

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


Brenda Isabel Cueto Santander

Código **20130369**

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

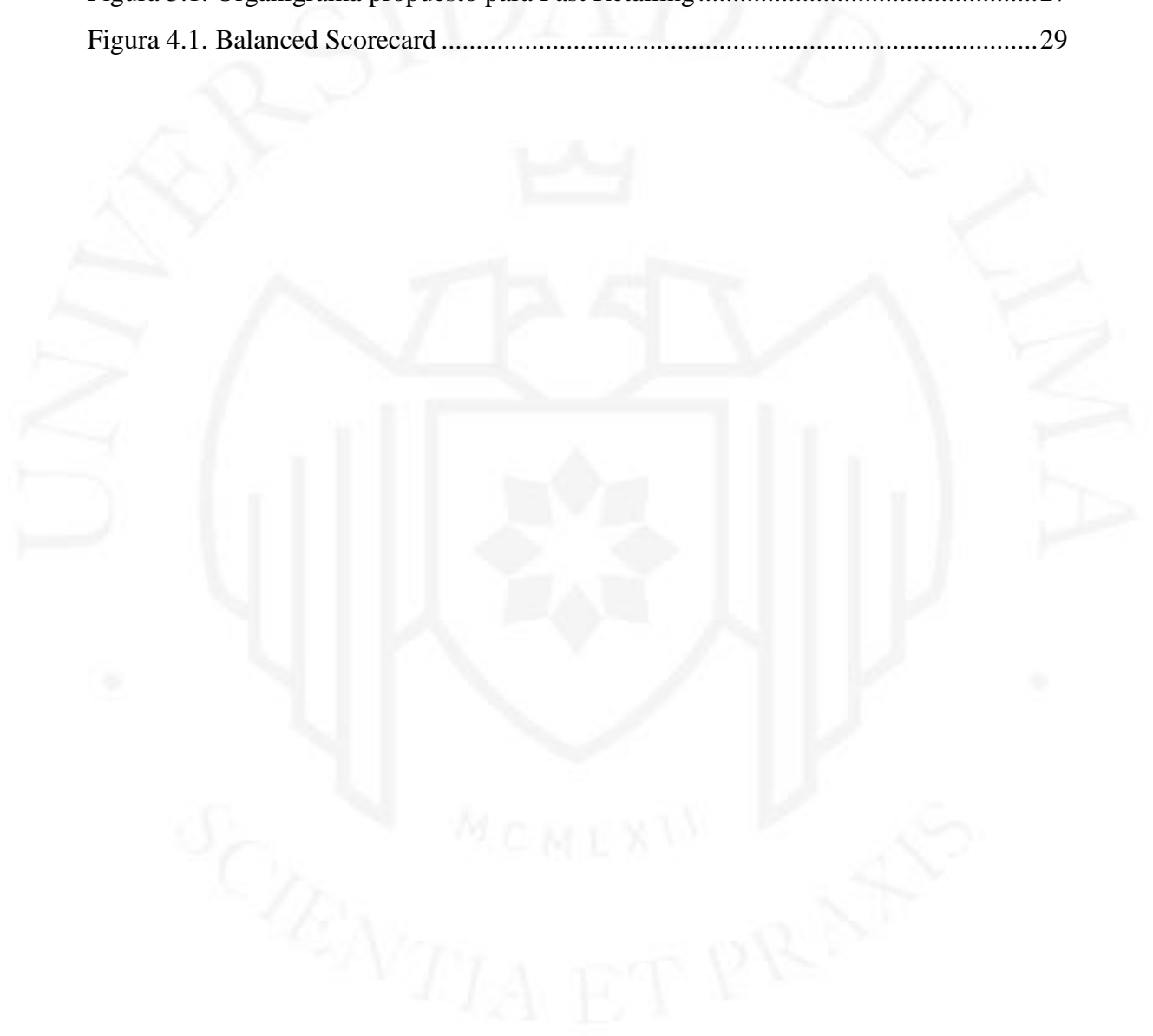
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1. Diagnóstico Interno	2
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	3
1.1.3. Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	5
1.1.4. Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	8
1.2. Diagnóstico Externo	10
1.2.1. Análisis PEST.....	10
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3. Determinación de las Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	18
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	18
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	19
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	20
2.4. Matriz FODA.....	20
2.5. Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	21
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	23
2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.....	23
2.8. Propuesta de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	24
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional	27
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.....	28
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	29
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	29
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	30
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Lienzo de Osterwalder	2
Tabla 1.2. Cadena de Valor de Porter	3
Tabla 1.3. Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN	8
Tabla 1.4. Escenarios futuros.....	14
Tabla 1.5. Oportunidades y amenazas para Fast Retailing en Perú	17
Tabla 2.1. Matriz de evaluación de factores internos	18
Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores externos.....	19
Tabla 2.3. Matriz FODA.....	20
Tabla 4.1. Cuadro de Mando Integral	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Elementos constitutivos de la ventaja competitiva según Porter.	5
Figura 2.1. Matriz de estrategias genéricas de Porter	20
Figura 3.1. Organigrama propuesto para Fast Retailing	27
Figura 4.1. Balanced Scorecard	29



INTRODUCCION

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo realizar un plan estratégico para el grupo Fast Retailing y evaluar su posible entrada al mercado peruano con la marca UNIQLO. El gigante japonés se caracteriza principalmente por la innovación y desarrollo de materiales, y el diseño básico y de poca variación de estilo de sus prendas, así como la fabricación a gran escala.

El análisis se hará en base a la industria del fast fashion, perteneciente al sector retail en las divisiones textil y calzado. Esta pretende introducir, a un ritmo rápido, colecciones de ropa en sus diversas tiendas a nivel mundial, manteniendo los precios bajos. Asimismo, se busca minimizar inventarios y aumentar el ratio de rotación de prendas para obtener un mejor rendimiento del negocio.

En el Perú, la industria del fast fashion es relativamente nueva. Esta inició sus operaciones con el ingreso de Zara en el 2012, seguida de Forever 21 y H&M. Estas marcas tienen como objetivo fabricar ropa casual, a la moda, pasajera y accesible para todos. Es importante recalcar que las tiendas antes mencionadas, cambian las prendas y tendencias de sus escaparates al mismo ritmo con la que cambian los gustos de los consumidores.

En primer lugar, se hará un análisis del modelo de negocio del grupo, de esta forma, se establecerá la base del desarrollo de los siguientes puntos a tratar. Seguido de ello, se evaluará tanto las fortalezas como debilidades, así como la ventaja competitiva que han logrado alcanzar desde su ingreso en el sector.

Posteriormente, se procederá a realizar un análisis de la industria fast fashion y el sector retail en el Perú. Esta evaluación tiene como finalidad establecer un panorama claro y determinar oportunidades y amenazas para Fast Retailing en su ingreso al mercado peruano en los próximos años. Además, se hará una propuesta de implementación estratégica en base a los puntos trabajados anteriormente, redefinición de unidades de negocio, y mecanismos de control necesarios para entrar exitosamente al mercado peruano. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Tabla 1.1.

Lienzo de Osterwalder

<u>Asociaciones Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos de mercado</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materia prima provenientes de todas partes del mundo. - Relaciones estrechas con un número limitado de fábricas. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Joint ventures con: Accenture Japan para promover la innovación digital del negocio; Shima Seiki para la fabricación de productos de punto innovadores y de alta calidad; y Daifuku para la automatización de almacenes. (Fast Retailing, 2018) - Alianza estratégica con Google Cloud para proyectos digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e investigación de últimas tendencias de moda y materiales. - Desarrollo y adquisición de materiales. - Producción interna y externa bajo altos estándares de calidad. - Marketing de campañas, y ventas en tienda y canal online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen servicio de la tienda y personal atento, capacitado e informado. (Takeuchi, 2012) - Política de devolución a 3 meses. - Centro de atención al cliente que contribuye en el desarrollo de productos basándose en los comentarios de clientes. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Contribución de la compañía con la sociedad. (Takeuchi, 2012, p. 11) 	<p>El grupo Fast Retailing posee diversas marcas con distintas propuestas de valor. Es por ello que se dice que opera dentro de un mercado segmentado que busca satisfacer necesidades de vestimenta y calzado, y a su vez, necesidades de los diferentes grupos de cliente a los que atienden según características demográficas, económicas y sociales.</p>
	<u>Propuesta de Valor</u>		
	Fast Retailing (2014) señala: “Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa.”		
	<u>Recursos clave</u>	<u>Canales</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 2000 tiendas a nivel mundial. - Plantas de producción y centros estratégicos de distribución. - Centro de formación de futuros líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiendas físicas de gran formato y formato pequeño en avenidas principales. - Tiendas físicas dentro de centros comerciales. 	

(Continúa)

(Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de investigación y desarrollo. - Personal de tienda y equipo de ventas. - Equipo de especialistas técnicos de fábricas textiles. - Registro de marcas y logotipos. - Sistemas modernos de tecnología de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda online (e-commerce). - Se da a conocer los productos mediante canales tradicionales (prensa, revistas) y canales digitales (redes sociales, página web). 	
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovisionamiento global de materia prima. - Apertura de tiendas de gran y pequeño formato. - Alquiler de locales dentro y fuera de centro comerciales. - Compra y mantenimiento de maquinaria especializada en producción. - Inversión en investigación y desarrollo. - Inversión en formación de futuros líderes en el Fast Retailing Management and Innovation Center. (Takeuchi, 2012, p. 13) 		<p><u>Fuentes de ingreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos en tiendas físicas y tienda online (e-commerce). - Uniqlo (incluyendo Japón e Internacional) representa más del 80% de las ventas del grupo. (Fast Retailing, 2018) - Formas de pago diversas como efectivo, tarjeta de crédito o débito, pago por internet, etc. que le da facilidades a sus clientes. - Franquicias a nivel mundial como forma de promocionar a los encargados de tienda. (Takeuchi, 2012, p. 8) 	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010

Elaboración propia

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Tabla 1.2.

