

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATEGICO 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


Carlos David del Busto Valdiviezo

Código 20080311

Lima – Perú

Enero del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	4
1.1.3 Ventajas competitivas de la empresa y por UEN	7
1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	9
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST.....	10
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	12
1.2.3 Oportunidades y Amenazas	14
CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	16
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	16
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	19
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	21
2.4 Matriz FODA.....	22
2.5 Visión, Misión y Políticas.....	26
2.6 Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	30
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	32
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	32
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	35
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	37
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	39

4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa.	39
4.2 Cuadro de mando Integral.....	39
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

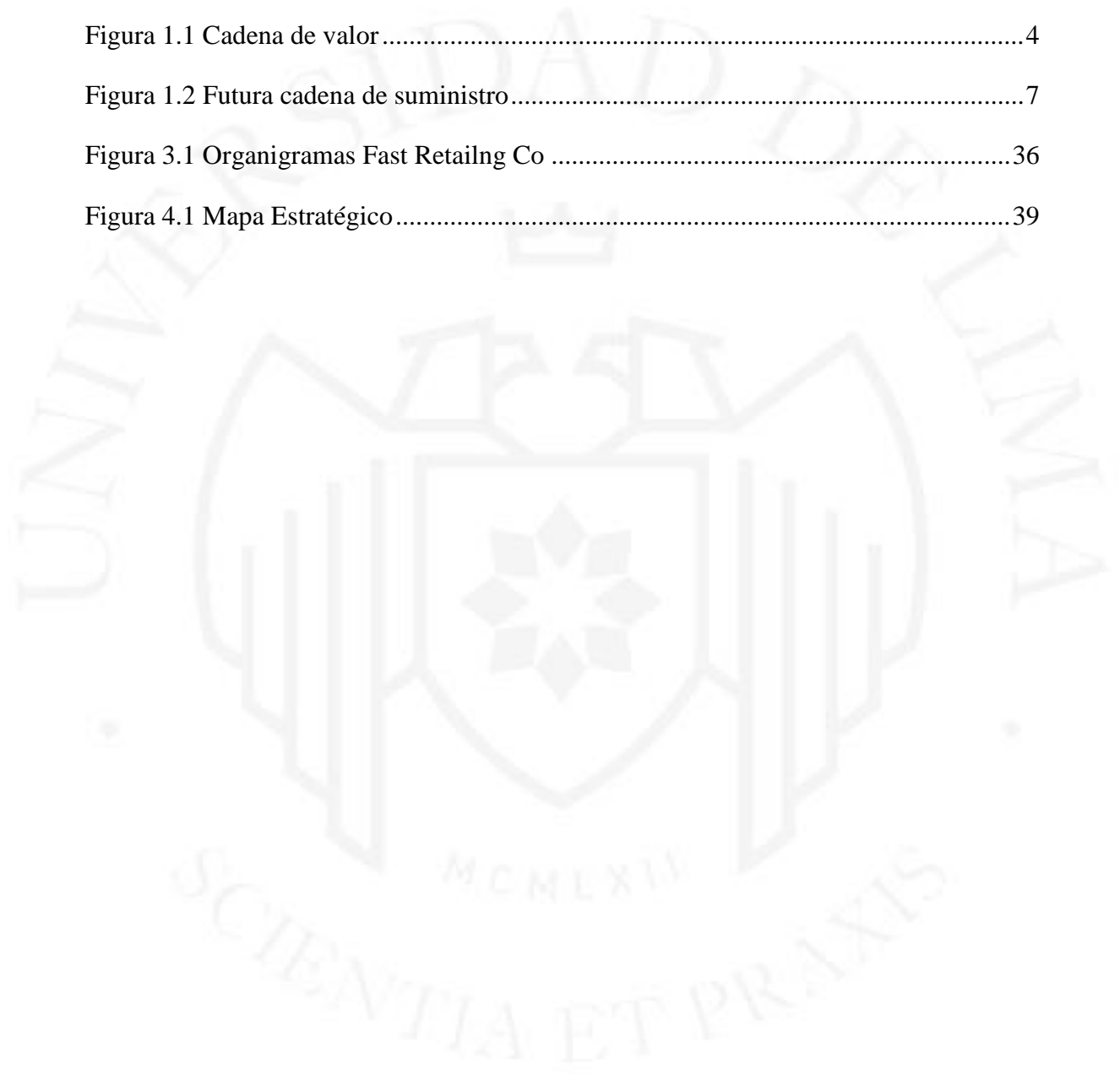


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Número de Tiendas por Grupo de Operación.....	5
Tabla 1.2 Resumen de gastos operativos	6
Tabla 1.3 Fortalezas y Debilidades por UEN	10
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias genéricas	22
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	23
Tabla 2.5 Cuadro resumen: Capitalización bursátil.....	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor.....	4
Figura 1.2 Futura cadena de suministro.....	7
Figura 3.1 Organigramas Fast Retailing Co	36
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	39



INTRODUCCIÓN

Fast Retailing es un grupo empresarial de origen japonés que ofrece prendas de vestir bajo el formato fast fashion con marca propia, que busca responder a la necesidad de distintos clientes, siendo la unidad estrategia de negocio principal UNIQLO.

