

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


Lady Estephanía Elías Yaringaño

Código 20101510

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**

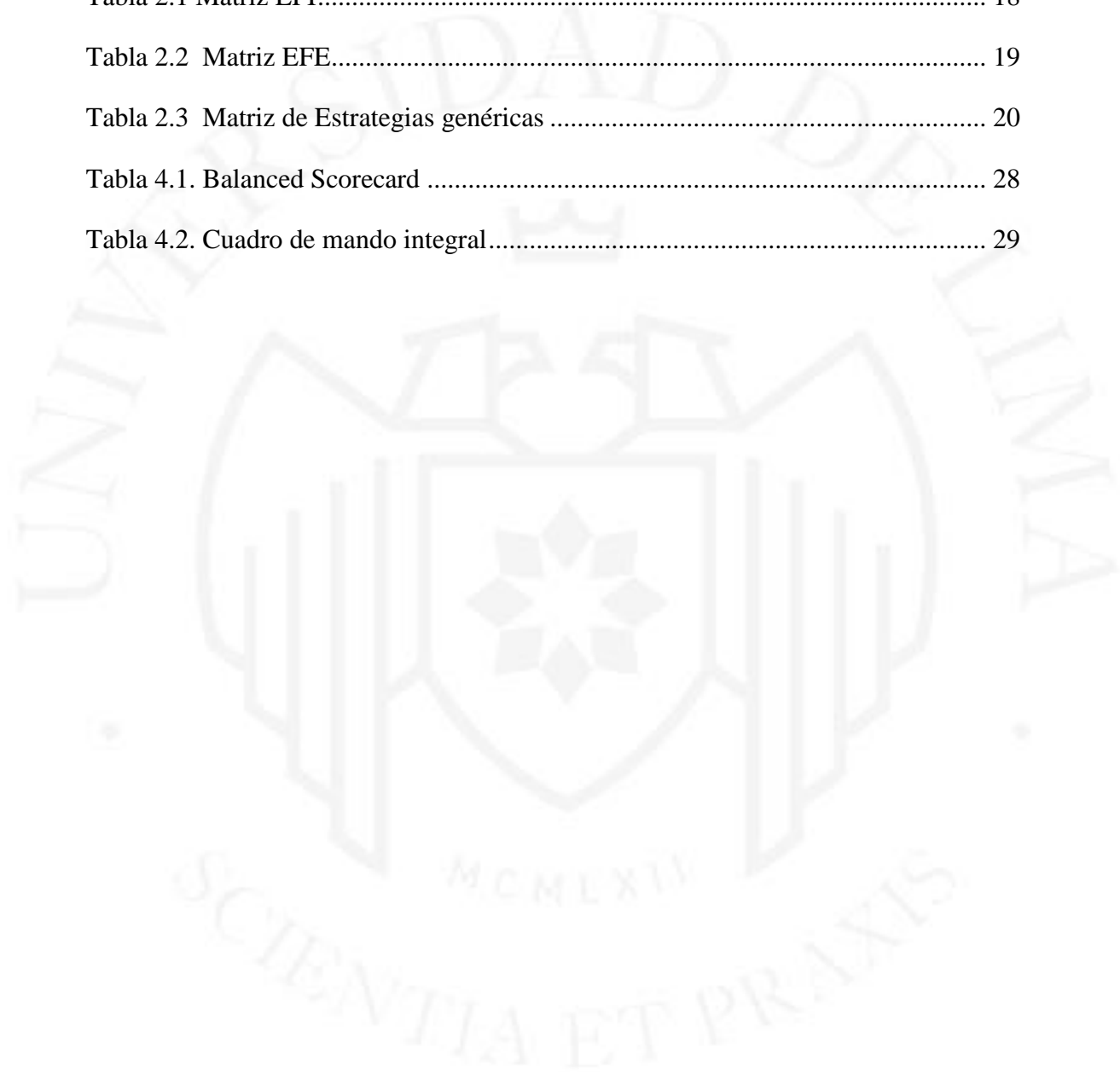
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	2
1.1 DIAGNOSTICO INTERNO	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	11
1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	14
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN 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 (Sustento)	19
2.4 Matriz FODA.....	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	21

2.7	Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	22
2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	22
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		24
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)	24
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en las empresas).....	26
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		28
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	28
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (cuatro Perspectivas)	29
CONCLUSIONES		30
RECOMENDACIONES		31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		32

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Segmento de clientes	2
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias genéricas	20
Tabla 4.1. Balanced Scorecard	28
Tabla 4.2. Cuadro de mando integral.....	29



INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Estructura organizacional	25
--	----



RESUMEN

En el presente trabajo se ha realizado el análisis de una compañía japonesa que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir de distintas gamas para distintos tipos de clientes y mercados: Fast Retailing.

El análisis se realizó bajo distintas metodologías, teorías y conceptos, los cuales permitieron analizar factores internos y externos de la compañía; se estudió su performance a lo largo del tiempo para poder identificar sus fortalezas y capacidades; que nos permiten predecir, en cierta magnitud, como sería su actuar en un futuro.

Analizando el ingreso de esta compañía en el mercado peruano, este generaría mayor competencia de la que ya existe en el mercado actualmente, lo que afectaría de forma positiva para los posibles clientes; ya que, esta competencia podría brindar precios competitivos.

Palabras claves: fast fashion, administración, plan estratégico, estrategias de negocio, Fast Retailing.

ABSTRACT

In this paper, has been analyzed a Japanese company dedicated to the manufacture and marketing of clothing of different ranges for different types of customers and markets has been carried out: Fast Retailing.

The analysis was carried out under different methodologies, theories and concepts, which allowed analyzing the internal and external factors of the company; their performance over time was studied in order to identify their strengths and capacities; that allow us to predict, to a certain extent, what their actions would be like in the future.

Analyzing the entrance of this company in the Peruvian market, this would generate more competition than it already exists in the market currently, which would positively affect potential clients; since, this competition could provide competitive prices.

Keywords: fast fashion, administration, strategic plan, business strategies, Fast Retailing.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se presentará un análisis sobre una empresa que desea ingresar al mercado peruano en el Sector Retail, bajo el concepto de Fast Fashion.

Se analizarán los resultados de distintas matrices y se identificarán las estrategias que usa la empresa en la actualidad y si estas son factibles para nuestro mercado o recomendar que cambios se deberían de realizar para el ingreso en el sector de fast retail en el mercado peruano.



CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNOSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio de Fast Retailing será analizado bajo los nueve elementos de “El Lienzo” de Alexander Osterwalder, este evalúa cuatro áreas importantes para poder entender y plasmar el modelo de negocio: “Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica”. (Osterwalder y Pigneur , 2010, p.15).

Segmentos de clientes

Fast Retailing tiene un mercado *SEGMENTADO*, si bien la misión de FR es llegar a todas las personas de mundo, esta tiene tres UEN con las cuales llega a todos sus clientes:

- UNQLO
- Marcas Globales (Theory, CDC, PTT, J Brands y GU)
- Marca Nacional (PLST – Japón)

Tabla 1.1

Segmento de clientes

UNIQLO		Dirigido a personas que buscan prendas de calidad casuales a la moda y precio accesible	Mercado Segmentado
Marcas Globales	Theory, CDC, PTT y J Brands	Marcas de lujo accesible que ofrecen prendas de mayor calidad pero con precios accesibles	
	GU	Dirigido a personas que buscan prendas de precios bajos sin dejar de lado la calidad	
Marca Nacional	PLST	Ofrece prendas de alta versatilidad y calidad en Japón	

Fuente: Elaboración Propia¹

¹ Información de marcas del Grupo Fast Retailing sustraído de la siguiente página web: <https://www.fastretailing.com/eng/about/>

Fast Retailing ofrece el mismo concepto a sus tres segmentos; es decir, productos de calidad a un *PRECIO ACCESIBLE*, los tres segmentos buscan vestir prendas a la moda, de calidad, y que esté al alcance de su economía.

