el sector “fast fashion”.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Fast Fashion en Perú

De acuerdo a David, F. (2013), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque frecuentemente usado para el desarrollo de estrategias. Este modelo analizó la rivalidad

entre empresas existentes, la facilidad con la que nuevos competidores puede entrar a las industria y la influencia en la negociación por proveedores y clientes. Producto del analisis se determina si una industris es o no atractiva (p. 75).

Tabla 1.5

Análisis de la Rivalidad del Sector

<p>Rivalidad del Sector (Alta)</p>	<p>Sector Fast Fashion consolidado: los principales competidores en esta industria (ZARA, H&M, Forever 21) son similares en tamaño y recursos, se han colocado en los principales centros comerciales del país y tienen recursos monetarios para seguirse expandiendo.</p> <p>Competidores indirectos: además de las empresas ya mencionadas, se encuentran las tiendas por departamento que están potenciando sus marcas propias de ropa como es el caso de Oechsle. También se compite de manera indirecta con boutiques y otros emporios comerciales.</p> <p>Crecimiento del sector: el sector está en crecimiento, según cifras de Euromonitor, el sector retail especializado de ropa y calzado en Perú viene creciendo en promedio de 7.5% por año, llegando a alcanzar un crecimiento de 8.4% el 2017 con proyecciones de crecer 7.4% al 2018</p> <p>Costos fijos: las empresas de esta industria incurren en fuertes costos fijos por alquiler, los precios podrían llegar a oscilar entre 60 y 100 dólares por metro cuadrado en centros comerciales como Jockey Plaza o Plaza San miguel. Además de otros significativos costos fijos como pago de salarios, servicios, mantenimiento y limpieza, campañas de publicidad y costos de almacenamiento.</p> <p>Costo de cambio para el cliente: el costo de cambio es bajo pues si el cliente encuentra mejor calidad, diseño y atención en otro lugar optará por una nueva alternativa para comprar sus prendas, en el país hay una fuerte tendencia al modelo enfocado en descuentos o precios bajos lo que indica que aún hay una marcada tendencia a decidir por el precio.</p> <p>Aumento de la capacidad: existe un gran riesgo de acumulación de inventarios, dado que el sector tiende a aprovechar economías de escala. Un exceso de inventarios podría obligar a la empresa a optar por la reducción de precios o lanzar ofertas, situación que se da sobre todo en cierres de temporada para deshacerse de su stock y aumenta la rivalidad.</p> <p>Barreras de salida: las barreras de salida son altas pues las expansiones hacia economías emergentes como Perú tiene importancia vital en la estrategia de expansión que se trazan las corporaciones de esta industria, también es importante tener presencia global por un tema de imagen.</p>
---	---

Fuente: Euromonitor (2017) y Taipe (2015)
Elaboración propia

Amenaza de nuevos competidores (Alta)

- El sector retail (que engloba al sector fast fashion) ocupa el puesto 9 de 30 países emergentes atractivos para invertir, es objetivo de expansión para competidores que pueden hacerle frente a obstáculos como barreras de entrada y reacción previsible de los competidores
- Las barreras de ingreso son bajas debido al bajo costo de cambio para el cliente por lo ya expuesto en la rivalidad. Por otro lado, el acceso a canales de distribución no

es complicado, debido a que la oferta de plazas en centros comerciales está aumentando, esto gracias a la construcción de nuevos centros comerciales en el interior del país y la ampliación de infraestructura en distintos centros comerciales (Taípe, 2015, párr. 3).

- La reacción previsible de los competidores actuales es agresiva frente a la entrada de un nuevo competidor, dados los altos costos fijos en esta industria y la posibilidad de que las empresas bajen sus precios o lancen ofertas debido a excesos de inventario.

Amenaza de productos sustitutos (Alta):

- Se están desarrollando productos que incluyen incorporaciones tecnológicas de vanguardia, como la ropa con calefacción incorporada que transmite calor a través de nanocables para regular la temperatura (Alonso, 2015, párr. 2).
- Por otro lado, se encuentra la moda “eco fashion” que produce prendas de vestir de materiales reciclados como el plástico o fibras de bambú (Anónimo, s.f., párr. 4).
- Por último, la industria está desarrollando diferentes prototipos a los que denomina “Ropa del Futuro”, entre estas prendas se encuentra la ropa en spray que permite dibujar la prenda directamente en el cuerpo y la ropa cultivada que es una prenda completamente biodegradable a base de azúcar, bacterias y (Infobae, 2016, párr. 5-6).

Poder de negociación de compradores (Bajo)

- El poder de negociación de los compradores es bajo porque no son un grupo concentrado que compre un porcentaje representativo de las ventas y no significan una amenaza de integración vertical hacia atrás.

Poder de negociación de proveedores (Bajo)

- El poder de negociación de los proveedores es bajo dado que las organizaciones del sector han establecido relaciones de cooperación con sus clientes y contratos a largo plazo. Además, hay una gran variedad de potenciales proveedores a los que pueden acudir si se rompen los lazos de cooperación.
- En la obtención de materia prima también se encuentran un gran número de proveedores por todo el mundo.

- Por otro lado, los proveedores del área física en centros comerciales ofrecen buenos términos económicos y condiciones a las empresas del sector, ya que una marca de presencia global genera expectativa y atrae un mayor flujo de público.

1.2.3 Determinación y Sustentación las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

El ciclo de crecimiento económico del país plasmado en indicadores como el PBI per cápita. Esto sumando a pronósticos positivos en del consumo privado que se crecerá en un 3%, tendencia que se va a mantener al corto plazo.

El crecimiento descentralizado por parte del sector retail que ha optado por expandirse a provincias implementando modernos centros comerciales que atraen gran cantidad de público.

Demografía nacional con tendencia a un crecimiento acelerado y composición demográfica de casi un tercio de población joven. Esto sumado a la tendencia de crecimiento de los niveles socioeconómicos B y C, por el aumento de ingreso percibido y calidad de vida de estos niveles.

El comportamiento del consumidor peruano es favorable, su frecuencia de consumo es alta (300 veces) y tiende a visitar centros comerciales para realizar sus compras.

Tendencia a valorar aspectos como la calidad y durabilidad de la ropa al momento de hacer la compra.