En el presente informe se brindará un análisis de la situación actual del grupo Fast Retailing así como un plan estratégico para el ingreso del grupo al mercado de moda peruano.



CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio se podría definir como el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingreso. (Gestron, 2017, párr. 3).

El grupo Fast Retailing busca brindar productos de calidad a sus clientes tomando en cuenta: tendencias de la moda, opinión de clientes, uso óptimo de materia prima todo esto apoyado por los sistemas de tecnología de información. Esto se logra a través del desarrollo de sus actividades que se detallaran a continuación:

Investigación y desarrollo: Área que busca los mejores materiales y las últimas tendencias de la moda a nivel mundial, parte de este esfuerzo es logrado gracias a los comentarios de los clientes. El centro de atención al cliente de UNIQLO recibía aproximadamente 72,000 comentarios anuales. (Takeuchi, 2012, p. 7)

Alrededor de un año antes del lanzamiento del producto, I&D se reúne con los representantes de merchandising, marketing y materiales para determinar el diseño correcto. Este una vez determinado el color y silueta pueden ser refinados varias veces antes de su lanzamiento. (Fast Retailing, 2018, párr. 2)

Merchandising: Esta área juega un rol vital en el proceso de creación del producto, desde diseño hasta producción, para alcanzar la economía de escala requerida para poder tener un precio competitivo (Fast Retailing, 2018, párr. 3)

Departamento de producción: Antes llamado equipo de desarrollo de materiales, se encarga de la adquisición de materiales de alta calidad a bajo costo mediante grandes pedidos y negociación directa con los productores a nivel mundial,

gracias a esto logran producir ropa de alta calidad al menor costo posible, asimismo en realizan investigaciones y experimentos con el fin de mejorar la funcionalidad, textura y silueta de las prendas. (Fast Retailing, 2018, párr. 4)

UNIQLO Takumi Team: Equipo conformado por especialistas con experiencia de muchos años en el sector textil japonés, dicho equipo permite que haya una asistencia técnica experta en las fábricas. (Takeuchi, 2012, pp.7-8)

Red de producción: Cuentan con relaciones de negocios con fábricas en China, Vietman, Bangladesh e Indonesia. Se busca que las fábricas estén cerca a las tiendas, por lo que se están desarrollando relaciones con las fábricas más cercanas a las tiendas de Europa, EEUU y el sur de Asia.(Fast Retailing, 2018, párr. 6)

Control de inventario: A través del monitoreo semanal de ventas y compras y el despacho de las existencias necesarias y productos para completar ordenes, se mantiene un nivel óptimo de inventario (Fast Retailing, 2018, párr. 8)

El objetivo del aprovisionamiento es igualar la oferta con la demanda, consciente de esto emplea una técnica similar al Just In Time¹.

Marketing: Las campañas promocionales son orientadas en base a productos core tales como Fleece, Ultra Light Down Jacket, AIRism y HEATTECH. Durante las campañas, publicitan las cualidades y características de los productos a través de la televisión y otros medios (Fast Retailing, 2018, párr. 9)

Tiendas: Se busca estar cerca del cliente, por lo que tiene varias tiendas en los países que opera: 831 en Japón, 1,089 en UNICLO Internacional (Gran China, Corea del sur, Asia Pacífico, Europa y Estados Unidos).

Online: Fast Retailing busca llegar a más clientes a través del canal online, haciendo uso de herramientas tecnológicas obtiene patrones de conducta en base al número de veces que un cliente realiza una determinada acción, ayudando a mejorar las decisiones tomadas en la cadena de suministro.

¹ El método justo a tiempo que busca que recibir y despachar las cantidades exactas para los requerimientos de los procesos productivos.