Propuesta de valor

Fast Retailing ofrece a sus clientes:

- Precio: Accesible para todos sus clientes, pero dándole prioridad a la calidad de sus productos; Fast Retailing logra esto con economías de escala pues establece contratos de largo plazo y/o exclusividad con distintos proveedores.
- Comodidad/Utilidad: El servicio que ofrece Fast Retailing en sus tiendas es personal altamente capacitado en la atención de los distintos clientes y la labor de vender, servicios post venta de realizar ajustes a las prendas, infraestructura y ambientes amigables para que la decisión de compra y compra en sí se realicen de forma efectiva; además cuenta con un centro de atención al cliente que permite al clientes hacer sugerencias según sus experiencias con los distintos productos, esta es una fuente importante de información que les permite ser más asertivos con los gustos de sus clientes.
- Marca: La compañía es socialmente responsable y lo hace por medio de UNIQLO con campañas como “Programa de Reciclado de Lana”, desean ser reconocidas como una marca que contribuye con la sociedad y de esta forma
- si los clientes adquieren sus productos están apoyando de cierta forma a que la compañía siga siendo socialmente responsable.

Canales

Fast Retailing cuenta con los dos tipos de canales:

- Directo: La compañía cuenta con tiendas propias en distintas partes del mundo con sus distintas marcas y formatos de tiendas; cuenta también con la posibilidad de realizar la compra de los productos por medio de internet.
- Indirecto: Fast Retailing tiene franquicias que le permiten seguir llegando a sus clientes y tener mayor alcance geográfico, según la investigación de

Takeuchi (2012), las siguientes marcas cuentan con franquicias: Theory, Comptoir des Cottonniers y GU. (p.24).

Relaciones con clientes

- Asistencia personal: la compañía tiene como una de sus características contar con personal capacitado, atento, jovial e informado que interviene en el proceso de compra de sus clientes; cuenta también con el servicio de arreglo/ajuste de la prenda después de realizada la compra y tiene centros de atención al cliente, que como se mencionó con anterioridad, recibe la información de los clientes en cuando a comentarios, sugerencias y recomendaciones.
- Creación colectiva: el centro de atención al cliente podría considerarse como una fuente de creación colectiva, pues esta información es utilizada por el departamento de Investigación y Desarrollo para mejorar los productos y/o desarrollar nuevos productos.
- Servicios automáticos: GU, está haciendo uso de la tecnología para mejorar la experiencia de compra de sus distintos clientes; lo logra de la siguiente forma: cuenta con carritos que tienen pantallas inteligentes que le dan opciones de compras de acuerdo a las prendas que van metiendo en el carrito de compra; puede dar hasta 100 opciones de combinaciones. (Fast Retailing, 2018)

Fuentes de ingresos

Fast Retailing cuenta como fuente de ingresos la venta de sus productos en sus distintas marcas y distintas Unidades Estratégicas de Negocios.

Recursos clave

Fast Retailing cuenta con recursos claves que le permiten la generación de productos con valor agregado:

- Físicos: Fast Retailing ha cerrado hace poco una asociación estratégica con una empresa líder en logística Daifuku Co. Ltd. De esta forma mejorar la logística y automatizar de los almacenes. (Fast Retailing, 2018) cuenta

también, con una gran cantidad de tiendas alrededor del mundo en distintos formatos: Tiendas de gran formato y formato estándar.

- Humanos: Fast Retailing cuenta con el “*Fast Retailing Management and Innovation Center*” este centro le permite generar nuevos líderes altamente calificados que serán generadores de nuevas ideas, soluciones de problemas, etc.

Actividades clave

Fast Retailing tiene como actividades clave todas las relacionadas a la producción, ya que es una compañía que tiene inicialmente la actividad de fabricación; para que, finalmente entregue productos con valor agregado que venderá en cualquiera de sus tiendas en cualquier parte del mundo.

Las actividades claves serán la creación de nuevos productos o mejorar los existentes bajo la responsabilidad Investigación y Desarrollo; además es importante considerar la logística de los productos en todas sus fases, ya que la materia prima proviene de distintas partes de mundo y el proceso de fabricación se realiza en China y los productos terminados son llevados a los distintos puntos de almacenamiento y finalmente terminaran en los escaparates de tienda de todas tiendas.

Asociaciones clave

Fast Retailing tiene como una característica contar con economías de escala que genera gracias a contratos de largo plazo y/o contratos de exclusividad con distintos proveedores.

Para ingresar a nuevos mercados utilizo asociaciones, Joint Ventures o adquisiciones, esto les permitía tener acceso a estos mercados con nombres consolidados y con presencia, lo que debía de hacer era introducir su modelo de negocio al adquirido y continuar con las actividades

Estructura de costos

Fast Retailing cuenta con un mix de estructura de costo entre costo y valor, pues brinda productos con calidad, pero a precios accesibles; este se puede diferenciar entre cada marca. Como se mencionó antes las economías a escala es una de las razones principales que le permiten tener precios accesibles.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Se desplegará cuáles son las actividades que realiza la empresa para tener como resultado un producto con valor para sus clientes; entre las actividades estas se distinguen entre:

Actividades primarias

Fast Retailing es una empresa que tiene como actividades principales: Producción y Comercialización; de acuerdo a esto podemos identificar como actividades primarias las siguientes:

- **Producción:** Tiene contratos con un número limitado de fábricas que le permite tener un mayor control de los procesos de producción.
- **Investigación y desarrollo:** invierte en I/D para poder satisfacer las necesidades de los clientes que atiende; ejemplo: la necesidad de la compañía por ser una marca global la llevo a desarrollar una línea de ropa “+J”, en colaboración un prestigioso diseñador alemán: Jil Sander. Para el centro de I/D una fuente importante de información es el centro de atención al cliente, que le permite tener de primera mano: las sugerencias y recomendaciones de sus clientes, de esta forma pueden desarrollar nuevos productos, realizar cambios a los ya existentes y satisfacer en mayor grado las necesidades de sus clientes.
- **Marketing y Comercialización:** el marketing ha ayudado a la empresa desde sus inicios siendo principal fuente de contacto con sus clientes y potenciales clientes; ha utilizado radio, periódicos, comerciales televisivos e internet; ejemplo: UNIQLO gana premios consecutivos por anunciante web líder y premios internacionales de publicidad.
- **La comercialización es la actividad principal de la compañía y es por esta razón que su fuerza de ventas y personal de tienda tiene como objetivo principal la venta de productos y este sería un indicador para poder escalar en la línea de carrera dentro de las tiendas.**
- **Servicio al cliente:** la compañía ofrece distintos servicios al cliente: durante y después de la compra.

Durante la compra, ofrece una asistencia personal pues cuenta con personal atento y jovial que ayuda a los distintos clientes; también cuenta con la infraestructura con la presentación adecuada para que la experiencia de compra sea grata para cada cliente.

Después de la compra: ofrece servicios de arreglo/ajuste de prendas en tienda, cuenta con un centro de atención al cliente donde se pueden los distintos clientes pueden dar su opinión sobre los productos, convirtiéndose en fuente importante de información para la investigación y desarrollo de productos que ataquen directamente las necesidades de los clientes.