El poder de negociación de los proveedores es bajo por ser estos numerosos y, en muchos casos, tener contratos de exclusividad u cooperación. De igual forma, los proveedores de plazas en centros comerciales tienen poco poder de negociación frente a las gigantes empresas fast fashion.

El poder de negociación de compradores es bajo ya que los clientes no son grupos concentrados y no representan una amenaza de integración.

Amenazas

Inestabilidad política del país en los tres poderes del estado, por el constante enfrentamiento entre el ejecutivo y el congreso; además de las investigaciones a jueces y fiscales por actos de corrupción.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio podrían afectar los resultados de las empresas que conforman la industria de la moda rápida.

Existe la posibilidad de que se impongan medidas que protejan a la industria textil peruana, como impuestos antidumping o límites para la importación de mercadería procedente de China.

El clima en Perú es variado por regiones e impredecible, factor que significa un riesgo para la industria; por otro lado, los fenómenos ambientales que afectan al negocio, como el fenómeno del niño.

Tendencia del cliente a realizar sus compras por internet en páginas intermediarias o canales virtuales de ventas.

Creencia de que el producto hecho en China es de mala calidad y durará o se malogrará.

La industria de la moda rápida ha sido declarada por la ONU como altamente dañina para el medio ambiente.

Alta rivalidad de la industria debido a la consolidación, los diversos competidores en el sector retail, los altos costos fijos, el costo de cambio bajo para el cliente y las altas barreras de salida.

Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, atraídos por el crecimiento del sector, y débiles barreras de ingreso.

Alta amenaza de productos sustitutos por el riesgo de ingreso de las prendas de alta tecnología o de materiales ecoamigables; además de existir boutiques y confecciones de diseñador.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

De acuerdo a David F. (2013), la Matriz EFI es utilizada es usada para resumir y evaluar fortalezas y debilidades importantes encontradas en las las áreas de una empresa con el objetivo de evaluar las relaciones entre estas áreas (p. 122).

Tabla 2.1

Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Nota	Ponderado
Estructura de costos bajos gracias al logro de economías de escala en compras de materia prima.	0.15	4	0.37
Socios estratégicos líderes en investigación, tecnología y entretenimiento.	0.05	3	0.14
Centros de I+D que permiten desarrollar nuevos productos, en base a comentarios de clientes, con características funcionales que le dan valor diferenciado.	0.10	4	0.28
Centros de atención al cliente.	0.05	3	0.15
Tecnología de vanguardia en las fábricas asociadas y sus almacenes.	0.05	3	0.14
Compañía socialmente responsable que se preocupa por cuidar de su entorno.	0.05	4	0.19
Materia prima de la mejor calidad.	0.11	4	0.28
Alta efectividad del MKT por medio de campañas para sus productos.	0.10	3	0.14
Debilidades	Peso	Nota	Ponderado
Dependencia del mercado asiático.	0.10	1	0.09
Producción concentrada en la región asiática	0.07	2	0.14
Mayor tiempo que sus competidores en diseñar-producir y poner en tienda.	0.05	2	0.09
Poca presencia en redes sociales.	0.02	2	0.04
No está bien posicionado en el canal virtual.	0.10	1	0.02
TOTAL	1		2.87

Fuente: Hill (2015) y Takeuchi (2012)

Elaboración propia.

Una cifra de 2.87 indica que FR es fuerte en lo interno, ya que capitaliza de manera efectiva sus fortalezas internas para hacerle frente a sus debilidades. Dentro de sus mayores debilidades se encuentran su dependencia del mercado asiático especialmente de Japón y no estar bien posicionado en el canal virtual frente a gigantes como Amazon o Alibaba.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Sobre la Matriz EFE, David, F. (2013) señala lo siguiente: “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80).

Tabla 1.3

Lista de actividades de soporte para el modelo de negocio de Fast Retailing.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Nota	Ponderado
Ciclo de crecimiento económico favorable y crecimiento del consumo interno.	0.09	4	0.37
Descentralización de los centros comerciales.	0.05	3	0.14
Composición demográfica con 1/3 de población joven.	0.05	3	0.14
Crecimiento de niveles socioeconómicos B y C.	0.05	2	0.09
Alta frecuencia de consumo y preferencia del cliente por los formatos de los modernos centros comerciales.	0.07	4	0.27
Poder de negociación del proveedor bajo, por las condiciones comerciales favorables que ofrecen los centros comerciales a las gigantes fast fashion.	0.07	3	0.21
Tendencia a valorar factores como la calidad y durabilidad de la ropa en la decisión de compra.	0.07	4	0.27
Amenazas	Peso	Nota	Ponderado
Inestabilidad política del país.	0.07	2	0.14
Fluctuaciones en el tipo de cambio.	0.02	2	0.05
Factores ambientales como el clima impredecible y desastres naturales como el Fenómeno del Niño.	0.07	3	0.21
Tendencia a realizar compras por internet de páginas intermediarias o canal virtual de tiendas por departamento	0.05	3	0.14
Efecto “hecho en China”, percepción de que es barato y de mala calidad.	0.05	3	0.14
Industria de la moda rápida declarada por la ONU como dañina para el medio ambiente.	0.03	1	0.03
Alta rivalidad de la industria por la consolidación, diversidad de competidores en el sector y fuertes barreras de salida.	0.09	3	0.27
Inminente amenaza de ingreso de nuevos competidores por débiles barreras de entrada.	0.09	2	0.18
Amenaza de productos sustitutos.	0.05	3	0.14
TOTAL	1		2.85

Fuente: Diario Gestión (2018); Hill (2015) y Mercado Negro (2018)

Elaboración propia.

Una cifra de 2.85 indica que FR aprovecha las oportunidades de manera efectiva y responde de manera oportuna a las amenazas externas.

UNIQLO ha desarrollado ventajas competitivas sustentadas en los cuatro bloques (calidad, eficiencia, innovación y respuesta al cliente), mientras que GU solo ha logrado ventajas sustentadas en eficiencia e innovación.

Dado que UNIQLO es la Unidad de Negocio que reúne mayores ventajas competitivas, y como marca tiene más presencia a nivel mundial, se recomienda la entrada con UNIQLO a Perú.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Sobre las estrategias genéricas, David, F. (2013) menciona “Las estrategias genéricas permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (p. 148).

A continuación, se procede a analizar los tres ejes mencionados por David, F. para la UEN UNIQLO.