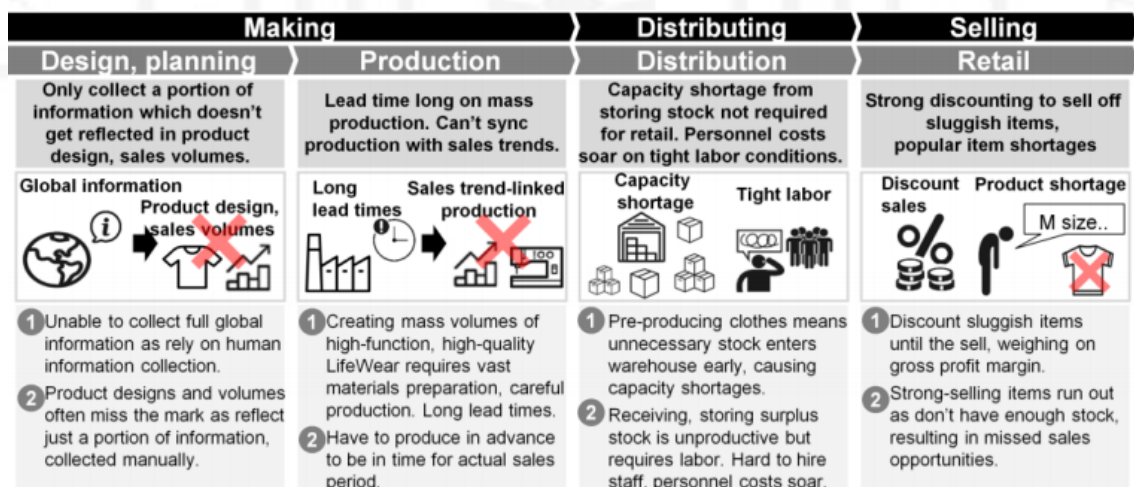
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor se define como una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación. (Economipedia, 2019, párr. 1-2)

La cadena de valor va a pasar por cambios importantes: pasará de un modelo de producción en base a información obtenida de manera manual a un sistema de producción basado en información conseguida de manera automática, logrando así producción óptima, evitando recurrir a descuentos para liquidar prendas y optimizar la distribución gracias a que se tendrá mejores tiempos de producción y menos inventario de productos terminados, cada actividad será explicada a continuación.

Figura 1.1
Cadena de valor



Fuente: Takuya Jimbo (2018)

Actividades principales:

Investigación y desarrollo: En esta actividad, es prioridad estar al tanto de las últimas tendencias en la moda y mejores y nuevos materiales alrededor del mundo, actualmente en base a seguimiento a la moda, proyección de la demanda y recolección manual de información

Producción: Fast Retailing dispone de alrededor de 450 equipos de producción que cuentan con el apoyo de los Takumi Teams. Los equipos de producción visitan cada semana las fábricas para resolver cualquier problema de producción o de manejo. Debido al rol fundamental que tienen los clientes, cualquier comentario/queja de ellos es llevado inmediatamente al área de producción donde se hacen los ajustes requeridos. (Fast Retailing, 2017, pp. 33)

Entre que un producto se diseña, produce y se lleva a tienda hay un periodo de espera de 6 meses a un año, dicho desfase puede resultar en pérdida económica debido a que el producto llega considerablemente después de que el cliente tiene dicha necesidad; la digitalización de la cadena de suministro busca acortar dichos tiempos, tema que será abordado más adelante.

Operaciones: Fast Retailing busca tener los mejores insumos al mejor precio gracias a negociación directa con los mismos productores y al ordenar grandes pedidos. A nivel logístico, se realiza un control semanal de las ventas y el stock con la finalidad de incrementar existencias o despachar existencias a las tiendas correspondientes. Al final de cada temporada, inventario coordina con merchandising para fijar precios más bajos para rematar items que queden en inventario. (Fast Retailing, 2017, pp. 34)

Retail: La estrategia a nivel offline de Fast Retailing busca la máxima presencia posible en los mercados donde compite, para esto, ha abierto un número importante de tiendas como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Tabla 1.1

Número de Tiendas por Grupo de Operación

UEN	2016	2017		
	Fines Agosto	Fines Agosto	Abiertas	Cerradas
UNIQLO Japón	837	831	23	29
UNIQLO Internacional	958	1089	153	22
Marcas Globales	1365	1374	81	72
GU	350	372	41	19
Theory (incl franquicias)	530	538	30	22
Comptoir des Cotonniers	348	333	8	23
Princesse Tam.Tam	137	131	2	8
Total	3160	3294	257	123

Fuente: Fast Retailing (2017)
Elaboración propia

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

Marketing: Fast Retailing tiene un alto nivel de inversión en marketing representando al 2017 el 3.81% de las ventas netas totales del ejercicio (70,937 millones de yenes de inversión entre 1,861,917 millones de ventas netas totales).