Cadena de Valor de Porter

<p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - “FR creó un grupo de gestión de cinco para coordinar y agilizar la toma de decisiones.” (Takeuchi, 2012, p. 9) - No se realizan muchos cambios en la estructura organizacional de la empresa. (Takeuchi, 2012, p. 9) - Empresa orientada hacia el cliente. (Fast Retailing, 2018; Takeuchi, 2012, p. 12) - Facilidad de adaptarse a nuevos tiempos y entornos cambiantes. (Takeuchi, 2012, p. 12) - Consideran al colaborador como centro de la empresa. (Fast Retailing, 2018) - Cultura organizacional fortalecida mediante los 23 principios de gestión. (Takeuchi, 2012, p. 12) - Enfocada en contribuir con la mejora de la sociedad. (Takeuchi, 2012, p. 12)
--

(Continua)

(Continuación)

<p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - "...encargados de las tiendas y al personal de ventas como los actores centrales de la compañía.". (Takeuchi, 2012, p. 8). - Desarrollo de futuros líderes en FR Management and Innovation Center (Takeuchi, 2012, p. 13) - Posibilidades de desarrollo y línea de carrera en la empresa. (Takeuchi, 2012, p. 8) - Reclutamiento y selección de personal altamente especializado y calificado. (Takeuchi, 2012, p. 4) 					
<p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de proyectos de ingreso a nuevos mercados. - Altos niveles de eficiencia creada en la generación de ventas con los productos de la empresa. - Respaldo financiero y gran rentabilidad del grupo. - Cotización en diversas bolsas de valores que fortalecen su imagen corporativa. 					
<p><u>Compras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de materiales de alta calidad a bajo costo. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Aprovisionamiento global de diferentes partes del mundo. (Takeuchi, 2012, p. 7) - Generación de economías de escala por compras de materiales de alta calidad a bajo costo al negociar directamente con los proveedores y hacer pedidos de gran volumen. (Fast Retailing, 2018) 					
<p><u>Tecnología</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e innovación constante de la tienda online (e-commerce). - Posibilidad de digitalizar la cadena de suministros para convertirse en una empresa minorista de consumo digital. (Takada, 2017) - Colaboración con Google Cloud para encontrar insights y desarrollar productos de manera más eficientes según las necesidades reales. (Fast Retailing, 2018) - Uso de sistemas de gestión que integran a la tienda física con la virtual. (Elegir ERP, s.f.) - Uso de herramientas de big data e inteligencia artificial para conocer más a detalle a los consumidores. (Reason Why, 2014) 					
<p><u>Diseño e investigación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de I+D investigan sobre materiales y tendencias de moda. (Fast Retailing, 2018) - Preparación de diseños y muestras del producto. (Fast Retailing, 2013) - Alianzas 	<p><u>Logística interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de conceptos a un plan de acción de materiales. (Fast Retailing, 2013) - Definir línea de producto, curva de tallas y volumen a producir. (Fast Retailing, 2013) - Ajuste del volumen de producción a la demanda. (Fast Retailing, 2013) 	<p><u>Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En lotes de aprox. un millón de artículos. (Fast Retailing, 2018) - Equipo de 450 empleados de producción y especialistas. (Fast Retailing, 2018) - Equipos de producción visitan fábricas asociadas para asegurar la calidad de 	<p><u>Logística externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel óptimo de inventario de tienda debido al monitoreo semanal. (Fast Retailing, 2013) - Joint venture con Daifuku para automatizar 	<p><u>Marketing y ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de campañas 360° para los principales productos. (Fast Retailing, 2018) - Potenciamiento de las ventas en línea para ofrecer mayor variedad de productos. 	<p><u>Servicio Post Venta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de devolución o cambios dentro de los 3 primeros meses. - Centro de atención al cliente que contribuye en el desarrollo de productos

(Continúa)

(Continuación)

<p>estratégicas con diseñadores como Christophe Lemaire y Sarah-Linh Tran. (Halliday, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de la calidad de materia prima. - Almacenaje de materia prima en las fábricas de producción según necesidades. - Cumplimiento de tiempos de producción y conceptualización del diseño. 	<p>producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de Innovation Factory Co. para la fabricación de productos de punto. (Fast Retailing, 2016) - Alianzas estratégicas con fábricas. - Aseguramiento de calidad. 	<p>almacenes de productos terminados, como Ariake. (Fast Retailing, 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución eficiente del stock para evitar roturas de stock. 	<p>(Fast Retailing, 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones de 20% y 30% de descuento de inventario de temporadas pasadas. (Fast Retailing, 2013) - Omnicalidad de la comunicación. - Marketing interno. 	<p>basándose en los comentarios de clientes. (Takeuchi, 2012, p. 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovecho de big data e insights para adecuar productos a verdaderas necesidades. (Fast Retailing, 2018)
---	--	---	--	--	--

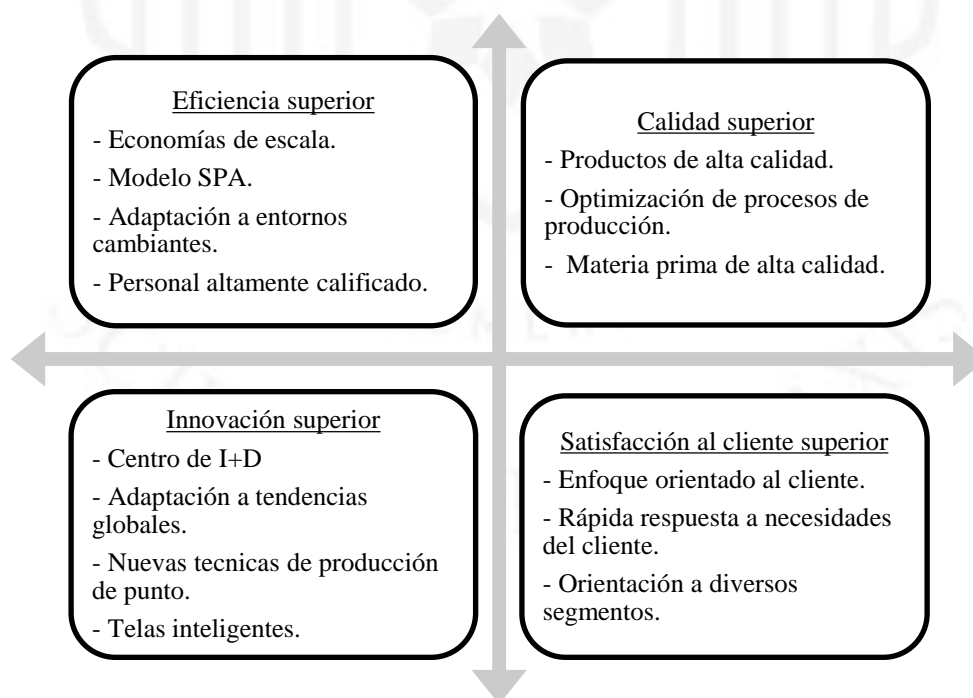
Fuente: Hill, Jones y Schilling, 2015
Elaboración propia

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

A continuación, el análisis de los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva.

Figura 1.1.

Elementos constitutivos de la ventaja competitiva según Porter.



Fuente: Hill, Jones y Schilling, 2015
Elaboración propia

La ventaja competitiva de Fast Retailing está enfocada en la calidad superior ya que ofrece productos de calidad a precios accesibles. Como menciona Takeuchi (2012) el grupo quería destacar la calidad como factor diferenciador, y, para ello utilizan materiales de la mejor calidad del mundo (p. 6). Asimismo, el grupo se encuentra constantemente optimizando procesos productivos, como la incorporación de nuevas tecnologías para producir prendas tejidas. Por otro lado, esta ventaja competitiva se apoya tanto en la eficiencia debido al modelo Specialty store retailer of Private label Apparel (SPA) empleado por el grupo, y en la satisfacción a clientes atendiendo a sus necesidades reales mediante el desarrollo de productos en base a su feedback.

Fast Retailing se divide en cuatro unidades estratégicas de negocio:

- UNIQLO Japón
- UNIQLO Internacional
- GU
- Marcas Globales

Para la sustentación de la ventaja competitiva por unidades estratégicas de negocio, se considerará UNIQLO (UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional), GU y Marcas Globales.

UNIQLO

UNIQLO es la marca que representa al grupo Fast Retailing. Es conocida por ser un fabricante y minorista de ropa para hombres y mujeres de diversas edades que buscan prendas de moda, útil, práctica y bonita. (Takeuchi, 2012, p. 7). Se divide en UNIQLO Japón que genera el 43.5% de las ventas netas del grupo, y UNIQLO Internacional que genera el 38% de estas. La marca opera bajo el modelo SPA, es decir, “asumen el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda.” (Takeuchi, 2012, p. 3)

UNIQLO enfoca su ventaja competitiva en la calidad superior ya que le da “más prioridad a la calidad que al precio.” (Takeuchi, 2012, p. 6). La marca se diferencia de las demás por sus tres pilares básicos: calidad del producto, calidad del servicio y posicionamiento corporativo respecto a su contribución con la sociedad. También se

apoya en la satisfacción al cliente superior ya que brinda un buen servicio en tienda de cara al cliente, tiene surtido variado de prendas, material POP atractivo y facilidades de pago. Asimismo, adapta su mezcla de productos según las necesidades locales en las que se encuentran ubicadas sus tiendas, de manera que ofrece una experiencia de compra única y personalizada. “UNIQLO busca ofrecer lo último en ropa cotidiana que enriquece y hace más cómoda la vida de las personas.” (Fast Retailing, s.f.). Además, es importante recalcar la importancia que le da la empresa a las actividades de responsabilidad social “...fomentando entornos de fabricación que respeten los derechos humanos y tengan un impacto mínimo en el medio ambiente... aprovecha el poder de la ropa para ayudar a crear una sociedad más sostenible.” (Fast Retailing, s.f.)