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias Genéricas

UNIQLO	Liderazgo en costos	Diferenciación
Segmentación de mercado	Se dirige a un amplio segmento de personas donde no hace distinción a la edad, género o nacionalidad.	
Diferenciación de producto		La diferenciación del producto es alta por tratarse de productos de alta calidad, que tienen características funcionales que lo distinguen y por enfocarse a brindar un buen servicio al cliente y servicio postventa.
Habilidades distintivas	Efectividad de control de costos y calidad, economías de escala en compras de insumos, gestión de inventarios y logística orientados a tener nivel óptimo de stock y reducir costos de transporte.	Alta capacidad de investigación y desarrollo, efectividad del marketing con campañas de alto impacto y operaciones en tienda orientadas a la satisfacción del cliente.
Estrategia sugerida	Se sugiere la estrategia de diferenciación con liderazgo en costos.	

Fuente: Hill (2015); Takeuchi (2011) y Fast Retailing Co. (2018).

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

David, F. (2013) menciona a la Matriz FODA como herramienta de adecuación de factores internos y externos clave de tal forma que se utilicen las fortalezas internas para explotar las oportunidades externas, se superen las debilidades internas aprovechando oportunidades externas, se reduzcan las debilidades internas aprovechando oportunidades externas y minimizando el impacto de las amenazas con las fortalezas de la organización. Por otro lado, menciona David, F. que el objetivo de esta herramienta no es el seleccionar la mejor estrategia, sino el de generar una gama de estrategias alternativas (pp, 175 – 178).

A continuación, se utilizará la Matriz FODA recogiendo información de las matrices EFE y EFI mostradas anteriormente.

Tabla 2.4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta capacidad en investigación y desarrollo. 2. Materia prima de la mejor calidad. 3. Costos bajos gracias a economías de escala y eficiencias. 4. Socios estratégicos líderes en sus rubros. 5. Alta efectividad de campañas de marketing con el concepto Lifewear. 6. Centro de Atención al Cliente 7. Compañía socialmente responsable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia del mercado asiático. 2. Producción concentrada en la región asiática. 3. No tiene una fuerte posición competitiva en E-commerce. 4. Poca presencia en redes sociales.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciclo de crecimiento económico y consumo interno. 2. Composición demográfica joven, un tercio de la población. 3. Alta frecuencia de consumo (300 veces al año) y preferencia por formatos modernos. 4. Tendencia a valorar la calidad, durabilidad, 	<ol style="list-style-type: none"> E1. Ingresar con una campaña de marketing efectiva en principales medios de comunicación e internet (F5, O1, O2) E2. Ofrecer precios competitivos y aprovechar la frecuencia de consumo del cliente peruano (F3, O3) E3. Comunicar al país que los productos son de alta calidad y funcionalidad (F1, F2, F5, O4)
		<ol style="list-style-type: none"> E9. Ingresar a Perú aprovechando el crecimiento económico, características demográficas y frecuencia de consumo en retail (D1, O1, O2, O3) E10. Descentralizar la producción y asociarse con una fábrica de México para responder mejor al flujo de demanda (D2, O2, O3) E11. Potenciar su canal online para dirigirse a las personas

(continúa)

(continuación)

<p>diseño en prendas de vestir y la atención</p> <p>5. Poder de negociación de proveedores bajo.</p>	<p>E4.Ofrecer una excelente atención al cliente aprovechando la tendencia de que un buen servicio es valorado (F6, O4)</p> <p>E5.Conseguir favorables acuerdos con los centros comerciales aprovechando el poder de negociación (F5, O6)</p>	<p>jóvenes que tienden a comprar por internet (D4, O2, O3)</p> <p>E12.Aumentar la presencia en redes sociales para comunicar el concepto de la marca y las líneas de productos (D5, O2, O3)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Amenaza del ingreso de nuevos competidores</p> <p>2. Efecto "hecho en China", creencia de que es de baja calidad y durabilidad.</p> <p>3. Tendencia a realizar compras por internet a páginas intermediarias y tiendas por departamento.</p> <p>4. Clima variable e impredecible que afecta los lanzamientos por temporadas.</p> <p>5. Moda "low cost" es declarada como dañina para el medio ambiente por la ONU.</p>	<p>E6.Ingresar con un canal online de ventas para contrarrestar la amenaza de compras por internet (F4, A3)</p> <p>E7.Comunicar que los productos están hechos con insumos de calidad y funcionalmente innovadores (F1, F2, F5, A2)</p> <p>E8.Comunicar que se siguen políticas que fomentan las buenas prácticas en derechos humanos y medio ambiente (F7, A5)</p>	<p>E13.Descentralizar la producción para reducir tiempos de transporte y reaccionar con ropa adecuada al clima del momento (D2, A4)</p> <p>E14.Aumentar la presencia en redes sociales para impulsar el canal virtual de la marca (D5, A3)</p> <p>E15.Mejorar el tiempo que toma el desarrollo del productos para ofrecer prendas adecuadas a las necesidades del cliente (D3, O4, O2)</p>

Fuente: Hill (2015); Takeuchi (2011); El Comercio (2018); Gestión (2018) y Mercado Negro (2018)
Elaboración propia

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

Se propone como misión lo siguiente:

“Ser el comercializador minorista número uno en el mundo.”

La declaración de misión del grupo es la siguiente:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y satisfacción de poder ponérsela.” (Takeuchi, 2012, p. 23)

“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)

Se sugiere la adopción de las políticas corporativas de la siguiente tabla:

Tabla 2.5

Lista de políticas a adoptarse para la operación en Perú

<u>Principios de Gestión</u>	Tadashi Yanai elaboro los 23 principios de gestión que reúnen su criterio y experiencia a lo largo de los años al mando de FR. Se catalogan como “el fundamento más importante de la compañía” (Takeuchi, 2012, p. 12)
<u>Política de relaciones con los inversionistas y pago de dividendos</u>	Brinda directrices para la difusión de información de la compañía como auditorias, resultados financieros y perspectivas a futuro que son consideradas como información importante para los e inversionistas.
<u>Política en la cadena de suministro y fábricas asociadas</u>	Brindan lineamientos en temas de derechos humanos, condiciones laborales, reducción del impacto medioambiental, transparencia y cooperación que deben respetar proveedores de materia prima y fábricas asociadas. Por otro lado, también da lineamientos para la preservación de los recursos naturales, la protección de la biodiversidad y especies en peligro de extinción a lo largo de la cadena de suministro.
<u>Política de relaciones con la comunidad</u>	Política enfocada a la responsabilidad social que da lineamientos para brindar donaciones de ropa, oportunidades de empleo y educación para grupos vulnerables de personas como los refugiados, las personas con discapacidad, los afectados por la pobreza o desastres (Takeuchi, 2012, p. 11).
<u>Políticas en recursos humanos</u>	Mediante esta política se promueve la diversidad e igualdad de oportunidades, respeto por los derechos humanos y el desarrollo de una línea de carrera