Actividades de soporte

Fast Retailing cuenta con actividades de soporte que permiten que las primarias se realicen de forma efectiva, son las siguientes:

- Recursos Humanos: la compañía invierte en el “Fast Retailing Management and Innovation Center” un centro de instrucción para nuevos y futuros líderes de la compañía, el cual cuenta con programas como:
 - Programa Management: hacia que los participantes tomen decisiones con el pensamiento de un directivo o incluso del mismo dueño de la compañía.
 - Programa SAP: Este programa; a su vez, contaba con tres y cada uno iba enfocado según el área funcional al que pertenecía cada participante:
 - Gestión de tiendas: enfocado a personal de tienda.
 - Gestión administrativa: enfocado a personal de finanzas, legal, recursos humanos, sistemas de negocios, auditoría interna, responsabilidad social y desarrollo de tienda.
 - Gestión Centrada en el producto: enfocado a personal de comercialización, diseño, producción, marketing, relaciones públicas, disposición de tienda, logística y áreas relacionadas a productos.
- Sistemas de información: Fast Retailing tiene un buen sistema de información, antes ya mencionado el Centro de Atención al cliente es una fuente de información para el desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales; busca también asegurar la correcta rotación de sus stocks,

evitar la carencia y/o exceso de inventario y para poder lograrlo debe de tener un sistema intercomunicado de información global de inventarios.

Al ser una empresa con distintos puntos de venta geográficamente es necesario y debe de utilizar un sistema de información efectivo que permita que todas las actividades de todas las áreas se manejen en sinergia para poder garantizar los objetivos de la compañía.

- Administración de materiales: Fast Retailing cuenta con economías de escala que le permiten tener productos con precios accesibles a sus clientes, para que estos productos lleguen a la etapa de producción y finalmente estén colocados en tienda se necesita de un sistema logístico que permita el flujo correcto de los materiales y a su vez de los productos finales a los distintos puntos de venta; es por esta razón que Fast Retailing tiene una asociación estratégica con Daifuku Co. Ltd., cabe resaltar que la empresa en mención es la líder mundial en sistemas de administración de materiales. (Fast Retailing, 2018)
- Infraestructura de la empresa: FR cuenta con un organigrama centrado en tres grandes direcciones:
 - Dir. Marketing
 - Dir. Administración
 - Dir. Planeamiento y Desarrollo de Tienda

Todas estas en comunicación fluida y constante para actuar en sinergia; lo que buscan es empoderar a todos los empleados en la toma de decisiones con flujo de comunicación horizontal entre todas las áreas, de esta forma todos las áreas y empleados de cualquier jerarquía puede ser aportantes de nuevas ideas para la compañía.

- Responsabilidad Social Empresarial: Fast Retailing cuenta con programas de responsabilidad social
 - Contratación de personas con discapacidad para personal de tienda.
 - Joint venture entre Fast Retailing y Prof. Muhammand Yunus para la producción y venta de ropa para una población específica con pobreza

extrema, Bangladés, de esta forma podrían generar trabajo, productos accesibles y finalmente que una población se auto sustente.

- UNIQLO, programa de Reciclado de Lana, con objetivo final de poder vestir a todos los refugiados de todo el mundo.
- Logística: Fast Retailing debe tener en consideración el correcto abastecimiento de sus tiendas, ya que de no calcular el proyectado de ventas se podría generar un sobre stock de inventario generando costos, como se había mencionado antes recientemente se celebró una asociación con Daifuku Co. Ltd. De esta forma se automatizarán los almacenes de Fast Retailing.
- Disposición de tienda: tener un área destinada para la realización de la venta de los productos, no es suficiente para Fast Retailing, ellos buscan que la experiencia de compra sea positiva y ayude a la toma de decisión de compra es por esta razón que mantienen los escaparates muy bien surtidos y agradables a la vista del cliente.
- Finanzas, Contabilidad y Legal
- Auditoria

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

Las ventajas competitivas serán analizadas bajo los siguientes criterios: Calidad Superior, Eficiencia Superior, Mayor capacidad de respuesta al Cliente e Innovación Superior; según estos criterios obtendremos la ventaja competitiva que ofrecen las áreas funcionales según la empresa y UEN's.

Fast Retailing

La compañía tiene como ventaja competitiva *COMBINACIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS CON DIFERENCIACIÓN*, cuenta con calidad superior, mayor capacidad de respuesta al cliente, innovación superior y eficiencia superior.

Los centros de Investigación y Desarrollo generan nuevos conceptos de productos y formas de realizar nuevos procesos, que pueden ser utilizados en las

distintas marcas de la compañía; ejemplo, UNIQLO está utilizando tecnología de J Brands para generar nuevos tejidos. (Fast Retailing, 2018)

Fast Retailing cuenta con personal altamente capacitado para la gestión de cualquier tipo de área; la comercialización de los productos es una de las actividades claves y es por esta razón que el personal de tienda está capacitado para la venta de forma eficaz, este es un indicador que les permite escalar en la línea de carrera; todos los colaboradores de la compañía están altamente empoderados para la toma de decisiones, todos deben tener la capacidad de poder comunicarse de forma horizontal con cualquier otra área de esta forma el traspaso de información entre áreas es efectivo y se pueden generar nuevas ideas para las posibles soluciones de problemas; de esta forma, todos los colaboradores de distinta jerarquía pueden ser fuente para la solución de problemas.

Cuenta con economías de escala gracias a contratos de largo plazo y/o exclusividad con proveedores alrededor del mundo, cuenta con un número limitado de contratos de producción en China, para facilitar el control de los procesos de producción.

Las actividades de marketing están consolidadas que le permiten atraer y fidelizar clientes, se demuestra ya que es anunciante líder de web y tres veces ganador consecutivo de premios internacionales de publicidad.

Unidades Estratégicas de Negocios

- UNIQLO: tiene una ventaja competitiva *COMBINACIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS CON DIFERENCIACIÓN*; al ser la marca emblema de la compañía esta sigue la ventaja competitiva de la misma; es la marca con mayor expansión en comparación y cuenta con toda la curva de aprendizaje.
- Marcas Globales (Theory, CDC, PTT, J Brands y GU)

Las marcas de lujo accesibles (Theory, CDC, PTT y J Brands) cuentan con una ventaja competitiva de *DIFERENCIACIÓN*; al ser marcas de alta gama, pero de precio accesible, deben de contar con diferenciación en comparación a las demás marcas, esto lo logran ya que cuentan con tecnologías que le permiten realizar estas diferenciaciones en sus productos.

Por le contrario, GU cuenta con una ventaja competitiva de *LIDERAZGO EN COSTOS*, esta marca también cuenta con las características de la compañía, pero da mayor énfasis a dar prendas más baratas, en comparación a las otras marcas, pero aún con el factor de calidad; debemos destacar que el nivel de la calidad y el precio son directamente proporcionales; pero a pesar de ser una marca con precios bajos, la calidad de los productos es percibida de forma positiva y aceptable.

- Marca Nacional (PLTS, tiendas en Japón) cuenta con una ventaja competitiva de *DIFERENCIACIÓN*, esta marca es comparable a las marcas globales, solo que su alcance se ha limitado a Japón. Es una marca de alta calidad caracterizada por su versatilidad enfocada a clientes modernos.

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

Fast Retailing

Fortalezas

Las fortalezas de la compañía son el tener un personal de gestión altamente calificado, así como el personal de tienda que estimula la compra de los productos en los distintos puntos de venta.