Tabla 1.2

Resumen de gastos operativos

■ Breakdown of SG&A Expenses

(FY)	2015			2016			2017		
	Millions of yen	YoY change Millions of yen	% change	Millions of yen	YoY change Millions of yen	% change	Millions of yen	YoY change Millions of yen	% change
Advertising and promotion	¥ 68,474	¥ 7,533	+12.4	¥ 71,611	¥ 3,136	+4.6	¥ 70,937	¥ (674)	(0.9)
Rental expenses	166,437	27,784	+20.0	171,356	4,918	+3.0	174,034	2,678	+1.6
Depreciation and amortization	37,758	6,949	+22.6	36,797	(961)	(2.5)	39,688	2,891	+7.9
Outsourcing	29,324	6,371	+27.8	33,602	4,277	+14.6	33,244	(358)	(1.1)
Salaries	230,815	45,950	+24.9	242,033	11,218	+4.9	252,520	10,487	+4.3
Others	139,053	28,077	+25.3	147,555	8,502	+6.1	154,790	7,235	+4.9
Total	¥671,863	¥122,668	+22.3	¥702,956	¥31,093	+4.6	¥725,215	¥22,259	+3.2

Fuente: Fast Retailing (2017)

Con dicho presupuesto, Fast Retailing extiende su publicidad y promoción a través de la televisión y canales online, esto ha permitido que la empresa gane tres premios internacionales de publicidad (Takeuchi, 2012, p. 8)

Recursos Humanos: El capital humano es el principal actor frente a los clientes, debido a esto se mantiene al personal constantemente motivado a través de ascensos en el puesto y línea de carrera, buscando así retener el talento (Takeuchi, p. 8)

Tecnología de información: Este es uno de los puntos más importantes en las actividades de apoyo, dado el constante cambio tecnológico, los datos y la información son piezas clave a la hora de determinar el nivel de competitividad de la empresa. Esto se debe a que los ciclos de vida de los productos son más cortos, lo que demanda mayor rapidez tanto en la venta, en la producción y en el desarrollo de nuevos productos.

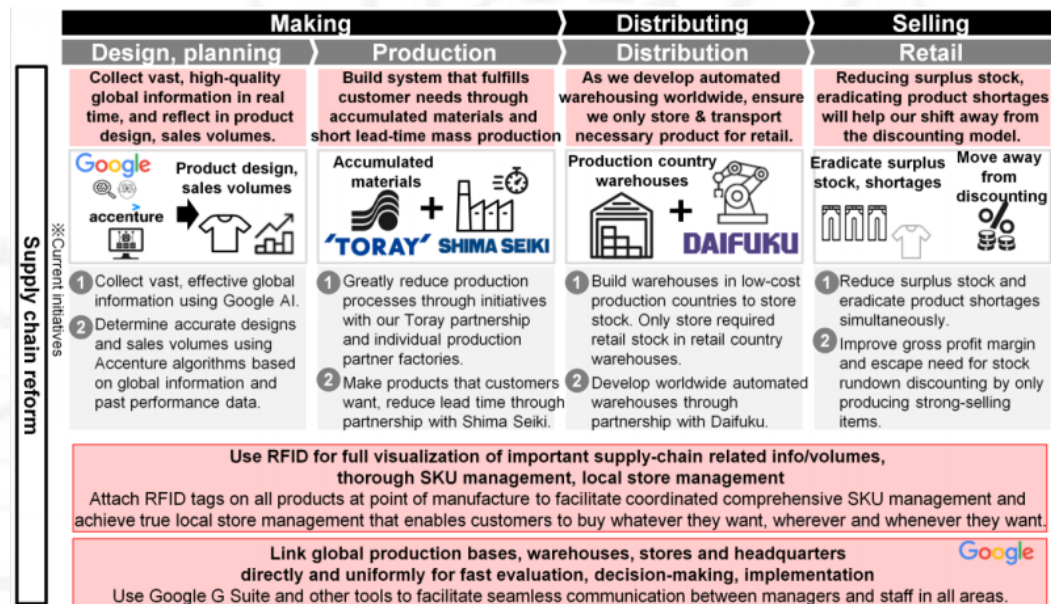
Fast Retailing está buscando digitalizar su cadena de abastecimiento, con la ayuda de etiquetas con tecnología RFID². La big data permite obtener información respecto a preferencia de los clientes en diferentes ámbitos, desde el tipo de prenda que

² Sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas o transpondedores RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio.