GU

GU es un fabricante y minorista de prendas a bajos precios. Al igual que UNIQLO, es un negocio central del grupo y opera bajo el modelo SPA. La marca representa el 10.7% de las ventas netas del grupo (Fast Retailing, 2018).

GU enfoca su ventaja competitiva en la innovación superior haciendo uso de tecnología avanzada e inmersión en el mundo digital. “...ponen énfasis en la libertad, la velocidad y el cambio, buscando crear un nuevo sentido común de la moda que sea fácil de disfrutar para todos.” (Fast Retailing, s.f.). La marca recalca la importancia de conocer las tendencias globales y el paso hacia una vida más digital. GU ha incursionado en proveer una nueva experiencia de compra mediante carritos de compra inteligentes. “Cada carrito... está equipado con un monitor que puede mostrar imágenes e información sobre 1,000 combinaciones de equipos de GU...Cuando un cliente se acerca a uno, el monitor en el carrito mostrará recomendaciones de compra.” (Fast Retailing, 2018) Según Fast Retailing (2018) el carrito de compras inteligente ayuda al cliente en el proceso de compra, dándole información sobre el producto en tienda, variedades, colores y tamaños. Además, en las tiendas hay cajas registradoras autoservicio para realizar pagos de manera eficiente y rápidos.

Marcas globales

Esta unidad de negocio está conformada por las marcas: Theory, Princesse Tam Tam, Comptoir des Cotonniers y J Brand. Anteriormente funcionaban como “mayoristas

que suministraban mercancía a grandes almacenes y otras tiendas.” (Takeuchi, 2012, p. 8). Representa el 7.6% de las ventas netas del grupo.

Las marcas globales enfocan su ventaja competitiva en la calidad superior debido a que ofrecen prendas de calidad hechas con los mejores materiales del mercado, como por ejemplo telas italianas. Por otro lado, se apoya en la satisfacción al cliente superior debido a que cuenta con presencia a nivel internacional y sus marcas están dirigidos a segmentos de clientes con necesidades específicas. Por un lado, Theory ofrece ropa y accesorios de alta calidad y de estilo versátil, mientras que Comptoir des Cottonniers propone un estilo casual de moda que calza con mujeres de espíritu libre y alegre, y es considerada como marca de lujo accesible. Por otro lado, Princesse Tam Tam es una marca de lencería de alta calidad y diseños innovadores “hecha por mujeres para mujeres”. Por último, J Brand es una marca que se especializa en denim Premium. (Fast Retailing, s.f.)

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

Tabla 1.3.

Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN

	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo SPA. - Economías de escala. - Enfoque de calidad superior. - Cultura sólida basada en los principios de gestión. - Políticas de RSE y enfoque de crecer en línea con la sociedad. - Información transparente a disposición del público. - Uso de nuevas tecnologías en procesos de producción. - Nivel óptimo de inventarios de productos terminados. - Creación del centro de investigación y desarrollo. - Digitalización del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles choques culturales. - Adaptación en exceso a los mercados locales de bajo poder adquisitivo al bajar precios y disminuir la calidad. - Aprovisionamiento de materias primas centralizado en el continente asiático que le impide conocer suministros en otras partes del mundo. - Poco conocimiento de otros sectores e industrias. Por ejemplo, cuando se usó el modelo SPA en la agricultura. (Takeuchi, 2012, p. 5) - Planes de expansión y objetivos muy ambiciosos. (Takeuchi, 2012, p. 4) - Barreras jerárquicas y organizacionales.

(Continúa)

(Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del centro de formación de futuros líderes FRMIC. - Posibilidad de desarrollo profesional de los colaboradores. - Mejora en la toma de decisiones con el grupo de gestión de cinco. - Aplicación de Zen- in Keiei en la que los colaboradores piensan como directivos. - Colaboradores como pilar de la empresa. - Integración de la experiencia de compra en tienda física con la online. - Capacidad de crecimiento orgánico con apertura de tiendas y franquicias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja fidelización de los clientes. - Centralización de decisiones en la casa matriz.
UNIQLO Japón	<ul style="list-style-type: none"> - Marca representativa del grupo. - Rápida adaptación a los cambios. - Representa el 6.5% del mercado japonés de prendas de vestir. (Fast Retailing, 2018) - Tiendas de gran formato que permite visibilidad de producto. - Reducción de desperdicios gracias a la renovación de red de distribución podrían mejorar la rentabilidad. (Deslandes, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de expansión acelerados y sin análisis previo de mercado. - Alta inversión en aperturas de tiendas y alquiler de locales de gran formato. - No hay planes de fidelización al cliente. - Toma de decisiones centralizadas. - Excesiva apertura de tiendas sin evaluación previa de mercado. Mensualmente se abren 3 tiendas y se cierran 2 de ellas. (Fast Retailing, 2018)
UNIQLO Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Marca representativa del grupo. - Rápida adaptación a los cambios. - Tiendas de gran formato que permite visibilidad de producto. - Constituye el 51% del total de ventas de UNIQLO con 1241 tiendas. (Fast Retailing, 2018) - Roger Federer como imagen de marca. (Deslandes, 2018) - Planes de expansión consolidados hacia países como Suecia, Holanda y Dinamarca (Deslandes, 2018) - Planes de expansión hacia el mercado del sudeste asiático. (Deslandes, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento de mercados internacionales. - Adaptación a tendencias locales por país o ciudad que eleva los costos. - Dificultades para operar en el mercado de Estados Unidos. (Deslandes, Fast Retailing registra un crecimiento récord en su tercer trimestre gracias a Uniqlo, 2018) - Alta inversión en aperturas de tiendas y alquiler de locales de gran formato. - No hay planes de fidelización al cliente. - Planes de expansión acelerados y sin análisis previo de mercado.
GU	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo SPA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada inversión por

(Continúa)

(Continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- Éxito creciente en Japón.- Aceleración de la expansión internacional de la marca.- Adaptación a cambios del entorno y nuevos tiempos.- Digitalización de tiendas.- Velocidad como pilar clave.- Diseño de productos basados en tendencias globales.- Desarrollo de productos únicos y altamente competitivos a precios bajos.- Sudeste asiático, China, Corea del Sur y Oceanía como impulsores del crecimiento de la marca. (Fast Retailing, 2018)	<ul style="list-style-type: none">implementación de tiendas digitales.- Posibilidad de quiebres de stock en tienda online.- Alta dependencia de la tecnología.- Falta de planes de fidelización a clientes.
Marcas globales	<ul style="list-style-type: none">- Enfoque de calidad en los productos ofrecidos.- Uso de insumos de alta calidad.- Marcas son reconocidas como de lujo o Premium.- Alta presencia en el mercado internacional.- Principal motor de crecimiento a futuro del grupo. (Fast Retailing, 2018)	<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento actual inestable o poco constante.- Altos costos de materia prima- Theory presenta pérdidas de explotación por más de 3000 millones de yenes.- Reestructuración en sedes francesas de Princesse Tam Tam y Comptoir des Cottonniers, debido a las pérdidas de 4 y 13 tiendas, respectivamente, en lo que va del año. (Deslandes, 2018)

Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Externo

1.2.1. Análisis PEST

A continuación, se hará el análisis PEST en base a cuatro variables externas a considerar.

Factores políticos y legales

- Inestabilidad política por constantes escándalos de corrupción.
- Bajo nivel de aceptación del congreso de la república. (Chirinos, 2018)
- Incertidumbre política alrededor del referéndum y las recientes elecciones municipales.

- Existencia de trabas y barreras burocráticas para sacar licencias de funcionamiento municipales, lo cual ocasiona demoras en planes de inversión de las empresas. (El Comercio, 2018)

Factores económicos

- Fuerte expansión de las cadenas de fast fashion debido a las condiciones comerciales inigualables ofrecidas por los centros comerciales. (Salas Oblitas, 2018)
- Desaceleración o decrecimiento de las ventas de tiendas por departamento gracias a fenómenos ambientales, factores macroeconómicos e ingreso de las fast fashion en el Perú. (Salas Oblitas, 2018)
- Alza del tipo de cambio y fortalecimiento global del dólar. (Agencia Reuters, 2018)
- Aumento de la inversión privada en 5.5% y la inversión pública en 14.2% gracias a la reconstrucción del norte del país y los juegos panamericanos. (Gestión, 2018)
- Crecimiento del consumo privado en 3.2% y el consumo público en 4%. (Gestión, 2018)
- Según Agencia AFP (2018) existen buenas expectativas para la economía peruana, ya que nuestro país tiene una de las economías más sólidas de América Latina, habiendo crecido 2.5% en 2017. (párr. 9)
- La economía peruana cerrará el año con un crecimiento de 4% potenciada por la economía internacional. (Agencia AFP, 2018)
- Existencia de 15 proyectos de centros comerciales para los siguientes 4 años. (El Comercio, 2018)
- “El sector [retail] ha registrado un crecimiento sostenido desde el año 2015...” (América Economía, 2018) y se proyecta mantener el crecimiento para los siguientes años.
- Con el crecimiento del sector retail se incrementará la creación de empleos formales. (América Economía, 2018)

- Aumento progresivo del poder adquisitivo de la clase media, la cual representa parte clave para el desarrollo y sostenibilidad del sector retail.
- “Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales.” (Gestion, 2018). Esto se debe a que los retailers adecuan su oferta a las necesidades de los clientes.