Fuente: Fast Retailing Co. (2018)
Elaboración propia.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Se proponen los siguientes objetivos:

- Rentabilizar la operación en Perú, obteniendo una rentabilidad del 20% sobre la inversión a dos años.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, logrando un 95% de satisfacción en el total de clientes en el primer año.
- Lograr una participación de mercado del 15% en el sector fast fashion peruano en los dos primeros años.
- Comunicar el concepto de la marca, logrando una recordación del 40% a nivel Lima metropolitana en el primer año.
- Mejorar continuamente los procesos, logrando exitosamente seis proyectos de mejora de procesos en el primer año.
- Desarrollar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, Beneficiando a 100 en el primer año.
- Mantener al 95 % la satisfacción del personal en el primer año de operación.
- Capacitar al personal en metodologías de mejora de procesos y control de calidad dentro del primer año de operación.
- Mantener un buen clima laboral, ejecutando proyectos de integración laboral y evaluaciones de clima semestrales.

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

Actualmente existen tres UEN las cuales son UNIQLO, GU y Global Brands. UNIQLO esta subdividido en UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional. Se propone subdividir UNIQLO por continentes o regiones geográficas para controlar de forma más efectiva el cumplimiento de los objetivos de expansión global. UNIQLO se subdividirá en UNIQLO Asia, UNIQLO América, UNIQLO Oceanía, UNIQLO Europa.

Se propone subdividir a GU en GU Japón y GU Internacional, dado el potencial de la marca para tener acogida en el exterior. Mediante esta subdivisión se permitirá cumplir y controlar más afectivamente la expansión de esta unidad.

En lo que respecta a la incursión de FR en Perú, esta corporación se beneficiaría al ingresar en una economía en crecimiento sostenible y donde la competencia actual en el sector no es tan intensa como en países de oriente. Por otro lado, y como se mencionó en el subcapítulo 1.2.2, la oferta espacios en centros comerciales está en crecimiento y existe un mercado potencial para la creación de nuevos centros comerciales en ciudades de provincia.

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

Estrategia en el Ambiente Global

Se escogerá la estrategia más conveniente en base al análisis de dos factores, necesidad de adaptación local y la presión por reducción de costos.

La presión por reducción de costos es alta; FR necesita ser eficiente en sus procesos y mantener su estructura de costos bajos para ofrecer precios competitivos al cliente, ofrecer precios competitivos es importante en el mercado peruano donde aún hay una fuerte tendencia a decidir en base al precio bajo o descuento.

La necesidad de adaptación local es baja; FR puede entrar al mercado peruano sin la necesidad de adaptar sus productos, dado que estos son de alta calidad, funcionalidad y podrán satisfacer las necesidades de los clientes en el país.

Se sugiere hacer un ligero ajuste en el diseño de tallas ya que se han documentado quejas de clientes en Estados Unidos, estos mencionan que las tallas no se acomodan a su cuerpo.

Por lo antes señalado, se sugiere utilizar la estrategia global, explotando su ventaja en el control de costos y economías de escala en compras. Por otro lado, puede entrar al mercado con las mismas líneas de productos que han tenido éxito en los países donde UNIQLO ha tenido presencia.

El modo de entrada sugerido es bajo la modalidad de Subsidiaria de Propiedad Total, esta modalidad le permitirá tener un amplio control de costos y operaciones; por otro lado, se protegerá el know-how valioso de la organización.

Estrategias Corporativas

Outsourcing estratégico

- Se propone que FR descentralice su producción, mediante un acuerdo de outsourcing estratégico de producción con una fábrica de manufactura en México. Esto le permitirá a FR reaccionar de manera más oportuna a fluctuaciones de la demanda, reduciendo los tiempos de transporte. El tiempo de transporte marítimo de China a Perú es de 30 a 40 días. Se propone a México por la cercanía geográfica con Estados Unidos donde actualmente UNIQLO tiene una gran cantidad de tiendas. Además de tener uno de los costos más bajos de producción (El Siglo del Torreón México, 2014, párr. 1).

Integración horizontal

- Se propone que FR inicie negociaciones para comprar la marca J Crew, esta negociación no se concretó en el 2014 pero de hacerlo podría beneficiar a la corporación al darle acceso a un tipo de público que gusta de la “moda rebelde”, tendencia que está teniendo gran acogida por los jóvenes (Riaño, 2014, párr. 1).

Estrategias Intensivas

- Desarrollo de mercado: se sugiere que la corporación busque nuevos espacios geográficos para sus productos actuales, además de expandirse en Perú se sugiere evaluar el beneficio de una expansión en Chile, Colombia y Brasil.
- Desarrollo de productos: se sugiere desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes; por ejemplo, desarrollar un tejido que repela las partículas de agua, este producto sería ideal para climas húmedos como Lima.
- Penetración de mercado: se sugiere aumentar la participación con elevados esfuerzos de marketing como campañas publicitarias en medios masivos, ofrecer promociones por temporada o descuentos.

Estrategia de Negocios

Estrategia Genérica de Negocio

- Se recomienda mantener la estratégica genérica actual de diferenciación con liderazgo en costos para UNIQLO en Perú, explicada en la matriz de estrategias genéricas punto 2.3 del presente informe.

Estrategias de Inversión a Nivel de Negocios

FR tiene una posición competitiva fuerte por ser capaz de capitalizar sus fortalezas dándole ventajas competitivas que le permiten poder hacer frente a competidores como INDITEX o H&M.

Actualmente el ciclo de la demanda se encuentra en una transición de etapa del crecimiento al auge, esto debido a haber pasado ya seis años desde el ingreso de la primera “fast fashion” al país; sin embargo, la mayoría de estas empresas solo están operando en Lima, falta un crecimiento descentralizado del sector.