Es importante mencionar que la gestión no sería fácil si los procesos no son adecuados, una fortaleza que debe destacarse son sus economías de escala que se dan gracias a los contratos de largo plazo y/o contratos de exclusividad con distintos proveedores de distintas partes del mundo.

En cuando a Investigación y Desarrollo este se considera una fortaleza para la compañía pues cuenta con su propio centro que le permite generar nuevos productos.

Fast Retailing es reconocida entre las compañías de fast fashion está en el tercer puesto compitiendo con H&M e Inditex; cuenta con productos rápidamente comercializables en los distintos mercados en los que se encuentra.

La compañía cuenta con una cultura organizacional consolidada, hasta podría considerarse que uno de los factores para decidir la contratación del personal debería de

ser tener una ideología muy similar a el CEO Yanai y esto se puede identificar cuando él hace énfasis a que todos los empleados deben de conocer los 23 principios de la gestión.

Debilidades

Una debilidad de la compañía es tener casi el mayor porcentaje de rentabilidad solo en una de unidades estratégicas de negocio: UNIQLO; “GU le está siguiendo los pasos” (Euromonitor, 2017) el proceso de posicionarse, como lo hizo UNIQLO, le tomará un poco más de tiempo, pero será más pues ya tienen la curva de aprendizaje desarrollada en UNIQLO.

Los productos de la empresa en su mayoría no son adaptables al cambio climático que pueda existir entre un territorio y otro; ejemplo: el clima de Asia no es similar al estadounidense.

La unidad de negocio con mayor importancia, UNIQLO, se encuentra en un mercado saturado, el mercado de Asia, las ventas podrían ser afectadas según el comportamiento de este mercado; de encontrarse con un contexto negativo las ventas totales de la compañía podrían disminuir en gran magnitud.

La compañía toma principal importancia solo a algunas marcas, UNIQLO y GU, mientras que los planes de expansión de las demás marcas aún se siguen planificando.

Unidades Estratégicas de Negocio

UNIQLO

Tiene como fortalezas una alta expansión geográfica y presencia en los distintos mercados (nacional – Japón e Internacional) en los que ha ingresado, debido a la atractiva propuesta de sus productos. Las debilidades que puede presentar es ser una marca madura que en un mediano plazo podría necesitar de mayor innovación para poder seguir en el mercado global al que se dirige, esto podría significar un tiempo prudente en las adaptaciones que se le haga a la marca y al ser le fuente principal de ingreso podrían caer en un periodo de ingresos reducido, ya que las otras marcas si mantendrán su desenvolvimiento en sus respectivos mercados, pero no podrían llegar a compensar la “perdida” que se generaría con una supuesta caída de UNIQLO.

Marcas Globales (Theory, CDC, PTT, J Brands y GU)

Las marcas de lujo accesibles (Theory, CDC, PTT y J Brands) tienen como fortaleza contar tecnologías que diseñan y desarrollan según el concepto que ofrecen a sus consumidores y estos pueden ser utilizados para seguir desarrollando tecnologías y/o productos, no solo para ellos exclusivamente sino compartirlo con las demás marcas; tienen una presencia consolidada en los mercados donde están situados; ya que cuando fueran adquiridas por Fast Retailing, ya contaban con años de actividad y era consideradas marcas importantes para el sector. Entre sus debilidades podemos encontrar que no maneja el total de sus canales; ya que cuenta con franquicias que le puede generar cierto riesgo de que estas no manejen los productos como lo haría la compañía. Para GU, tiene como fortaleza un grado de compatibilidad con UNIQLO y esta podría utilizar todo el know how que ha podido desarrollar durante todos sus años de actividad y hasta mejorarlo; ambas cuentan con aceptación donde se han expandido, las debilidades de la marca es la que menos calidad presenta (no significa que la calidad sea mala).

Marca Nacional (PLTS, tiendas en Japón)

La fortaleza de PLST se enfoca en la alta calidad que presentan sus productos en el mercado de Japón, a pesar de ser una marca nueva tiene en total 87 tiendas desde el mes de septiembre del presente año²; esta marca tiene como debilidad que se ha creado recientemente y no sabemos si podrá posicionarse como una marca global.

1.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

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

Se analizará los factores externos que afectan a Fast Retailing

Político

² Número de tiendas por marca extraída de la página web de la compañía <https://www.fastretailing.com/eng/group/plst/>

Afecta de forma directa a la compañía, pues es una empresa minorista (cuenta con sus propias tiendas o tiene productos en franquicias), las políticas que se aplican en los países donde tiene parte de sus operaciones pueden afectar a sus costos directamente, si existe inestabilidad económica en un país los mismos habitantes están dispuestos a ahorrar y solo invertir en necesidades, de ser el caso.

Perú cuenta con tratados de libre comercio que permiten la inversión externa y expansión de empresas en nuestro territorio y se generará mayor integración comercial internacional.

Económico

En la actualidad en nuestro país se está teniendo mayor entendimiento del sector de Fast Retail y cómo afectan a la economía, esto ha generado que ciertas empresas tomen medidas para hacer frente a las nuevas competencias.

Mayor desempleo, se siente que el mercado laboral se encuentra contraído, es normal ver muchos profesionales que no cuentan con un puesto de trabajo, esto disminuye las oportunidades de compra de estos posibles clientes.

A pesar de contar con inestabilidad política, el mercado peruano es atractivo para la inversión externa, nos damos cuenta de esto ya que nuevas empresas están ingresando a poner sus actividades y vender sus productos o servicios.

Social

Es tan común que la población tenga una cultura de compra o consumismo que hace que los clientes o futuros clientes estén más interesados en que gasten su dinero, si se le ofrece un producto bueno, bonito y barato, la decisión de compra ya está tomada.

Compras On-line es común que tratemos de hacer la experiencia de compra por medio de un canal tecnológico el cual es internet, esto genera una oportunidad para la compañía de invertir en este tipo de plataformas que permitan hacer la compra de forma externa a la tienda y en la comodidad de cualquier sitio.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Entre la competencia directa de la compañía y que aún no cuentan con presencia en el mercado peruano podemos encontrar a: Limited Brands, Next y Liz Claiborne; para poder disminuir el riesgo de ingreso de nuevo competidores, Fast Retailing ya cuenta con economías a escala, que le permiten tener costos competitivos en comparación a las demás empresas y en un futuro la compañía planea que tener tiendas digitales que le permitan hacer la compra del cliente mucho más rápida y agradable dentro de sus tiendas (por medio de nuevas tecnologías que le permitan tener opciones de combinación de la prenda cuando esta llega al carrito de compra del cliente, Gu desea implementar este sistema en todas sus tiendas) o por medio de internet.

En la actualidad en cuanto a temas de regulaciones gubernamentales en la actualidad nos encontramos en “recuperación de la demanda interna” (EL COMERCIO, 2018)

Poder de negociación de los proveedores

Fast Retailing cuenta con contratos de largo plazo y/o contratos de exclusividad con sus proveedores; por lo tanto, inicialmente el poder de negociación con los proveedores puede ser alto, pero este se contrarresta, ya que al tener contrato a largo plazo ambas empresas se verán beneficiadas (ingresos seguros por los años de contrato que celebren ambas empresas)

Poder de negociación con los clientes

Fast Retailing tiene como una de sus propuestas de valor EL PRECIO que es competitivo con el del mercado; por lo tanto, el poder de negociación del cliente es bajo.

Amenaza de sustitutos

Fast Retailing se encuentra en el sector textil y las prendas de vestir son la única forma de vestir, no se podría encontrar un sustituto, por lo tanto, la amenaza de sustitutos es nula o baja.