Factores sociales y culturales

- Replanteamiento de procesos, precios, producción y colecciones por parte de las tiendas por departamento para acortar la brecha con las fast fashion y competir contra ellas. (Salas Oblitas, 2018)
- Potenciamiento de las tarjetas de crédito en el país. (Salas Oblitas, 2018)
- Clientes buscan la omnicanalidad de la comunicación como parte de la experiencia de compra. (Salas Oblitas, 2018)
- “La industria fast fashion fue calificada como emergencia medioambiental por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ya que considera que la moda low cost produce consecuencias negativas al planeta.” (Perú Retail, 2018, párr. 10)
- Concientización sobre la importancia de la moda sostenible y políticas de responsabilidad social empresarial aplicadas por las empresas.
- “La falta de tiempo de algunos compradores... sobre todo millennials sean más prácticas en sus decisiones de compra y prefieran tener la prenda con un clic, sin moverse de su casa o su trabajo.” (Fasson, 2018, párr. 11)
- Se está buscando la democratización del consumo, en el que no necesites ser alguien importante para tener éxito. Se basa en generar igualdad de oportunidades. (Quiñones, 2018)
- Existe una tendencia en la que el cliente puede impactar directamente en la reputación corporativa mediante reclamos y redes sociales. (Quiñones, 2018)
- Tendencia a preferir productos nacionales sobre extranjeros. (América Economía, 2018)

- “Las nuevas generaciones son 100% digitales y las empresas deben estar donde se ubican sus usuarios. Por eso, los retailers deben realizar esfuerzos para tener una transformación digital y enfrentar estos retos.” (Perú Retail, 2018)
- Presencia en el mercado de las slow fashion, es decir, marcas de moda lenta que producen prendas duraderas tomando consciencia de su impacto en diferentes ámbitos tales como ambientales, condiciones laborales y éticas. (Scofield, 2018)

Factores tecnológicos

- Fortalecimiento del canal online de las tiendas por departamento al incorporar mayor surtido de productos y categorías, así como de la aparición de start ups. (Salas Oblitas, 2018)
- Uso de herramientas como el big data para sacar máximo partido a estrategias de marketing digital y toma de decisiones en base a predicciones del consumidor más acertadas. (Perú Retail, 2018; Adext, s.f.)
- Eliminación de barreras entre tienda física y tienda online. (Perú Retail, 2018)
- Llegada inminente de las ultra fast fashion a Perú, que tienen como objetivo producir prendas de calidad a menor tiempo que las fast fashion tradicionales. Su principal canal de ventas es online. (Fasson, 2018)
- Uso de inteligencia artificial para predecir que estilos venderán bien y cuales fracasarán. De esta manera se podrá reducir la producción de prendas y estilos que no se venden. (Fuertes, 2018)
- Uso de la inteligencia artificial para generar una mejor experiencia de compra en el punto de venta. Como, por ejemplo, la implementación de espejos inteligentes en los cuales puedes probarte ropa y que te den recomendaciones de artículos, sin tener que tener que cargarlos físicamente. (América Retail, 2018)

- Uso del Machine Learning como herramienta para aprovechar información del consumidor, identificar patrones de conducta y realizar predicciones acertadas. (Adext, s.f.)
- El pago electrónico ha incrementado mediante innovaciones como la billetera electrónica. (El Comercio, 2018)
- Posible llegada de Amazon a Perú en el 2020 y posibilidad de que domine el mercado en los siguientes 3 años, debido a su estrategia de reducción de costos. (Patiño, 2017)
- La omnicanalidad como estrategia para aumentar ventas online. De manera que los clientes puedan conocer, verificar precios y características de los productos desde tus smartphones. (El Comercio, 2018)
- Preocupación de las marcas por mantener su comunicación en diversos canales para generar interés constante al cliente, y así ofrecer sus productos en el momento y canal más oportuno. (Gestión, 2017)
- Tendencia de los consumidores peruanos a un mayor consumo en e-commerce y canales digitales. (Gestión, 2017)

Tabla 1.4.

Escenarios futuros

	Evolución futura					
	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
<u>Político y legal</u> - Inestabilidad política - Incertidumbre política - Barreras burocráticas	N	A	N	A	P	O
<u>Económico</u> - Expansión de fast fashion - Condiciones buenas en centros comerciales - Desaceleración de tiendas por departamento - Fortalecimiento del dólar y alza del tipo de cambio. - Crecimiento del consumo	P	O	P	O	P	O

(Continúa)

(Continuación)

- Crecimiento del retail - Proyectos de centros comerciales						
<u>Social y cultural</u> - Consumidor más digital - Moda sostenible - Fast fashion como emergencia ambiental - Potenciamiento de tarjetas de crédito - Preferencia de productos nacionales - Practicidad y experiencia de compra - Adaptación al cambio de tiendas por departamentos	P	O	P	O	N	A
<u>Tecnológico</u> - Canal online de las tiendas por departamento - Big Data - Inteligencia artificial - Machine Learning - Llegada de Amazon - Llegada de las ultra fast fashion - Omnicanilidad - Consumo en tienda online	N	A	N	A	P	O

Nota: N (negativo), P (positivo), A (amenaza) y O (oportunidad)
Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Se realizará el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter enfocándonos en la industria fast fashion en el Perú, perteneciente al sector retail.

Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad de los competidores actuales es alta. Por un lado, la industria es consolidada debido a que está conformada por 4 empresas posicionadas en el mercado: Zara, H&M, Forever 21 y Mango. Asimismo, el costo de cambio para el cliente es bajo debido a que estas marcas ofrecen productos básicos y poco diferenciados, por lo que el cliente no tiene problema en cambiarse de una marca a otro con facilidad. Por otro lado, las barreras de salida son altas debido a que las marcas ya están posicionadas en la mente del consumidor y consolidadas en el mercado, por lo que salir del mercado generaría grandes pérdidas de dinero.

Amenaza de ingreso de potenciales competidores

La amenaza de ingreso de competidores potenciales al mercado peruano es baja, debido a que las barreras de entrada son altas. Esto se explica debido a la alta inversión que tienen para ingresar al mercado por compra o alquiler de locales. Asimismo, es poca la disponibilidad de espacios en centros comerciales y avenidas principales. Por otro lado, existen trabas y barreras burocráticas para tramitar la licencia de funcionamiento y otros procedimientos engorrosos que dificultan la entrada al mercado. Las fast fashion establecidas en el país han posicionado su marca en la mente del consumidor y compiten por la participación del mercado. En cuanto al know how a nivel nacional estas han encontrado la manera más óptima brindar una experiencia única de compra al cliente, renovar constantemente los escaparates y vender moda a bajos precios. Por último, estas empresas compiten en cuanto a precios ya que manejan estrategias similares basadas en liquidaciones y descuentos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores con la empresa es bajo debido a que existen muchos proveedores textiles que pueden suministrar insumos de calidad para la elaboración de prendas en el Perú, por esta misma razón el costo de cambio para la empresa es bajo. Por otro lado, las fast fashion son clientes importantes para el proveedor debido a que compran grandes volúmenes de material para la producción de prendas. Finalmente, los proveedores no se pueden integrar verticalmente hacia adelante debido a la alta inversión y nivel de know how necesario para entrar a la industria.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores con la empresa es bajo. Esto se debe a que existe un gran número de compradores, los cuales no compran un gran volumen ni una fracción importante de los productos ofrecidos. Asimismo, no existen planes de fidelización ni beneficios exclusivos para ellos.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta. Los sustitutos de las fast fashion son las tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris, así como otros minoristas de ropa y calzado tales como Topi Top, Bata, Tommy Hilfiger, Platanitos, Pierre Cardin y concept stores. (Euromonitor International, 2018) También

están presentes las tiendas de venta online únicamente, aquellas que no poseen tiendas físicas. Por ello, se dice el costo de cambio es bajo y los precios son similares debido a la estrategia que utilizan.

1.2.3. Determinación de las Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.5.

Oportunidades y amenazas para Fast Retailing en Perú

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desaceleración de las ventas de tiendas por departamento. - Proyectos de apertura de centros comerciales y buenas condiciones comerciales ofrecidas por estos hacia las fast fashion. - Crecimiento del consumo y del retail en el Perú. - Fortalecimiento del dólar y alza del tipo de cambio. - Consumidores más digitales y con tendencia a un mayor consumo en e-commerce. - Uso del big data para conocer al consumidor e implementar estrategias adecuadas a cada uno. - Uso de la inteligencia artificial que permitirá mejorar la experiencia de compra en piso de venta. - Potenciación de la omnicanalidad como estrategia para aumentar ventas online y mantener la misma comunicación tanto en canales online como offline. - Potenciación de tarjetas de crédito y pago electrónico. - Baja amenaza de ingreso de competidores potenciales debido a las altas barreras de entrada al mercado. - Bajo poder de negociación de proveedores y de compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre e inestabilidad política. - Trabas y barreras burocráticas para adquirir licencias de funcionamiento municipales - Fortalecimiento del canal online de las tiendas por departamentos e incursión de start ups. - Posible entrada de Amazon al Perú para 2020, lo cual supondría un riesgo para los actores de la industria. - Llegada de las ultra fast fashion al Perú. - Fast fashions expuestas como emergencia ambiental, debido al poco cuidado de sus prácticas productivas, laborales y éticas. - Mayor concientización de la moda sostenible. - Alta rivalidad de los competidores actuales. - Alta amenaza de productos sustitutos.

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1.