Se sugiere la estrategia de crecimiento, colocando progresivamente una red de tiendas en Lima y provincias en locaciones estratégicas donde el flujo de público sea alto.

Se sugiere también la estrategia de incremento de la participación, invirtiendo en fuertes campañas de marketing en medios de comunicación televisivos e internet.

Estrategias Funcionales

Recursos Humanos

Para el área de Recursos Humanos se recomienda implementar un sistema de recompensas para motivar a las personas a cumplir los objetivos de la organización en Perú. Las recompensas pueden ser monetarias o simbólicas dependiendo del criterio de la corporación.

También, se recomienda preparar a latinos en el Centro de Formación de Futuros Líderes que tiene la corporación, para que lideren las diferentes operaciones en Latinoamérica con conocimiento del cliente local y la idiosincrasia de cada país. Finalmente se recomienda crear un organismo especializado en gestión del cambio organizacional, debido a los numerosos cambios que se están dando en la organización como la automatización de almacenes y el desarrollo del canal digital.

Operaciones

Ya que el tiempo de tránsito marítimo de China a Perú toma de 30 a 40 días, se recomienda descentralizar parte de su actividad de producción a México. Esto le permitiría reaccionar de manera más efectiva a fluctuaciones de la demanda mediante la reducción de tiempos de transporte.

Se recomienda replicar proyectos de automatización de sus almacenes, como lo hicieron en su almacén de Ariake en Japón, donde se lograron varias eficiencias como la reducción de tiempos operativos en almacenaje, mayor aprovechamiento del espacio disponible, reducción de costos por necesidad de menos personal. Además de implementar sistemas de radiofrecuencia y monitoreo por cámara para un control del almacén.

Sistemas de Información

Se recomienda mejorar los sistemas de información para que Investigación y Desarrollo tenga una mejor coordinación con las diferentes áreas de la empresa. Esto con el objetivo de reducir el tiempo que lleva desde la conceptualización de un diseño hasta la puesta en tienda de un nuevo producto.

Finanzas

Se recomienda optar por operaciones de cobertura que protejan a la compañía frente al riesgo de fluctuaciones en el tipo de cambio.

Innovación y Desarrollo

Se recomienda desarrollar sistemas que permitan al usuario una mejor experiencia en tienda, como el uso del “espejo-pantalla” para ayudar al consumidor a encontrar su producto ideal.

Marketing y Comercialización

Se recomienda realizar intensivas campañas de marketing para entrar al mercado peruano, a efectos de comunicar que los productos son innovadores y diferenciados, para ello se debe incidir en concepto “LifeWear”.

Responsabilidad Social

Se recomienda replicar su política de donación de ropa a poblaciones vulnerables en Perú. Por ejemplo, se podría donar ropa a comunidades vulnerables altoandinas donde el friaje impacta de manera negativa a las familias. Se puede donar ropa con tecnología Heattech que retiene el calor.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

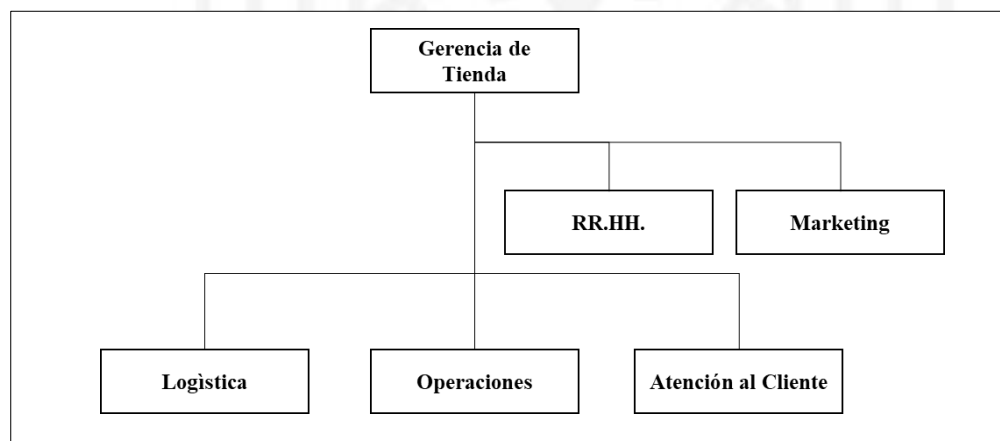
A continuación, se exponen las razones de la elección de un organigrama matricial para el caso de FR que se encuentra en la siguiente página:

- Las diversas expansiones podrán aprovechar las ventajas competitivas logradas por aquellas áreas transversales como Investigación y Desarrollo.
- Mediante el organigrama matricial se eliminarán las duplicidades de tener un staff particular para cada expansión.
- Los órganos reguladores a nivel de organización como los Comités de Auditoría verificarán el cumplimiento de las políticas y demás lineamientos dispuestos para toda la organización aplicables a las tres Unidades de Negocio.

Para su expansión situada en Perú, se propone el siguiente organigrama funcional:

Figura 3.1

Organigrama propuesto para Perú

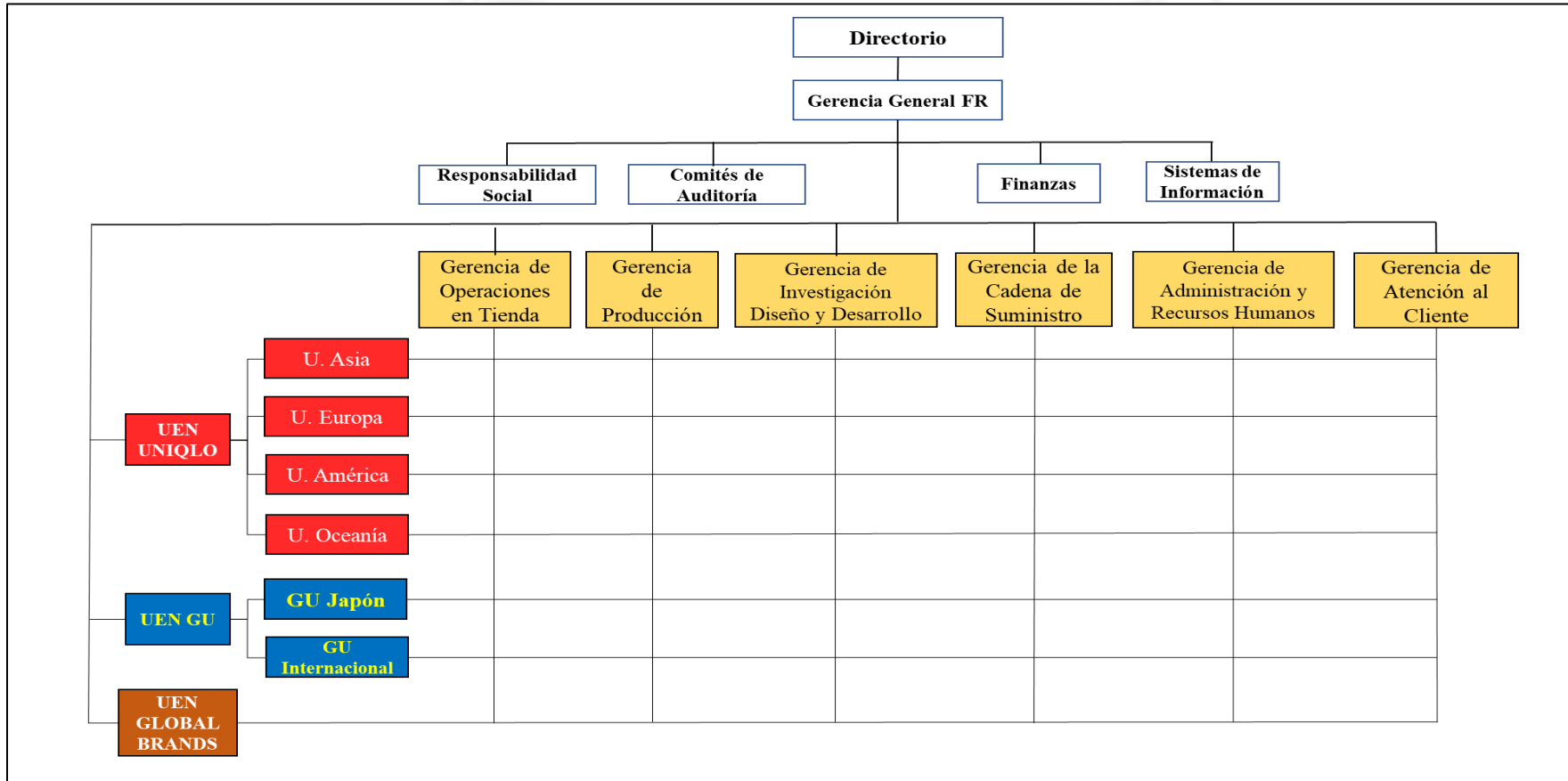


Fuente: Takeuchi (2011); Fast Retailing Co. (2018)
Elaboración propia.

Se sugiere este organigrama funcional para su operación inicial, conforme la organización vaya creciendo se optará por otro tipo de organigrama o ampliar el funcional propuesto con más áreas.

Figura 3.2

Organigrama propuesto Corporativo



Fuente: Takeuchi (2011); Fast Retailing Co. (2018)
Elaboración propia.

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

Sistemas de Dirección

Se debe contar con un sistema de gestión que pueda permitir la correcta implementación de la estrategia, sistemas de gestión integrados, procesos bien definidos, procedimientos documentados e instructivos deben ser elaborados para estandarizar el trabajo en cada país, el personal que operará en Perú debe tener pleno conocimiento de estos lineamientos.

Se debe contar con sistemas de información adecuados, que permitan la explotación de datos para que la gerencia en Perú tome decisiones basada en indicadores.

Personas

Las personas que operen en Perú deben de estar instruidas en todo lo relacionado a la organización y sus procesos.

Se propone motivar a las personas mediante un sistema de recompensas que pueden ser simbólicas o monetarias.

Se recomienda elegir un gerente peruano con experiencia relevante en el sector, porque tendrá mayor conocimiento del comportamiento del consumidor local y la idiosincrasia del país. Este gerente debe ser previamente capacitado en el Centro de Formación de Futuros Líderes.

Áreas Clave

Se debe iniciar la operación en Perú con las áreas de cara al cliente totalmente implementadas y en óptimo funcionamiento. Las áreas clave a considerar son Comercialización y Centro de Atención al Cliente.

Organización

Se recomienda empoderar al personal frente a decisiones que tengan que ver con la satisfacción del cliente, a fin de evitar el efecto dominó de malas experiencias por queja por algún producto defectuoso o deficiencias en la atención al cliente.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

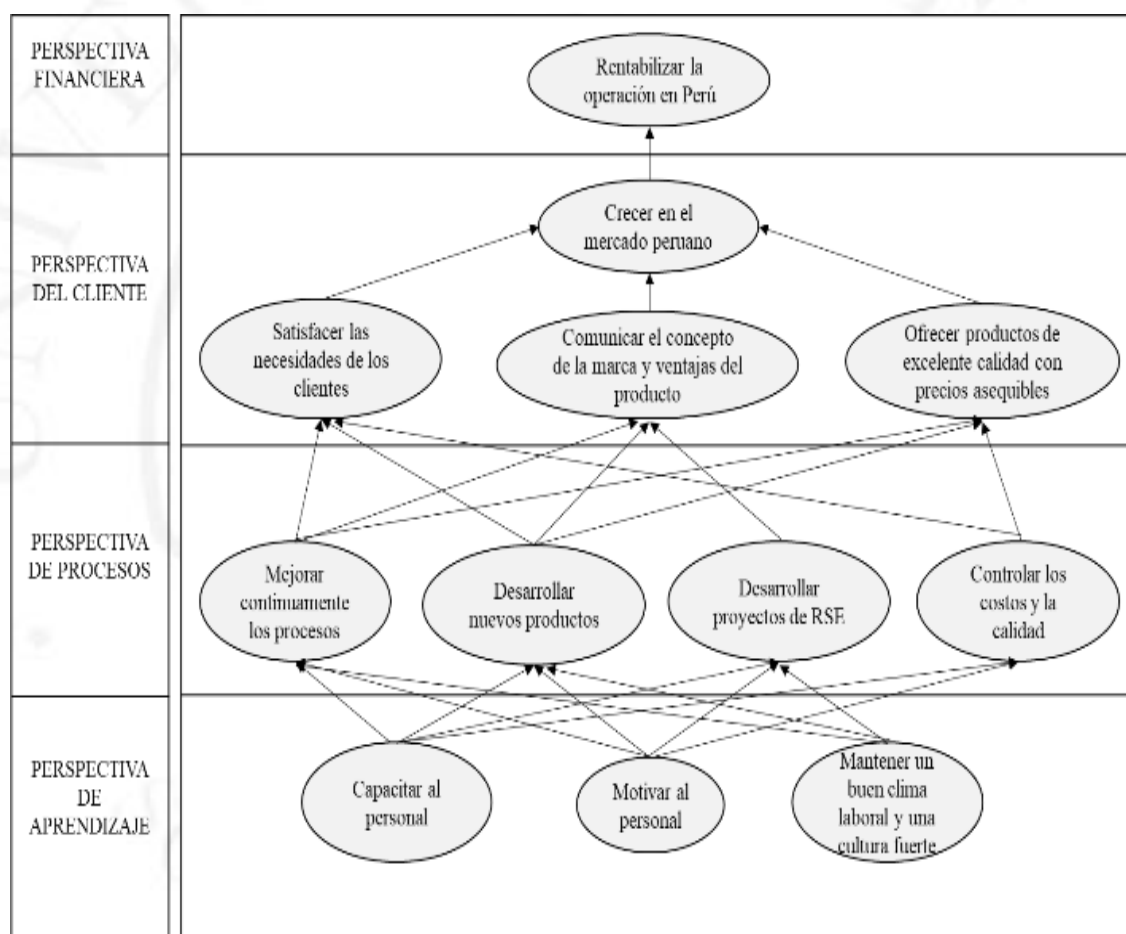
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.