Rivalidad de empresas en el sector

La estructura competitiva de la industria está compuesta por H&M, Forever 21, Zara y tiendas por departamento; las tres primeras serían su competencia directa, si analizamos

el mercado no es un mercado que cuente con un gran número de competidores, estas empresas se encuentran expandiendo dentro del territorio: ejemplo Zara “el próximo 25 octubre abrirá las puertas de su nueva tiendas en Huancayo en la región Junín” (EL COMERCIO, 2018).

La demanda de la industria por clientes es alta, si bien no cuenta con muchos competidores, los productos que ofrecen tienen un concepto similar.

Las barreras de salida son bajas ya que su producción, que es actividad primordial para este tipo de empresas, no se encuentran en nuestro país sino fuera, como lo hace Fast Retailing donde puedan generar economías de escala.

El costo de cambio entre las empresas de este sector es bajo, no existe una barrera que no permite ir a visitar la tienda de una marca y luego de otra; incluso se podría consolidar un outfit que tenga prendas provenientes de distintas marcas de este sector.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Fast Retailing puede identificar nuevos mercados emergentes donde puede situar nuevas tiendas, tener mayor alcance geográfico y aumentar las ventas.

La automatización de procesos como el logístico le va permitir reducir los costos de producción.

La compra de productos por internet se ha vuelto una actividad común, Fast Retailing está en la búsqueda de contar con tiendas digitales que le permitan tener mayor presencia en este tipo de canal.

Aceptación de empresas gracias a contar con una imagen que es socialmente responsable, en el Perú una empresa es socialmente aceptada si esta cuenta con programas de ayuda de todo tipo: ecológico, animalista, humano, etc.

Amenazas

Su competencia está integrada por empresas consolidadas, que cuenta con el mismo concepto con la que cuenta Fast Retailing, estas han emprendido su expansión a lugares donde Fast Retailing no había apuntado, este es un plus para ellas, ya que cuentan con información de primera mano del comportamiento de los mercados.

En el continente asiático se está observando que el nivel salarial ha tenido un incremento, esto podría comprometer a mediano y largo plazo a la empresa cuando firme nuevos contratos con sus proveedores (materia prima y tercerización de producción), los costos se elevarían debido a este incremento salarial.

La compañía cuenta con una ventaja competitiva *COMBINACIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS CON DIFERENCIACIÓN*, cuenta en parte con liderazgo en costo y este si lo consideramos a largo plazo no es sostenible pues no sabemos si en un futuro las tendencias de sus clientes seguirán siendo las mismas y si este siempre será un factor decisivo de compra.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Los factores internos: fortalezas y debilidades serán evaluados según la teoría de la Matriz EFI (David, 2003) esto nos permitirá saber si las estrategias internas que tiene la organización son efectivas.

Según la evaluación de la Matriz se obtiene como resultado un 3.20 para Fast Retailing que nos da como conclusión que es una empresa con posición interna sólida.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Personal altamente capacitado	10%	3	0.3
Economías de escala	20%	4	0.8
Centros especializados a I/D	15%	4	0.6
Posicionamiento frente a competidores	5%	2	0.1
Subtotal de FORTALEZAS			1.8
DEBILIDADES			
UNIQLO tiene el mayor porcentaje de rentabilidad de toda la compañía	10%	4	0.4
Productos poco sensibles	10%	3	0.3
Su mayor mercado está saturado, Asia.	20%	2	0.4
Solo UNIQLO y Gu son consideradas atractivos para el consumidor	10%	3	0.3
Subtotal de DEBILIDADES			1.4
TOTAL	100%	-	3.20

Fuente: (David, 2003)
Elaboración Propia.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Los factores externos: oportunidades y amenazas serán evaluadas según la teoría de la Matriz EFE, esta nos permitirá saber que tan preparada esta la organización para estos factores externos que pueden ser de índole: social, económico, social, político, ambiental y tecnológico.

Según la Matriz EFE la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas de su entorno pues tiene un ponderado de 3.50

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Puede identificar mercados emergentes y atractivos para invertir	30%	4	1.2
Automatización de procesos	20%	3	0.6
Ventas por internet	5%	2	0.1
Imagen corporativa como socialmente responsable	20%	4	0.8
Subtotal de OPORTUNIDADES			2.7
AMENAZAS			
Competencia consolidadas en el mercado	10%	4	0.4
Incremento salariales en Asia	5%	2	0.1
Liderazgo en costo a largo plazo no es totalmente viable	10%	3	0.3
Subtotal de AMENAZAS			0.8
TOTAL	100%	-	3.50

Fuente: (David, 2003)

Elaboración propia.

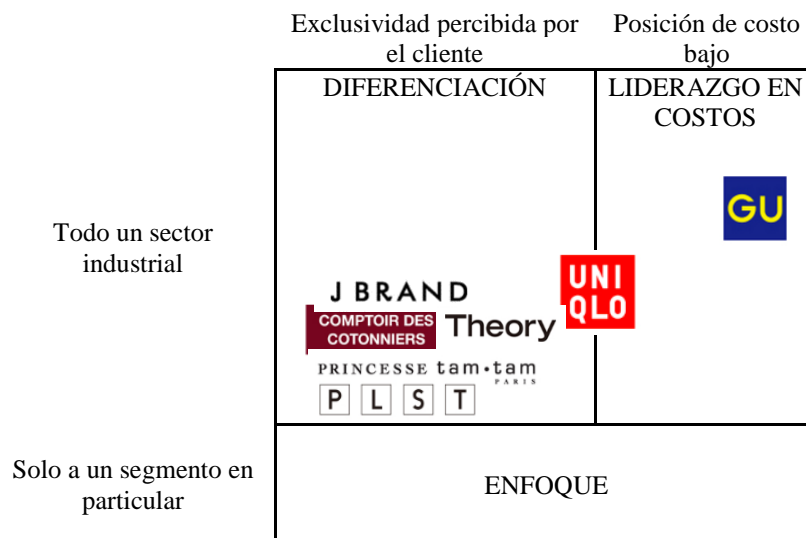
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

La ventaja competitiva de la organización serán estudiadas bajo la matriz de las estrategias genéricas (Porter, 2009), la compañía tiene como estrategia genérica *COMBINACIÓN DE DIFERENCIACIÓN Y LIDERAZGO EN COSTOS*; pues como se mencionó antes cuenta con economías de escala y cuenta con calidad gracias a la

investigación y desarrollo que tiene la empresa para generar nuevos productos. A continuación, podremos observar donde se coloca cada marca de la empresa según los factores de segmentación, diferenciación y costos.

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias genéricas



Fuente: (Porter, 2009)
Elaboración Propia.

2.4 Matriz FODA

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión

Para Fast Retailing propongo la siguiente visión:

“Ser la empresa líder mundial del sector textil con presencia global y con mayor responsabilidad social empresarial, encontrando el equilibrio entre rentabilidad y bajo impacto de huella de carbón.”

Considero que una de los objetivos de Yanai es que su empresa sea rentable pero que esta no afecta el medio ambiente donde su empresa se desarrolla.

Misión

Consideró que la misión expuesta en el trabajo es la que mejor precisa el propósito, las actividades que realiza y lo que lo diferencia de los demás:

“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” (Takeuchi, 2012, p.23).