Matriz de evaluación de factores internos

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Modelo SPA	0.12	4.00	0.48
2. Economías de escala	0.14	4.00	0.56
3. Enfoque de calidad superior	0.11	4.00	0.44
4. Buenas prácticas de responsabilidad social	0.04	3.00	0.12
5. Nuevas tecnologías en procesos de producción	0.07	3.00	0.21
6. Nivel óptimo de inventarios	0.08	3.00	0.24
7. Digitalización del negocio	0.09	3.00	0.27
8. Centro de investigación y desarrollo	0.06	3.00	0.18
9. Centro de formación de futuros líderes FRMIC	0.04	3.00	0.12
Debilidades			
1. Adaptación en exceso a los mercados locales	0.04	2.00	0.08
2. Poco conocimiento de mercados extranjeros	0.05	1.00	0.05
3. Aprovisionamiento de materiales centralizado en Asia	0.07	1.00	0.07
4. Planes de expansión y objetivos muy ambiciosos	0.03	2.00	0.06
5. No hay planes de fidelización al cliente	0.06	1.00	0.06
	1.00		2.94

Fuente: David, 2003
Elaboración propia

Según el análisis realizado mediante la matriz EFI, podemos determinar que Fast Retailing es una empresa de posición interna sólida. Esto gracias a la implementación del modelo SPA, desarrollo de economías de escala y ventaja competitiva enfocada en la calidad. Asimismo, el uso de tecnologías para la producción y control de inventarios, y la implementación de la digitalización del negocio constituyen una fortaleza importante. Por otro lado, no hay que descuidar debilidades importantes tales como la centralización del aprovisionamiento que podrían cegar al grupo en la compra de insumos calidad

superior de otras partes del mundo, así como la falta de planes de fidelización para sus clientes actuales y potenciales.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2.

Matriz de evaluación de factores externos

	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Desaceleración de ventas de tiendas por departamento	0.10	3.00	0.30
2. Crecimiento del consumo y del retail en el Perú	0.10	4.00	0.40
3. Proyectos de apertura de centros comerciales	0.04	3.00	0.12
4. Consumidores más digitales	0.07	4.00	0.28
5. Uso del big data	0.09	4.00	0.36
6. Uso de la inteligencia artificial	0.08	2.00	0.16
7. Potenciación de la omnicanalidad	0.09	3.00	0.27
8. Baja amenaza de ingreso de competidores potenciales	0.02	2.00	0.04
9. Bajo poder de negociación de proveedores y clientes	0.02	3.00	0.06
Amenazas			
1. Incertidumbre e inestabilidad política	0.02	1.00	0.02
2. Barreras burocráticas para obtener licencias	0.02	1.00	0.02
3. Impulso del e-commerce de tiendas por departamento	0.11	3.00	0.33
4. Posible entrada de Amazon a Perú en el 2020	0.09	2.00	0.18
5. Llegada de las ultra fast fashion a Perú	0.04	3.00	0.12
6. Mayor concientización de moda sostenible	0.04	3.00	0.12
7. Alta rivalidad de competidores actuales	0.03	4.00	0.12
8. Alta amenaza de productos sustitutos	0.04	2.00	0.08
	1.00		2.98

Fuente: David, 2003
Elaboración propia

Según el análisis realizado mediante la matriz EFE, podemos determinar que Fast Retailing se encuentra en capacidad de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que se le presenten en el mercado peruano. Por un lado, puede aprovechar oportunidades como la desaceleración de las tiendas por departamento, sin descuidar la fuerte entrada de estos en e-commerce. También, es importante tomar en cuenta el crecimiento del consumo y del sector retail, así como la apertura de centros comerciales para poder establecer una estrategia de entrada al mercado peruano. Finalmente, el grupo

deberá ser precavido con la entrada al mercado de gigantes como Amazon esto lo puede hacer con la implementación de herramientas de big data e inteligencia artificial.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.

Figura 2.1.

Matriz de estrategias genéricas de Porter

		Ventaja estratégica	
		Exclusividad percibida por cliente	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Sector industrial	X Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento particular	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Hill, Jones y Schilling, 2015
Elaboración propia

La estrategia genérica utilizada por Fast Retailing es la de diferenciación. Esto se explica ya que se dirige a diferentes segmentos dentro de un mercado masivo o sector industrial. Asimismo, los clientes perciben exclusividad basada en la calidad del producto e imagen de marca, más que en su posición de costos bajos. Sin embargo, existe una tendencia hacia la estrategia de liderazgo en costos que se da gracias al desarrollo de economías de escala.

2.4. Matriz FODA.

Tabla 2.3.

Matriz FODA

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	F1: Modelo SPA F2: Economías de escala F3: Calidad superior F4: Prácticas de RSE	D1: Aprovechamiento centralizado en Asia D2: Falta de planes de fidelización

(Continua)

(Continuación)

	<p>F5: Digitalización del negocio</p> <p>F6: Adaptación al cambio</p> <p>F7: Marca reconocida a nivel internacional</p>	<p>D3: Poco conocimiento de mercados internacionales</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1: Desaceleración de tiendas por departamento</p> <p>O2: Crecimiento del consumo y del retail en el Perú</p> <p>O3: Consumidores más digitales</p> <p>O4: Uso del big data</p> <p>O5: Uso de inteligencia artificial</p> <p>O6: Potenciación de omnicanalidad</p> <p>O7: Proyectos de apertura de centros comerciales</p> <p>O8: Bajo poder de negociación de proveedores</p>	<p>- Desarrollo de mercado con la marca UNIQLO en centros comerciales peruanos. (F1, F5, F7, O3, O4, O6, O7)</p> <p>- Inbound marketing para generar contenido atractivo. (F7, O4, O7)</p> <p>- Penetración de mercado con campañas de marketing 360°. (F1, F3, F7, O1, O2, O5, O6)</p> <p>- Generación de experiencias de compra únicas. (F5, F6, O1, O5)</p> <p>- Integración de la comunicación en medios ATL y digital. (F1, F3, F5, F7, O3, O4, O6)</p>	<p>- Desarrollo de programas de fidelización. (D2, O3, O4, O6)</p> <p>- Análisis de tendencias y perfil del consumidor peruano. (D3, O2, O4, O7)</p> <p>- Integración vertical hacia atrás abriendo una fábrica de producción. (D1, O1, O2, O8)</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1: Impulso del e-commerce de tiendas por departamento</p> <p>A2: Entrada de Amazon a Perú</p> <p>A3: Concientización de moda sostenible</p> <p>A4: Incertidumbre e inestabilidad política</p> <p>A5: Productos sustitutos</p>	<p>- Estrategia de marketing que dé a conocer la propuesta de valor. (F2, F3, F7, A5)</p> <p>- Incrementar el abastecimiento de prendas a las tiendas para evitar roturas de stock en el e-commerce. (F2, A1, A5)</p> <p>- Iniciativas medio ambientales y alianzas estrategias con ONGs. (F4, A2, A3)</p> <p>- Incursionar en la venta online. (F1, F5, A1, A2)</p> <p>- Innovación en técnicas online para informar y vender el producto. (F5, F6, A2)</p>	<p>- Apertura de una sucursal comercial. (D3, A4)</p> <p>- Desarrollo de programas de fidelización relacionado con el canal online. (D2, A1, A2)</p> <p>- Alianzas estratégicas con proveedores locales de insumos sostenibles (D1, D3, A2 A5)</p>

Elaboración propia

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

A continuación, se analizará brevemente la composición de la visión, misión y políticas del grupo.

Visión

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo.” (Takeuchi, 2012, p. 23)

Se concluye que la visión está correctamente redactada. Esta es breve, ambiciosa pero realista ya que se proyecta a futuro, es inspiradora, cualitativa, atemporal y flexible.

Misión

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)

Se concluye que la misión está correctamente redactada. Esta menciona diversos componentes como los productos ofrecidos, grupos de interés al que va dirigido, auto concepto de la marca basado en la exclusividad y calidad, preocupación por la imagen pública de crecer en línea con la sociedad, y filosofía en cuanto al impacto que causa en la vida de las personas. Además, se considera que es amplia y flexible.

Políticas

Las políticas se inspiran en los principios que menciona Fast Retailing (como se citó en Takeuchi, 2012, p.23):

- Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
- Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
- Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad. (p. 23)

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Aumentar las ventas de Fast Retailing en un 70% para los próximos 3 años.
- Posicionar a UNIQLO como la marca líder en fast fashion para el 2020.
- Afianzar la posición de GU como pilar secundario del grupo para los próximos 5 años.
- Incrementar las ventas online a 20% del total de ventas del grupo para el 2020.
- Mejorar la eficiencia productiva minimizando el porcentaje de merma a 5% por cada lote de producción en los próximos 3 años.
- Intensificar el alcance de los programas de responsabilidad social empresarial en un 15% para los próximos tres años.
- Reducir los tiempos de producción y entrega a 13 días para 2021.
- Impulsar la digitalización del negocio y la transformación digital en los próximos 4 años.
- Incrementar el número de tiendas de UNIQLO para el 2021, incluyendo la entrada a nuevos mercados como India y Latinoamérica.
- Abrir dos tiendas anuales en los principales centros comerciales de Perú, en Lima y provincia, para los próximos 4 años.

2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.

Actualmente, Fast Retailing se divide en cuatro unidades estratégicas de negocio: UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional, GU y Marcas Globales. De cara a la entrada al mercado latinoamericano del grupo, con Perú, se propone redefinir las unidades estratégicas de negocio a nivel geográfico. De esta manera, quedarían de la siguiente manera: UEN Asia y Oceanía, UEN Europa, UEN Norteamérica y UEN Latinoamérica. Asimismo, estas manejarán las divisiones por marcas o conjunto de marcas, en el cual se propone fusionar UNIQLO Japón e Internacional. Esto debido a que la marca representa el grueso de las ventas del grupo, generando más del 80% de estas.