David, F. (2013) menciona al cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) como una técnica para la evaluación y control de estrategias (p. 155).

Se propone el siguiente mapa estratégico para el monitoreo y control de los resultados.

Figura 4.1

Mapa Estratégico propuesto



Fuente: David, F. (2013) y Takeuchi (2011)
Elaboración propia

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

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral propuesto

OBJETIVO BSC		INDICADOR BSC	FORMULA	OBJETIVO	ACTUAL
F1	Rentabilizar la operación en Perú.	Rentabilidad sobre la inversión	Utilidad Neta/Inversión	20%	
		Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad Neta/Ventas	10%	
C1	Crecer en el mercado peruano.	Participación de mercado en el sector	Ventas de la empresa/Ventas del sector	6.50%	
C2	Satisfacer las necesidades de los clientes.	Nivel de satisfacción de clientes	Cientes satisfechos/Total de clientes	100%	
C3	Comunicar el concepto de la marca y ventajas del producto.	% de recordación de la marca	Personas que recordaron la marca/Total de encuestados	30%	
C4	Ofrecer productos de excelente calidad con precios asequibles	% variación del precio promedio del producto respecto al sector	$\frac{\text{Precio promedio del sector}}{\text{Precio promedio de la tienda}}$	4%	
P1	Mejorar continuamente los procesos.	% de ahorro en costos por la mejora de procesos	$(\text{Costo Actual} - \text{Costo Anterior})/\text{Costo Anterior}$	3%	
		% en reducción de tiempos operativos	$(\text{Tiempo actual} - \text{Tiempo Anterior})/\text{Tiempo anterior}$	3%	
P2	Desarrollar nuevos productos.	Número de productos nuevos lanzados	Total de productos nuevos lanzados	3	
P3	Desarrollar proyectos de RSE.	Número de personas impactadas por los proyectos de RSE	Total de personas impactadas por los proyectos	100	
P4	Controlar los costos y la calidad.	% de productos defectuosos	Productos defectuosos/Productos totales	4%	
		% de variación de costos operativos	$(\text{Costo Actual} - \text{Costo Anterior})/\text{Costo Anterior}$	+3%	
A1	Capacitar al personal.	Número de horas de capacitación	Total de horas de capacitación	300	
A2	Motivar al personal.	Número de incentivos o reconocimientos otorgados	Total de reconocimientos otorgados por objetivos cumplidos	20	
A3	Mantener un buen clima laboral y una cultura fuerte.	Nivel de satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de encuestados	90%	

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se concluye que Fast Retailing es una compañía que puede afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades debido a la gran variedad de ventajas que ha desarrollado a lo largo del ejercicio del negocio.

El liderazgo de Tadashi Yanai ha sido eficaz pues transformó una empresa familiar en una corporación con operaciones en distintos continentes.

Por un lado, está afrontando sus debilidades con diferentes proyectos para mejorar su eficiencia.

Por otro lado, está explotando sus fortalezas, como capacidad de innovar, para aprovechar las oportunidades como el gusto de las personas por la moda rápida o fast fashion en el mundo.

Como estrategia genérica se concluye que han optado por la diferenciación con liderazgo en costos, por haber logrado características diferenciadoras para sus productos mediante la innovación y realizar esfuerzos para generar ahorros por economías de escala como lo hace con las compras de grandes cantidades de insumos de buena calidad a sus proveedores selectos.

Perú se presenta como una oportunidad prometedora para FR, dado que se presenta un crecimiento económico sostenido y el consumidor peruano ha respondido favorablemente a formatos similares como Forever 21.

Finalmente, Tadashi Yanai, el líder que transformó a la empresa bordea los setenta años y es crítico encontrar a su reemplazo. La empresa debe de prescindir de esta dependencia pues si no se encuentra un reemplazo adecuado FR podría perder fondos de accionistas que no toleren el riesgo, clientes e incluso proveedores; todo esto producto de la expectativa ante un nuevo líder.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tomar en consideración todos los factores externos que podrían impactar negativamente a la consecución de los objetivos del plan.

A pesar de no haber un panorama global claro para las inversiones, se recomienda invertir en una expansión en Perú. El ambiente político se está esclareciendo y, a pesar de los diversos problemas que atraviesa el país, la economía no para de crecer y los pronósticos son favorables.

Se sugiere realizar la entrada con la marca UNIQLO que es la más fuerte en términos de eficiencia, innovación y servicio; esto sumado al hecho de que es la más conocida del grupo.

Es posible que pueda evaluarse la entrada a Perú con la marca GU, esto se sugiere a largo plazo pues hay competidores con una posición competitiva más fuerte que han desarrollado ventajas mayores en términos de desarrollo productos basados en las últimas tendencias.