Políticas

- Correcta ejecución de las actividades: la empresa busca que las actividades se realicen en sinergia, en comunicación horizontal y fluida.
- Trato de calidad al cliente durante y después de la compra: el trato del personal de tienda capacitado de tienda puede ser un factor decisivo de compra y después de la compra la información que reciben en los centros de atención al cliente, sin esta información se perdería un fuente importante de gustos de clientes para los centros de investigación y desarrollo.
- Brindar precios competitivo a los clientes: una de las propuestas de valor brindada al cliente es el precio de sus productos.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Incrementar las ventas globales en un 10%, respecto al año anterior.
- Invertir un 10% de la Utilidad neta total, de la empresa, en la automatización de procesos logísticos en los próximos 2 años.
- Aumentar las líneas de ropa en un 3% en un año, de esta forma hacer más atractiva la cartera de líneas de ropa de las distintas marcas.

Los objetivos estratégicos fueron planteados considerando que la compañía está en la búsqueda de automatizar actividades logísticas para poder reducir costos y tener mayor capacidad de respuesta para tener un correcto flujo de inventarios y reposición de existencias.

Se está considerando que en un mediano plazo deberá de seguir innovando en sus productos y deberá de tener nuevas propuestas para poder atraer y fidelizar a sus clientes.

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

Propondría una redefinición de las UEN's ya que inicialmente se constituían de la siguiente forma: UNIQLO marca global que ofrece calidad y precio accesible, las marcas globales: Theory, CDC, PTT; J Brands y Gu; si bien todas estas marcas cuentan con presencia internacional no cuenta con las mismas características: GU, no cuenta con la misma calidad diferenciadora de las demás marcas mencionadas; finalmente la marca nacional PLST cuenta con alta calidad, pero solo esta dirigida a Japón.

La nueva propuesta de conformación de UEN's se basaría en relacionarlas según características comunes: UNIQLO, Marcas de Alta Gama (Theory, CDC, PTT, J Brands y PLST) y Gu

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

Estrategia en el ambiente Global

Fast Retailing cuenta con una estrategia de *GLOBALIZACIÓN CON TENDENCIA TRANSNACIONAL*, cuenta con su producción estratégicamente localizada en China y estos son proveídos por materia prima proveniente de distintas partes de mundo.

Si bien se cuenta con un centro de atención al cliente como fuente esencial de información para la creación de nuevos productos, estas nuevas ideas pasan por investigación de desarrollo para generar nuevos productos con estas adaptaciones pero que finalmente serán estándares en la producción manteniendo la estandarización en la producción.

Fast Retailing uso como modalidad de entrada: Franquicias y Alianzas Estratégicas para poder entrar a los distintos mercados.

Estrategia Corporativa

Fast Retailing cuenta con una estrategia corporativa de *INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE*, pues entra a los distintos mercados con tiendas y/o franquicias donde ofertan sus productos a sus distintos clientes.

Estrategia de Negocios

Fast Retailing seguiría contando con una estrategia genérica *COMBINACIÓN DE DIFERENCIACIÓN Y LIDERAZGO EN COSTOS*; pues como se mencionó antes cuenta con economías de escala y cuenta con calidad gracias a la investigación y desarrollo que tiene la empresa para generar nuevos productos.

Estrategias Funcionales:

Fast Retailing deberá de establecer estrategias funcionales que le sigan permitiendo mejorar su modelo de negocios para generar más rentabilidad por esta razón se propone lo siguiente

Mejorar de forma conjunta sus sistemas de información y logística para tener un proceso en sinergia e interdisciplinario que involucren a todas las áreas de la empresa.

Consolidar nuevos centros de Investigación y Desarrollo y que estos se encuentren estratégicamente ubicados para desarrollar nuevos productos que vayan directamente al mercado al cual van dirigido, de esta forma hacer que lo productos sean más sensibles al mercado en el que se encuentra.

Si bien cuenta con centros de atención al cliente donde se reciben recomendaciones sugerencias, quejas, etc. Y esta información es considerada para realizar productos adaptados a esta información proveniente del cliente, termina por ser un producto estandarizado para todos los clientes sin importar el mercado donde este se encuentre; debería de recibir la información, recopilarla y ser dirigida a los nuevos centros de Investigación y Desarrollo según región.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Fast Retailing cuenta con un organigrama *MULTIDIVISIONAL*, cuenta con departamentos y áreas funcionales que trabajan de forma matricial para atender a todas sus UEN's.