En conclusión, esta redefinición de las unidades estratégicas de negocio permitirá una mayor adaptabilidad de la oferta y la implementación eficiente de estrategias por región geográfica para lograr un mejor desempeño conjunto.

2.8. Propuesta de Estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales.

A continuación, se hará la formulación estratégica a tomar en cuenta para la entrada de Fast Retailing al mercado peruano.

Estrategias globales

El grupo, actualmente, aplica la estrategia de estandarización global. Esto quiere decir que se apunta hacia una misma oferta a nivel mundial y se realizan esfuerzos para interconectar operaciones y ser más competitivos. Por un lado, se tiene baja presión para adaptar su oferta de productos a las preferencias locales. Mientras que, por el otro, hay una alta presión por disminuir costos debido al dinamismo de la industria del fast fashion, lo cual logran a través de economías de escala. Asimismo, se aprovechan estas para fijar precios altamente competitivos e ingresar a los mercados extranjeros.

Por ello, se recomienda ingresar al mercado peruano mediante subsidiarias de propiedad total con tiendas UNIQLO dentro de los centros comerciales. De manera que se mantendrá el control sobre el know how del grupo y las estrategias a implementar.

Estrategias corporativas

A futuro se propone implementar integración vertical hacia atrás aperturando una fábrica de manufactura UNIQLO, de forma que se aproveche el modelo SPA de la marca y los insumos peruanos diferenciados y de alta calidad a usar en los procesos productivos. Asimismo, se recomienda implementar una estrategia de integración horizontal para que UNIQLO pueda adquirir un competidor del sector retail. Este competidor deberá aportar a la participación de mercado de la marca, como Topi Top (20.2%). (Euromonitor International, 2018) De esta manera, podrá fortalecer su posición competitiva en el mercado y obtener un mayor conocimiento sobre el consumidor peruano y sus preferencias.

Además, se podría aplicar diversificación relacionada al incursionar en el e-commerce en Perú, ya que la marca estaría entrando a un negocio, que, si bien es diferente

al de la venta en tiendas físicas, generaría sinergias entre la cadena de valor de su negocio actual, así como una ventaja frente a sus competidores directos que aún no han implementado la venta online en el mercado peruano.

Finalmente, para apoyar las estrategias antes mencionadas, UNIQLO deberá establecer alianzas estratégicas tanto con proveedores locales que abastezcan con material diferenciado y sostenible, así como con marcas u ONGs eco amigables que respalden las actividades de responsabilidad social de la marca en nuestro país.

Estrategias de negocios

Fast Retailing aplicará una estrategia de desarrollo de mercado al ingresar a Perú con la marca UNIQLO en centros comerciales, representativa del exitoso grupo. Al ser esta una marca nueva en el mercado peruano, se propone establecer una estrategia de penetración fuerte mediante la implementación de campañas de marketing 360°, es decir, tanto en medios ATL como en digitales para dar a conocer su propuesta de valor, así como desarrollo de campañas de precio. Asimismo, la comunicación de la marca deberá estar integrada entre sí, de manera, que genere interés constante al usuario y aumente sus ventas, y tráfico a tienda.

A largo plazo, se recomienda utilizar una estrategia de desarrollo de producto aprovechando la materia prima local para el desarrollo de una línea o colección de motivos peruanos.

Estrategias funcionales

En cuanto al área de recursos humanos, UNIQLO deberá enfocar sus estrategias en responsabilidad social empresarial mediante alianzas con ONG, figuras públicas y actividades que den a conocer su lado sostenible y demuestren su preocupación por el impacto generado en el país. Se propone replicar la filosofía del grupo en crecer en línea con la sociedad y anteponer las necesidades de esta. Por otro lado, se recomienda implementar una estrategia de marketing interno en la que se ponga a los colaboradores como centro de la organización, se les motive y empodere.

Por el lado del área comercial, se propone abrir oficinas comerciales en el país que permitan tomar decisiones más eficientes de acuerdo a las condiciones del mercado. Asimismo, se deberá aprovechar las economías de escala para traer mayor volumen de prendas y evitar roturas de stock, tanto en tienda física como online. Es importante, contar

con un buen inventario en el e-commerce, ya que supondría una ventaja frente a las tiendas por departamento. Finalmente, implementar una estrategia de expansión e innovación logística para incrementar las ventas del grupo.

En cuanto a las estrategias del área de marketing, se recomienda desarrollar programas de fidelización utilizando los insights obtenidos gracias al big data. De manera que se puedan atender necesidades reales del cliente y conocer mejor que es lo que espera de la marca. Es importante implementar dicho plan, ya que supondría una ventaja frente a sus competidores directos como Zara o H&M que aún no cuentan con uno. Asimismo, se deberá realizar diversos estudios de mercado para conocer profundamente al consumidor peruano y, así, ofrecerles los productos necesarios en el momento oportuno y mediante el canal oportuno. Finalmente, es importante que UNIQLO desarrolle campañas de marketing que integren su comunicación ATL y digital al 100% para generar mayor interés en el consumidor, así como de inbound marketing para la generación de contenido atractivo de cara a este.

Para el área de tecnología, UNIQLO puede implementar sistemas de gestión que integren la información de tiendas físicas y online, tanto en inventarios como en información sobre los productos, para así romper las barreras entre estas. Por otro lado, a futuro, se podrá hacer uso de la inteligencia artificial para generar una experiencia de compra única en el punto de venta y contrarrestar el fortalecimiento del e-commerce de las tiendas por departamento. Un ejemplo de uso, es la implementación de espejos inteligentes que permitan al cliente seleccionar las prendas de su preferencia sin tener que buscarlas, y que se le de recomendaciones de combinaciones para estas.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

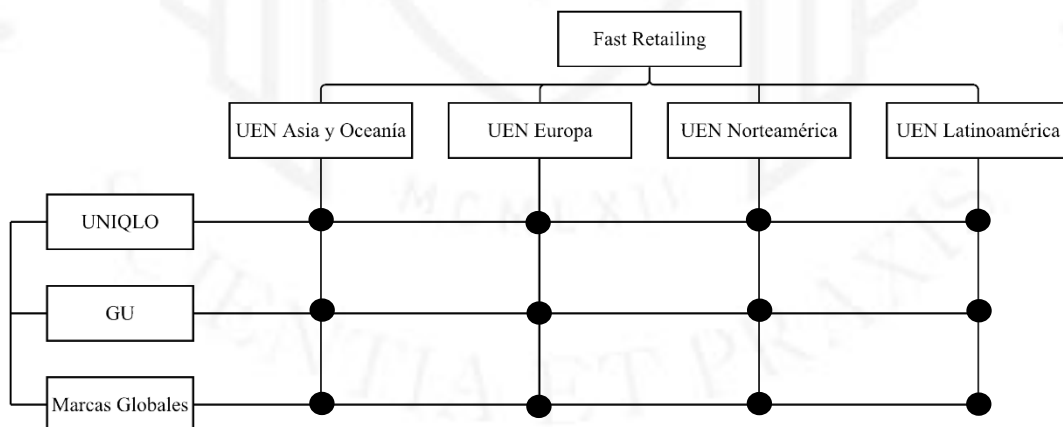
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional

A continuación, se propone el rediseño de la estructura organizacional del grupo Fast Retailing considerando la redefinición de las unidades estratégicas de negocio mencionadas en el acápite 2.7.

La estructura seleccionada corresponde a una estructura matricial global, la cual presenta dos dimensiones. La primera dimensión es en base a las UEN a nivel geográfico, con la que se podrá tener una mejor adaptabilidad al entorno local e implementación óptima de estrategias. Mientras que la segunda dimensión, se maneja en base a las marcas o conjunto de marcas, las cuales generan sinergias, transferir habilidades, competencias y aprendizajes entre sí. Hay que tomar en cuenta que las estrategias de marketing y ventas se definen en base a la división por área geográfica y marcas según sea más conveniente.

Figura 3.1.