Se sugiere tomar en consideración los cambios para que puedan implementarse de manera efectiva las estrategias. También, se aconseja usar el cuadro de mando para hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos

Finalmente, encontrar al líder adecuado para una línea de sucesión de la gerencia general, toda vez que el CEO Tadashi Yanai esté planificando su retiro por diversos motivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J. (08 de 10 de 2015). *Libertad Digital*. Recuperado de <https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/tecnologia/2015-10-08/deja-de-pasar-frio-con-la-ropa-con-calefaccion-1276558736/>
- Anónimo. (s.f.). *Diseño Arquitectura*. Recuperado de <http://www.dma.cl/WP/revista-da-nº-17/que-es-ecofashion/>
- APEIM. (08 de 2017). *APEIM*. "Niveles Socioeconómicos 2017". Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva. (s.f.). *Banco Central de Reserva* de Estadísticas. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Mundial. (s.f.). *Banco Mundial* de PBI per cápita (Perú). Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?end=2017&locations=PE&name_desc=false&start=2010
- Canadean Company Reports. (13 de 09 de 2016). Recuperado de *ProQuest* de www.proquest.com
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Diario Gestión . (11 de 06 de 2018). *Gestión* de Economía. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- Diario Gestión. (19 de 07 de 2017). *Diario Gestión* de "Las cinco principales tendencias del consumidor peruano". Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Diario Gestión. (11 de 06 de 2018). *Gestión* de "Consumo en Perú crecerá 3% en 2018". Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>

- Donay, C. (09 de 12 de 2015). *El Mundo* de la Moda. Recuperado de <https://www.elmundo.es/yodona/2015/12/09/5668528646163f494e8b45f4.html>
- El Comercio. (15 de 06 de 2015). *El Comercio* de "Las 5 marcas que desafían la mala fama del "hecho en China". Recuperado de <https://elcomercio.pe/mundo/asia/5-marcas-desafian-mala-fama-hecho-china-372050>
- El Comercio. (01 de 03 de 2018). *El Comercio* de "Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas". Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>
- El Siglo del Torreón México. (27 de 05 de 2014). *EL Siglo del Torreón* de "México, con menores costos de producción":. Recuperado de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/998837.mexico-con-menores-costos-de-produccion.html>
- Euromonitor. (2017). *Euromonitor*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Fast Retailing. (30 de 01 de 2013). *Fast Retailing* de History. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/history/2012.html>
- Fast Retailing. (19 de 03 de 2013). *Fast Retailing* de Group News. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1303191700.html>
- Fast Retailing. (2013). *Fast Retailing CSR Report*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/pdf/csr2013_e.pdf
- Fast Retailing. (2016). *Fast Retailing* de Strategic Global Partnership with Daifuku. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/presen181009_FR-Daifuku-ConcludeStrategicGlobalPartnership_eng.pdf
- Fast Retailing. (13 de 10 de 2016). *Fast Retailing* de "More freedom with fashion". Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/20161013_GU_en.pdf#page=0002
- Fast Retailing. (12 de 05 de 2017). *History*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/history/2015.html>

- Fast Retailing. (13 de 07 de 2018). *Fast Retailing* de IR News. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1807131530.html>
- Fast Retailing. (10 de 09 de 2018). *Fast Retailing* de History. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/history/2018.html>
- Fast Retailing. (31 de 06 de 2018). *Fast Retailing* de Third Quarterly Results Announcement. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_3q_eng.pdf
- Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *Fast Retailing* de Overview of Business Segments. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *Fast Retailing* de UNIQLO Business Model. Recuperado de <https://www.fastretailing.com>
- Fast Retailing. (28 de 02 de 2018). *Fast Retailing* de UNIQLO Business Strategy. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing. (16 de 07 de 2018). *Fast Retailing Co.* de Analyst Meeting Q&A. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/faq20180712.html>
- Fast Retailing. (11 de 10 de 2018) *GU*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (13 de 07 de 2018). *IR News*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1807131530.html>
- Fast Retailing Co. (s.f). *Group Outlets* de FAST RETAILING. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>
- Fast Retailing. (s.f.). *Fast Retailing*.
- Graduate School of International Corporate Strategy. (2009). *Porter Prize Winners*. Recuperado de <http://www.porterprize.org>
- Hill, C. W. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos: un enfoque integral (11 ed)*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- INEI. (11 de 08 de 2015) *INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>

- Infobae. (29 de 06 de 2016) *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/play-tv/2016/06/29/como-sera-la-ropa-del-futuro/>
- Li, Y. (24 de 05 de 2017) *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@avex1994/why-uniqlo-failed-to-dominate-us-market-e7f3d4d6ecc1>
- Marketing Directo. (14 de 09 de 2014). *Marketing Directo* de Tendencias: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/gu-la-cadena-de-moda-que-permite-llevarse-la-ropa-por-un-dia-sin-pagar>
- Mercado Negro. (28 de 03 de 2018). "*Crecimiento del retail en el Perú*". Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Modelo Canvas. (s.f). *Modelo Canvas*. Recuperado de <https://modelocanvas.info/>
- Monami, Y. (07 de 01 de 2016). *bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-07/fast-retailing-cuts-operating-profit-forecast-on-warm-weather>
- Osterwalder, A. (2015). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Perú Retail. (23 de 05 de 2018). *Perú Retail* de Fast Fashion. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Perú Retail. (s.f.). *Portal Retail* "¿Cuáles son las tendencias que influyen en el consumidor de ropa masculina?". Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-influyen-consumidor-ropa-masculina/amp/>
- Racked New York. (23 de 02 de 2015). *Racked New York*. Recuperado de <https://ny.racked.com/2015/2/23/8089911/uniqlo-jil-sander-spring>
- Riaño, P. (10 de 03 de 2014). *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>
- Romainville, M. (28 de 03 de 2016). *El Comercio* de "La importación de ropa china crece hasta más de 3.000% ". Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/>
- Taipe, A. (13 de 04 de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-188459>

Takada, K. (15 de 03 de 2017). *Bloomberg* de News. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-16/uniqlo-turns-speed-demon-to-take-on-zara-for-global-sales-crown>

Takeuchi, H. (3 de 10 de 2012). *Grupo Fast Retailing*. (caso 711-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:<https://www.harvard.edu/>

UNIQLO. (s.f). *UNIQLO*. Recuperado de <http://www.uniqlo.com/nyc/madeforall/>

Viajar Perú. (s.f). *Viajar Perú*. Recuperado de <https://www.viajaraperu.com/peru-en-primavera/>