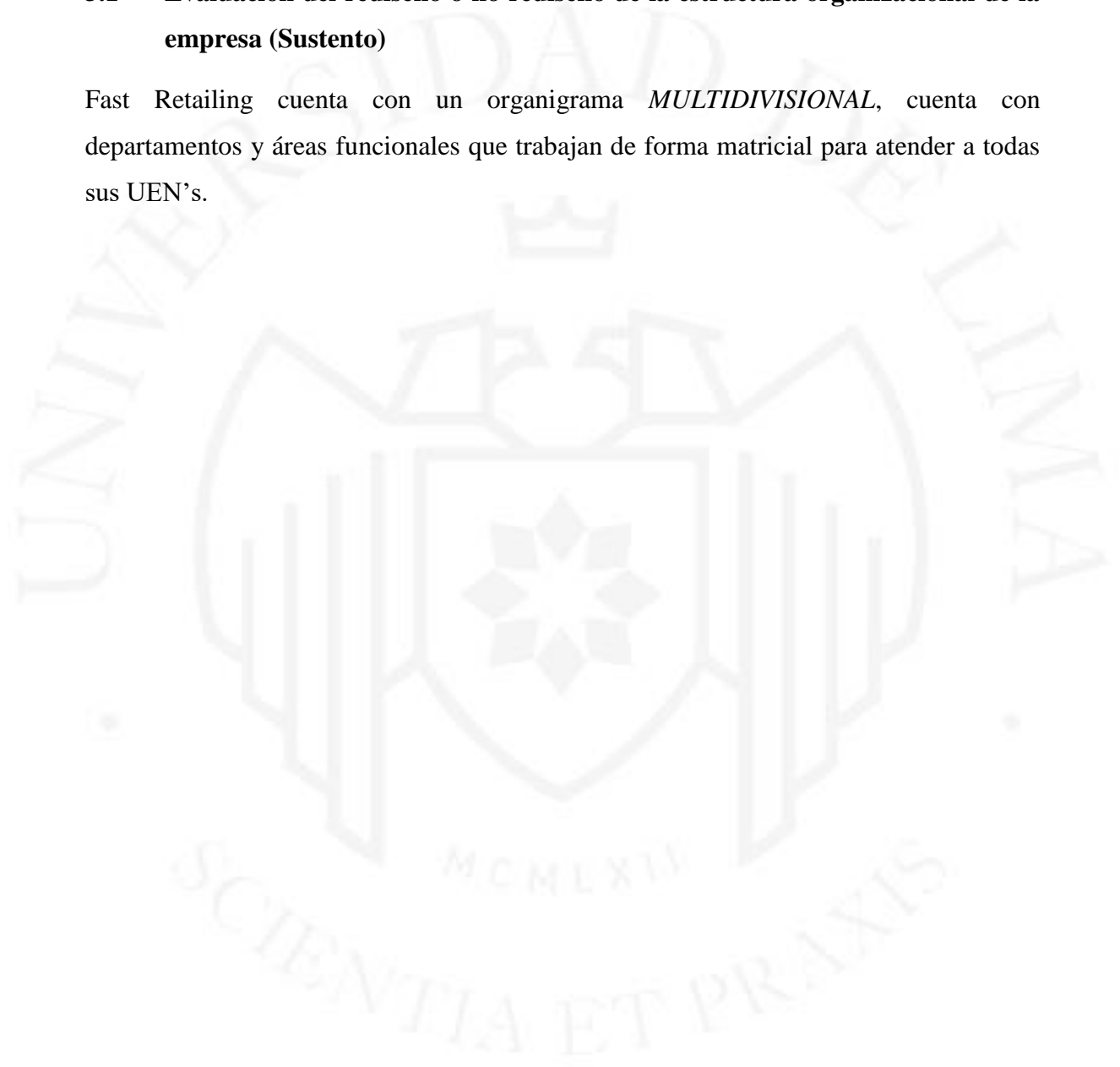
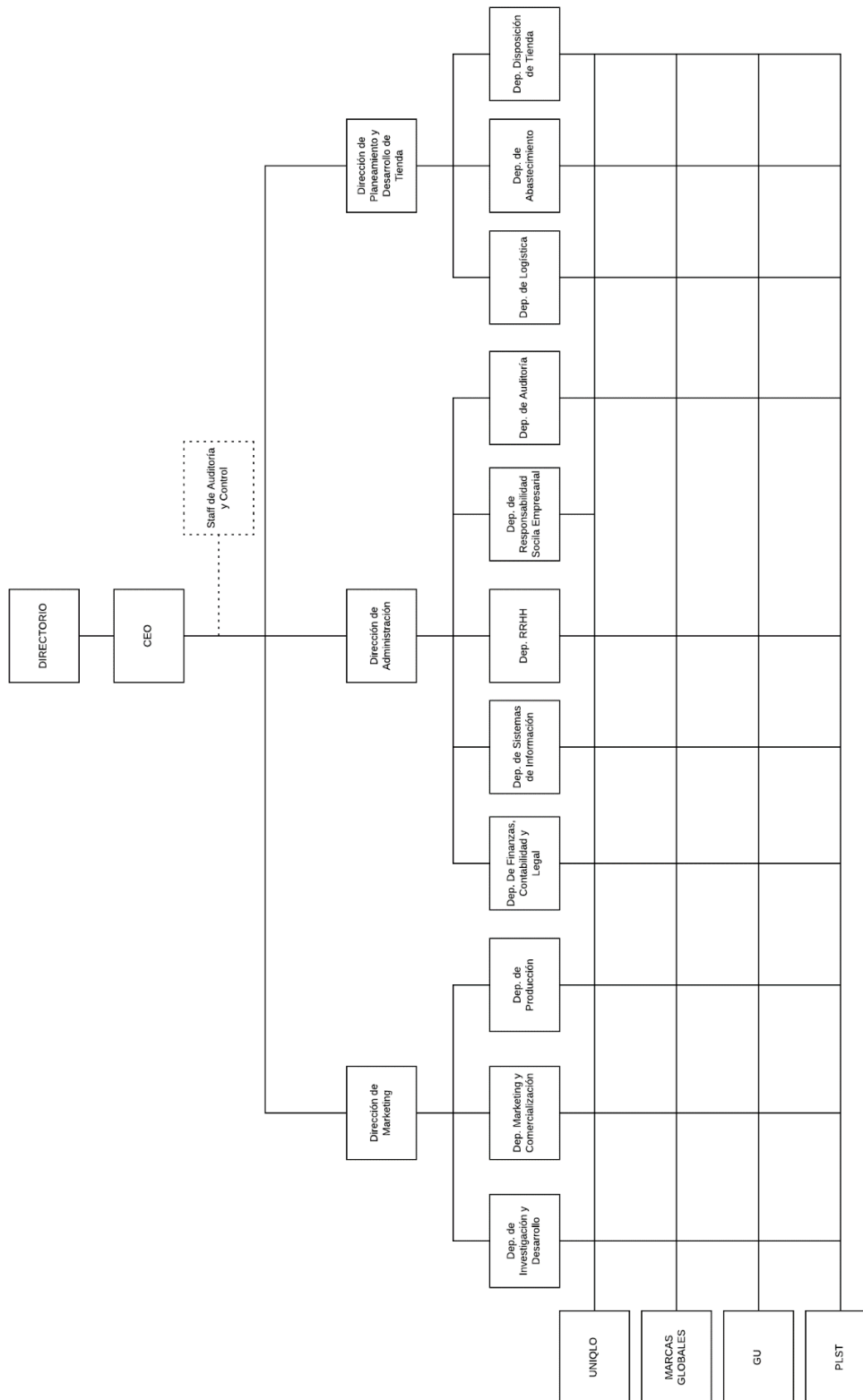


Figura 3.1
Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Según lo antes evaluado se considera que no se rediseñara la estructura organizacional de la compañía, pero si variara la conformación de UEN's y se basaría en relacionarlas según características comunes: UNIQLO, Marcas de Alta Gama (Theory, CDC, PTT, J Brands y PLST) y Gu.

Esto le va permitir generar estrategias basadas en las mismas características de las marcas que estén integradas en una misma UEN; de esta forma va dirigir eficientemente sus recursos según UEN y tener indicadores más relacionados, ya que las marcas comparten las mismas características: Marcas de Alta Gama tiene alta calidad y cuentan con mayor investigación y desarrollo que Gu.

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

Fast Retailing deberá de tener en consideración los siguientes elementos para poder mejorar la implementación de estrategias en la empresa:

Personas

Si bien Fast Retailing cuenta con el “*Fast Retailing Management and Innovation Center*”, este es enfocado solo a formación y podría utilizar este centro también como fuente de estrategias para posibles problemáticas emergentes.

En el proceso de selección de personal de alta y media gestión se deben incorporar factores que evalúen la ideología de la persona y que este calce con el de la compañía de esta forma se podría garantizar o es más probable que el desenvolvimiento de este personal en la empresa va ser exitoso.

Sistemas de dirección

Inicialmente los sistemas de dirección eran totalmente burocráticos, los altos mandos no estaban enterados de las actividades de primera ni disfrutaban de ellas; en la actualidad se puede inferir que tiene un sistema de dirección muy ligado a la ideología que tiene su CEO Yanai y esta es traspasada a los nuevos líderes en el “*Fast Retailing Management and Innovation Center*”.

El sistema de dirección no debe ser burocrático pues no va permitir que la relación y comunicación entre los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos sea horizontal, de esta forma se fomenta un clima laboral positivo, la cultura de la empresa y los valores de la compañía.

Áreas claves

Las áreas claves están correctamente identificadas, pero podría considerar ser dueño de las plantas de producción podría hacerlo con una *DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL HACIA ATRÁS* de esta forma podría tener el control al 100% de los procesos de esta actividad y le permitiría automatizar procesos de producción, innovar en los procesos, etc. De esta forma seguir generando precios altamente competitivos para sus distintas marcas.

Estructura organizacional

El organigrama de la empresa es *MULTIDIVISIONAL* las operaciones no están juntas en un mismo sitio geográfico, pero todas están interconectadas y relacionadas para mantener el correcto flujo de información inter áreas.