Organigrama propuesto para Fast Retailing



Elaboración propia

3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias

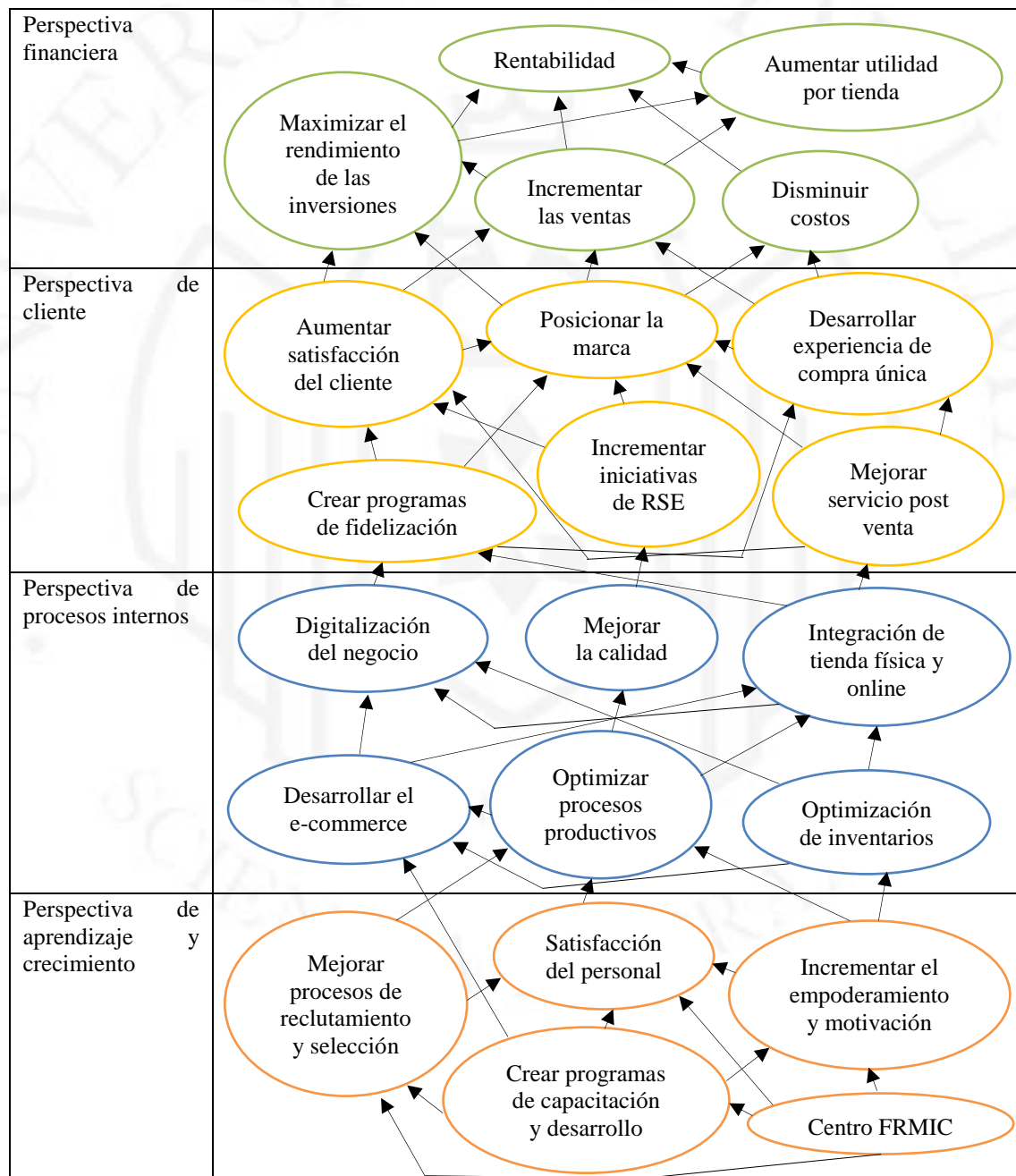
- Descentralización de las decisiones tomadas desde la casa matriz, ya que las realidades por región geográfica difieren entre sí. Se propone crear una directiva por UEN, y, posteriormente por marca, para una mejor toma de decisiones en base a necesidades reales de cada región.
- Creación de equipos interfuncionales, es decir, empleados del mismo nivel jerárquico de diferentes áreas de la empresa. De esta manera, se tendrá un mejor panorama de las necesidades de cada área para la implementación de planes estratégicos según la situación local actual.
- Adecuada comunicación de la propuesta de valor en base a la venta de prendas de calidad a precios accesibles adaptada al target peruano. Se deberá tener un plan de comunicación de manera que genere interés constante para el consumidor.
- Compromiso de la alta dirección respecto a las estrategias propuestas, de manera que dé el ejemplo en la organización. Se debería aplicar la filosofía “Zen-in Keiei” a todas las UEN, de forma que los colaboradores estén más empoderados y piensen como los directivos de la organización.
- Correcta definición de cargos y roles dentro de la organización. Así, los colaboradores podrán enfocarse en sus tareas y ser más productivos, al mismo tiempo que generan valor a la empresa.
- Aplicación de adecuadas estrategias de reclutamiento, selección, capacitación y retención de talento. Estas son un gran aliado para mantener una cultura sólida que tiene como centro al colaborador para el crecimiento de la organización en conjunto. Por un lado, se deberá seleccionar y retener a aquellas personas que se adecuen a los retos de la empresa y le generen valor. Además, se deberá aplicar diversas estrategias de marketing interno que motiven a los colaboradores, así como desarrollar planes de fidelización y desarrollo.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1.

Balanced Scorecard



Fuente: Hill, Jones y Schilling, 2015
Elaboración propia

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula
Financiera	Incrementar las ventas.	Incremento de ventas en 70% para 2021.	Incremento anual de ventas.	$(\text{Venta actual} - \text{Venta anterior}) / \text{Venta anterior}$
	Maximizar rendimiento de las inversiones.	Abrir 2 tiendas al año en centros comerciales para 2022.	Rentabilidad por apertura de tiendas.	$\text{Ingresos por apertura de tiendas} / \text{Inversión por apertura de tiendas}$
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente.	Aumentar la satisfacción en un 70% respecto a la propuesta de valor.	Aplicación de encuestas NPS.	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes totales} * 100\%$
		Reducir las quejas en 15% anual.	Índice de quejas.	$\text{Quejas anuales} / \text{Clientes totales} * 100\%$
	Posicionar la marca.	Posicionarse como líder en la industria para 2020.	Participación de mercado.	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas de la industria} * 100\%$
Procesos internos	Digitalización del negocio.	Incrementar ventas online a 20% sobre el total de ventas para 2020.	Incremento anual de ventas en el e-commerce.	$\text{Ventas online} / \text{Ventas totales}$
	Optimización de procesos productivos.	Minimizar merma a 5% por lote de producción para 2021.	Porcentaje de mermas.	$\text{Merma total} / \text{Productos terminados totales} * 100\%$
		Reducir tiempos de producción y entrega a 13 días para 2021.	Reducción anual de tiempos.	$(\text{Tiempos actuales} / \text{Tiempos anteriores}) - 1$
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar la satisfacción de colaboradores.	Aumentar la satisfacción en un 75% respecto a la empresa.	Aplicación de encuestas de satisfacción.	$\text{Colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores} * 100\%$
	Empoderar y motivar al personal.	Optimizar en 10% el porcentaje de objetivos cumplidos.	Porcentaje de objetivos planteados.	$\text{Objetivos cumplidos} / \text{objetivos planteados} * 100\%$

Fuente: Kaplan & Norton, 2009

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Fast Retailing es una empresa de larga trayectoria en el sector retail, y bien posicionada en la industria del fast fashion a nivel internacional. Esta produce y comercializa prendas de gran calidad a bajos precios, lo cual constituye parte de su propuesta de valor.
- El grupo posee una posición interna sólida, tal como lo vimos en la matriz EFI. Esto le ha servido para aprender de los errores del pasado y poder tomar mejores decisiones en el futuro. El uso de tecnologías de punta para la producción y control de inventarios, así como la futura integración de la tienda física con la tienda online, constituyen fortalezas clave para la empresa. Asimismo, tiene la capacidad de hacer frente a las oportunidades y amenazas que se le presenten en el mercado, tal como lo vimos en la matriz EFE.
- Fast Retailing se enfoca en generar un cambio en la sociedad, anteponiendo sus necesidades por encima de las propias. Esto se demuestra mediante sus diversas iniciativas de responsabilidad social empresarial, así como la constitución del buen gobierno corporativo.
- La industria del fast fashion representa un mercado interesante a tomar en cuenta por la empresa para sus planes de expansión internacional debido a su actual y potencial crecimiento, así como la presencia de pocos competidores dentro de esta. Un factor importante a tomar en cuenta, son los proyectos de centros comerciales y las buenas condiciones comerciales ofrecidas por los mismos a las empresa del fast fashion.

RECOMENDACIONES

- Se considera que el grupo Fast Retailing debería ingresar en el mercado peruano, con la marca UNIQLO en centros comerciales, como parte de su plan de expansión a regiones como Latinoamérica. Cabe resaltar, que UNIQLO deberá hacer su ingreso mediante una subsidiaria de propiedad total. Hay que tener en cuenta el crecimiento del sector retail y la baja penetración del canal moderno de este, ya que el grueso de la participación proviene del canal tradicional. Es por ello que, entrar en el mercado peruano, representa una oportunidad para el grupo, ya que ofrece un concepto diferente al del retail en general.
- Al ingresar al mercado peruano, la empresa deberá tomar en cuenta la realidad nacional y el perfil del consumidor. Se recomienda realizar estudios de mercado para conocerlo profundamente, y, poder ofrecerles lo que realmente necesitan en el momento que lo necesitan.
- Como grupo, siempre están abiertos al cambio y se adaptan a los entornos cambiantes fácilmente. Es por ello, que se propone digitalizar más el negocio, de manera que puedan dinamizar e integrar sus operaciones, mediante nuevos canales como el online para generar tráfico en sus tiendas físicas y generando contenido digital en redes sociales.
- Se recomienda incursionar en la venta online, e-commerce, para establecer una ventaja frente a sus competidores principales, como Zara, H&M, Forever 21, que, a la fecha, no ofrecen este canal de venta en el mercado peruano. Para una correcta implementación de esta estrategia, es necesario contar con un nivel de inventario regular para que pueda competir eficientemente contra las tiendas por departamento, que si bien tienen tienda online, una de sus debilidades son los constantes quiebres de stock.

- Se propone desarrollar programas de fidelización al consumidor. De esta manera podrán posicionarse como una de las primeras marcas en implementarlos, y así, atraer más clientes.
- Para ingresar al mercado peruano, se recomienda realizar una estrategia de integración horizontal que le permita adquirir un competidor posicionado del sector retail, como Topi Top. Si bien el grupo deberá considerar el riesgo de inversión y responsabilidad que conlleva el asumir el mando de un negocio que no es propio, podría ayudar a fortalecer su posición y participación a futuro en el Perú. Asimismo, podrá focalizarse en el funcionamiento del mercado e intereses del consumidor peruano, que aún es desconocido para el grupo.
- A futuro, se propone ingresar en centros comerciales en provincia. Esto debido a que tanto el sector retail como la clase media se encuentran en constante crecimiento en los últimos años.
- El uso de herramientas tecnológicas, tales como big data o inteligencia artificial, son pieza clave para la digitalización del negocio y el ofrecer una experiencia de compra única y dirigida de cara al público objetivo. De esta manera, se propone implementar acciones como: integrar tiendas físicas y online para la compra de productos, información sobre el inventario en tiendas, implementación de espejos inteligentes, entre otros.
- Al ser UNIQLO una marca nueva en el Perú, es primordial que la empresa dirija parte importante de su presupuesto en el desarrollo de campañas de marketing 360° que integren toda la comunicación, tanto en medios ATL como digitales, aprovechando que los consumidores son cada vez más digitales.
- Es importante el rediseño de su estructura organizacional para poder lograr sinergias y mejorar su capacidad de adaptación a los mercados nuevos, como Perú. Por lo que se propone una estructura matricial global y la redefinición de unidades estratégicas de negocio.
- Se deberá desarrollar estrategias dirigidas a los colaboradores de la empresa, ya que son pilar fundamental de esta, tales como programas de

fidelización, capacitación y desarrollo. La empresa deberá aplicar, al igual que a nivel negocio, la digitalización de estas estrategias que permitan que los colaboradores accedan a diferentes tipos de información mediante un canal online o un portal web interno.

- Se propone la formación de equipos interfuncionales que permitan que las diversas UEN del grupo intercambien información valiosa, desarrollen nuevas ideas y solucionen problemas de la forma más eficiente. Asimismo, se podría tener una mejor visibilidad del panorama de la empresa, así como las fortalezas y oportunidades de mejora de cada área. De esta manera, se podría realizar una correcta implementación de planes estratégicos que se adecuen a la realidad nacional y una mejor toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adext. (s.f.). *7 Tendencias tecnológicas que dominarán el 2018 y que todo experto de TI debe conocer*. Recuperado de <https://bit.ly/2RiVxbD>
- Agencia AFP. (3 de Agosto de 2018). *Perú eleva a 4% su previsión de crecimiento para 2018*. Recuperado de Gestión: <https://bit.ly/2Ao6TEF>
- Agencia Reuters. (19 de Octubre de 2018). *Tipo de cambio: Precio del dólar cierra a la baja tras caída global*. Recuperado de El Comercio: <https://bit.ly/2yWTVfq>
- América Economía. (26 de Febrero de 2018). *Sector retail en Perú proyecta mantener su expansión en 2018 tras crecer 12,6% en los últimos años*. Recuperado de <https://bit.ly/2CZm3D5>
- América Retail. (9 de Julio de 2018). *Innovación: El Grupo Alibaba inaugura la primera tienda de moda de inteligencia artificial*. Recuperado de <https://bit.ly/2PmpZ6o>
- Chirinos, D. (25 de Agosto de 2018). *El Comercio-Ipsos: aprobación al Congreso de la República llega a 12%*. Recuperado de El Comercio: <https://bit.ly/2PQDF6Q>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Deslandes, M. (12 de Julio de 2018). *Fast Retailing registra un crecimiento récord en su tercer trimestre gracias a Uniqlo*. Recuperado de Fashion Network: <https://bit.ly/2AnzgmN>
- Deslandes, M. (12 de Julio de 2018). *Fast Retailing, impulsado por la exportación, publica un récord anual de ganancias*. Recuperado de Fashion Network: <https://bit.ly/2Pd3np9>
- Diaz, S. (9 de Enero de 2016). *Venta rápida, el zara japonés*. Recuperado de Issuu: <https://bit.ly/2PjuAq7>
- El Comercio. (16 de Octubre de 2018). *Billetera electrónica DALE permitirá pagar servicios desde el celular*. Recuperado de <https://bit.ly/2PLNzGK>
- El Comercio. (11 de Setiembre de 2018). *CCL: Se invertirán US\$1.055 mlls. en 15 'malls' en el país*. Recuperado de <https://bit.ly/2Qnqefk>
- El Comercio. (15 de Enero de 2018). *E-Commerce: Conoce las tres nuevas tendencias para el 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/2mFWj4O>
- Elegir ERP. (s.f.). *ERP para Retail: Proporciona una experiencia de compra completa con una plataforma de gestión omnicanal*. Recuperado de <https://bit.ly/2EDqlkT>

- Euromonitor International. (Febrero de 2018). Apparel and footwear specialist retailers in Peru - Datagraphics.
- Fasson, A. (24 de Mayo de 2018). *La última revolución de la moda se llama ultra fast fashion*. Recuperado de Conexión ESAN: <https://bit.ly/2knaMku>
- Fast Retailing. (31 de Agosto de 2013). *ANNUAL REPORT 2013*. Recuperado de <https://bit.ly/2EHjmrr>
- Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). *FAST RETAILING WAY (Filosofía Corporativa del Grupo FR)*. Recuperado de <https://bit.ly/2yug84W>
- Fast Retailing. (1 de Setiembre de 2015). *Fast Retailing lanza una nueva compañía para promover la innovación digital*. Recuperado de <https://bit.ly/2D3d8AD>
- Fast Retailing. (27 de Octubre de 2016). *Fast Retailing lanza Innovation Factory Co., Ltd. - Entra en una empresa conjunta con Shima Seiki Mfg., Ltd.* Recuperado de <https://bit.ly/2z0BcPS>
- Fast Retailing. (12 de Octubre de 2018). *Acerca de Fast Retailing*. Recuperado de <https://bit.ly/2Jcz1h0>
- Fast Retailing. (9 de Octubre de 2018). *Fast Retailing y Daifuku concluyen una asociación estratégica global: se firma un acuerdo de asociación para desarrollar servicios logísticos integrales a largo plazo*. Recuperado de <https://bit.ly/2R9iMUz>
- Fast Retailing. (13 de Julio de 2018). *Fast Retailing y Shima Seiki para ampliar la asociación estratégica - Acuerdan expandir sus iniciativas integrales de desarrollo y fabricación*. Recuperado de <https://bit.ly/2PgFLQf>
- Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018). *GU*. Recuperado de <https://bit.ly/2CC6kc9>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *Modelo de Negocio UNIQLO*. Recuperado de <https://bit.ly/2AoGEOw>
- Fast Retailing. (20 de Julio de 2018). *Rendimiento por segmento de negocio*. Recuperado de <https://bit.ly/2Aoi3t0>
- Fast Retailing. (19 de Setiembre de 2018). *Venta al por menor rápida - Fortalecimiento de la colaboración con Google en la unidad para convertirse en una empresa minorista de consumo digital*. Recuperado de <https://bit.ly/2D4JwTg>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *Visión general de los segmentos de negocio*. Recuperado de <https://bit.ly/2D3dQ0L>
- Fast Retailing. (s.f.). *Acerca de GU*. Recuperado de <https://bit.ly/2JczFLs>
- Fast Retailing. (s.f.). *Nuestras marcas*. Recuperado de <https://bit.ly/2Aq2rWh>
- Fast Retailing. (s.f.). *Nuestro negocio*. Recuperado de <https://bit.ly/2ywoeKx>

- Fuertes, J. (8 de Febrero de 2018). *¿ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EL FUTURO DE LA MODA SOSTENIBLE?* Recuperado de Elle: <https://bit.ly/2M3lvzT>
- Gestión. (19 de Julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de <https://bit.ly/2jMQU9U>
- Gestión. (24 de Marzo de 2018). *BCR: Estas son las proyecciones económicas para el 2018 - 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/2D0SQYq>
- Gestión. (11 de Junio de 2018). *Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales*. Recuperado de <https://bit.ly/2B7utbh>
- Halliday, S. (24 de Julio de 2018). *Fast Retailing expande el acuerdo con Lemaire y participa en la marca del diseñador*. Recuperado de Fashion Network: <https://bit.ly/2PgBc8E>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, & Norton. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Patiño, M. (29 de Noviembre de 2017). *Amazon se aproxima: ¿Cómo cambiaría el comercio en los grandes almacenes peruanos?* Recuperado de Gestión: <https://bit.ly/2nvFWdS>
- Perú Retail. (30 de Agosto de 2018). *Ecommerce: Canal online de Falabella alcanza el 8,8% de las ventas del negocio retail*. Recuperado de <https://bit.ly/2PgdWHU>
- Perú Retail. (23 de Agosto de 2018). *Escenario del comercio electrónico en el mercado peruano*. Recuperado de <https://bit.ly/2NkNVmI>
- Perú Retail. (23 de Mayo de 2018). *Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?* Recuperado de <https://bit.ly/2s9pD5E>
- Quiñones, C. (6 de Febrero de 2018). *INSIGHTS & Tendencias 2018: Cambia el escenario, cambia el consumo*. Recuperado de Gestión: <https://bit.ly/2yr4kAv>
- Reason Why. (14 de Diciembre de 2014). *Así se aplica la Inteligencia Artificial al sector del Retail*. Recuperado de <https://bit.ly/2B35Atu>
- Riaño, P. (10 de Marzo de 2014). *Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew*. Recuperado de Modaes Latinoamérica: <https://bit.ly/2Pf9toU>
- Salas Oblitas, L. (23 de Abril de 2018). *Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú*. Recuperado de El Comercio: <https://bit.ly/2HQXJ5H>

Scofield, M. (29 de Agosto de 2018). *La industria del 'fast fashion', la alternativa de la 'slow fashion' y la moda responsable*. Recuperado de Elle: <https://bit.ly/2wyWxi4>

Takada, M. (15 de Noviembre de 2017). *UNIQLO: Transformación a una empresa minorista de consumo digital*. Recuperado de <https://bit.ly/2EH9ihW>

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