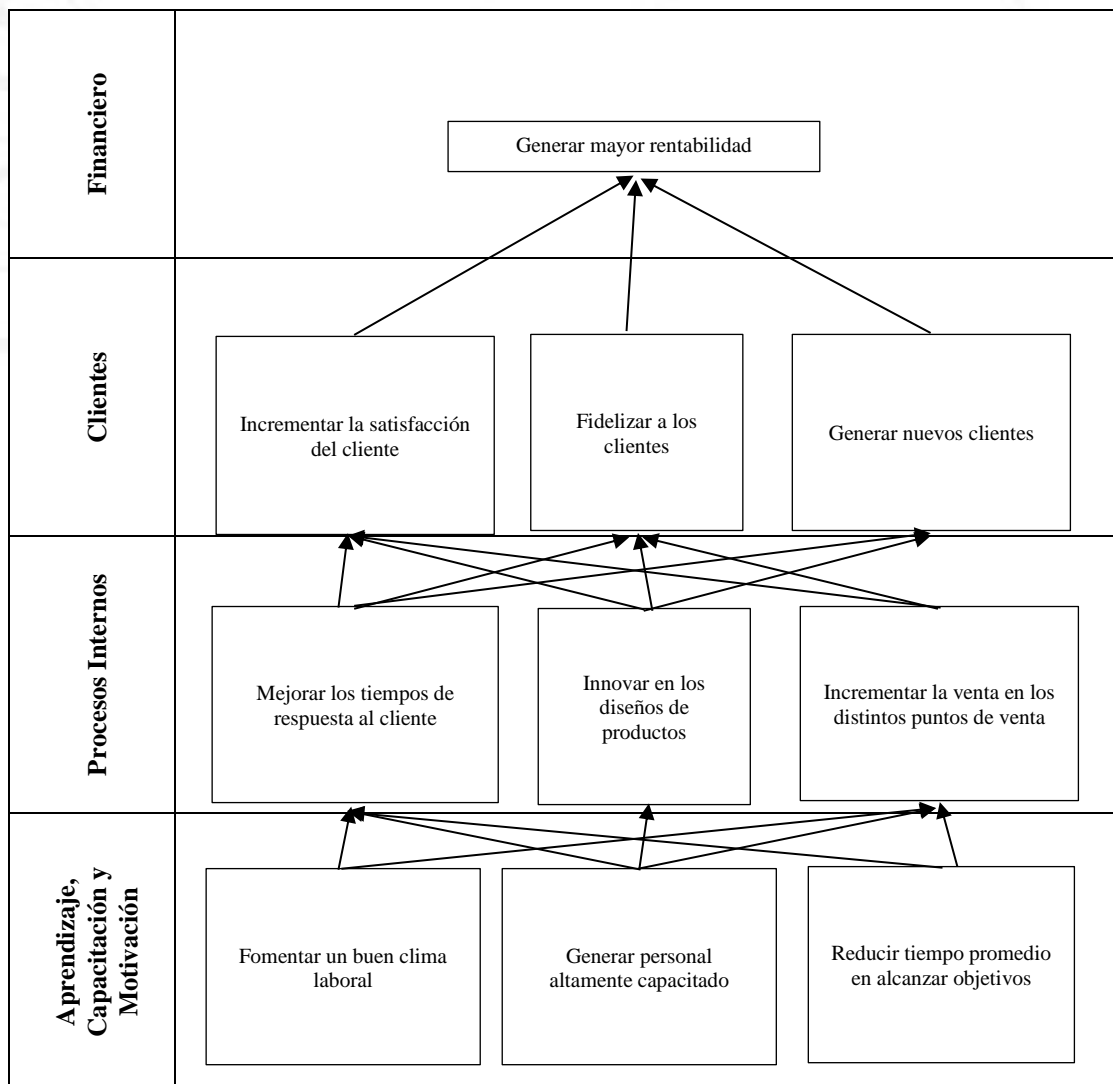
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Se utilizará la herramienta del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2002) para poder realizar un mapa estratégico de la empresa, en él se especificarán objetivos según cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, Capacitación y Motivación, de esta forma podrá tener el control de los factores mencionados.

Tabla 4.1.

Balanced Scorecard



Fuente: (Kaplan y Norton, 2002)

Elaboración Propia

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

Se trabajarán las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos,

Aprendizaje, Capacitación y Motivación:

Tabla 4.2.

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula
Financiero	Generar mayor rentabilidad	Rendimiento sobre el activo total (ROA)	Utilidad Neta /Activo Total
		Rendimiento sobre el capital del accionista (ROE)	Utilidad Neta /Capital de Accionistas
Clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción al cliente realizadas en tienda	Resultados positivos
	Fidelizar a los clientes actuales	Afiliaciones de clientes recurrentes y número de uso	Cantidad de visitas de clientes recurrentes afiliados
	Captar nuevos clientes	Nuevas afiliaciones	Cantidad de nuevas afiliaciones
Procesos Internos	Mejorar los tiempos de respuesta al cliente	Tiempo que toma resolver una duda a un cliente en tienda y por call center	Comparar tiempos del año anterior con el actual
	Innovar en los diseños de productos	Número de líneas nueva de marcas	Comparación de líneas del año pasado al año actual
	Incrementar las ventas	Índice de ingreso por ventas	Ingresos entre ventas
Aprend., Capa. y Motivación	Fomentar un buen clima laboral	Encuestas de satisfacción	Enc.aprobadas/ Total
	Generar personal altamente calificado	Evaluación de resultados	Eval. Aprobadas /Total
	Reducir los tiempos para alcanzar objetivos	Evaluación de logros de objetivos	Logros alcanzados/ Total

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Fast Retailing es una empresa con factores positivos para ingresar al mercado peruano, pues cuenta con: experiencias en varios mercados internacionales, capacidad de inversión y personal altamente capacitado; con estos factores será capaz de llevar sus actividades de forma satisfactoria.
- Los índices de la evaluación realizada de su entorno externo e interno nos permiten reconocer que es una empresa con capacidad de adaptación a los cambios y hacer frente a las amenazas y las debilidades que posee, es por estas razones que la empresa tendría un ingreso con menor riesgo de fracaso.



RECOMENDACIONES

- Fast Retailing debería ingresar al mercado peruano con sus marcas globales; Gu se desataría por precios bajos debido a su liderazgo en costo pero sin dejar de lado la calidad, Theory, CDC, PTT y J Brands se diferenciarían de GU, pues son marcas de alta gama pero tienen precios accesibles; de esta forma llegaría a un mercado más amplio pero segmentado y mantendría el objetivo general de la empresa: productos de calidad a precios accesibles; tendrían dos públicos objetivos: los que prefieren prendas más comerciales (producción en masa) y prendas con diferenciación (mayor detalle en los productos).
- En la actualidad las empresas en nuestro mercado buscan ser socialmente responsable y disminuir la huella de carbono de nuestro medio ambiente, debido a este movimiento de cuidado medio ambiental y social, los consumidores se sienten atraídos y quieren ser parte de este cambio de forma directa (con sus propios medios) o indirecta (siendo consumidores/clientes de marcas que realicen actividades en beneficio de la sociedad y medio ambiente); Fast Retailing debería utilizar las actividades previas que realizó sus mercados; ejemplo: Programa de Reciclado de Lana, como una carta de presentación para sus posibles clientes, donde demuestra que es y será una empresa socialmente responsable en todos los mercados en los que tiene actividades y genera impacto.
- Fast Retailing debería introducir los servicios automáticos que usan actualmente en los otros mercados; las pantallas inteligentes que generan 100 combinaciones posibles de acuerdo a las prendas que contenga el carrito de compras, serían novedosas e innovadoras para los posibles clientes y el tiempo utilizado para la decisión de compra sería dinámico, adicionalmente, se podrían generar alianzas estratégicas con fashion bloggers reconocidas por el mercado peruano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155.
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- EL COMERCIO. (23 de Abril de 2018). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- EL COMERCIO. (26 de Julio de 2018). *EL COMERCIO*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-mejora-perspectivas-proyecta-crecimiento-3-7-2018-noticia-540080>
- Euromonitor. (13 de Noviembre de 2017). *Euromonitor*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fast Retailing. (11 de Octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (09 de Octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1810091300.html>
- Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Osterwalder, A., y Pigneur Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.

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

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, y R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