prefieren hasta el medio de pago, esto facilita la toma de decisiones debido a la velocidad a la que llega esta información y la inmediatez de la misma. Las etiquetas RFID permiten hacer predicciones de ventas diarias más precisas en cada tienda esto logra que el plan y la producción puedan ser ajustados en tiempo real. (Satoshi, 2017,párr. 3-5). Lograndose así los cambios mostrados en la figura 1.2

Figura 1.2

Futura cadena de suministro



Fuente: Takuya Jimbo (2018)

1.1.3 Ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Según el portal web Economipedia (2017) se puede definir a la ventaja competitiva de la siguiente manera: "Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás" (párr. 1)

Fast Retailing aprovecha las ventajas competitivas de sus unidades de negocio para poder brindar el mejor servicio y producto al cliente, las ventajas por unidad de negocio son las siguientes:

UNIQLO:

Eficiencia: La eficiencia en UNIQLO es bastante alta debido a: (1) personal es correctamente motivado, (2) cuentan con la mejor materia prima al mejor precio, (3) tienden a tener fábricas en el mismo país donde tienen sus tiendas, además (4) tienen un equipo especializado para supervisar la producción y las fábricas.

Calidad superior: La calidad en los productos de UNIQLO ha evolucionado con el pasar de los años, ahora sus prendas son percibidas como prendas de alta calidad. La calidad percibida por los clientes también está en el servicio que brinda UNIQLO, como se indica en el caso. (Takeuchi, 2012, p. 11)

Calidad de servicio en tienda: Existencia de personal atento, jovial e informado que trabaja en equipo; pisos y probadores limpios; buen surtido de materiales; anaqueles atractivos y fácil de ver; rápido proceso de pago en caja; arreglos de ropa realizados en el establecimiento (Takeuchi, 2012, p. 11)

Innovación: UNIQLO era históricamente conocida como una empresa que vendía productos a bajo precio con calidad promedio; el momento en que decidieron priorizar la calidad sobre el precio cambiaron las cosas, ese cambio de estrategia, "Yanai creó el FMIC a principios del 2009 como un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras." (Takeuchi, 2012, p. 13)

Respuesta al cliente: UNIQLO ha sabido adaptarse y brindar valor en este aspecto, gracias al uso de big data pueden atender a futuras solicitudes de clientes, adaptar sus productos a sus necesidades, así como hacer correcciones en las prendas futuras de ser necesario. Existe un equipo llamado Customer Insight Team que se encarga lo anteriormente mencionado. (Fast Retailing, 2017, pp. 35)

GU:

Eficiencia: Gracias a su economía de escala, GU vende sus productos a precios extremadamente bajos, en lo que se refiere ropa básica a mejor precio, GU es altamente considerada por sus clientes.

Innovación: En la búsqueda de mejorar la experiencia de compra del cliente, GU implementó un carrito de compra inteligente de moda, donde se pueden ver hasta 1,000 combinaciones de prendas de la tienda, adicionalmente el mismo da recomendaciones y

muestra opiniones de otros clientes respecto a la prenda, variedad de colores y tamaños e indica si dicha prenda está en stock. (Fast Retailing, 2017, pp. 47)

Respuesta al cliente: Los carritos de compra inteligente muestran si una prenda tiene stock disponible en tienda, en caso de disponer de stock en la plataforma online estas prendas pueden ser enviadas al domicilio del cliente. Adicionalmente en GU se ha implementado el autoservicio en las cajas registradoras para lograr un pago más rápido. (Fast Retailing, 2017, pp. 47)

PRINCESSE TAM.TAM:

Calidad superior: Ofrecen lencería, ropa de casa, ropa de baño y ropa de deporte de alta calidad dirigido al público femenino trabajado al más mínimo detalle. Bajo el lema de ser ropa de mujer para mujeres hecho por mujeres. (Fast Retailing, 2017, pp. 49)

THEORY:

Calidad superior: Ofrece productos de alta calidad para hombres y mujeres, es percibida por los clientes como una marca que vende productos cómodos y con estilo, esto gracias a una fina producción y materiales superiores. (Fast Retailing, 2017, pp. 48)

Respuesta al cliente: Responde a la necesidad del cliente de querer obtener un producto de lujo, pero a un precio asequible.

COMPTOIR DES COTONNIERS

Calidad superior: Los productos vendidos por esta empresa son considerados de lujo

1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Las fortalezas de Fast Retailing así como sus debilidades son el conjunto resultante de las poseídas por sus unidades de negocio. En la Tabla siguiente se mostrará un cuadro resumen

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades por UEN

	Fortalezas	Debilidades
UNIQLO	Conocimiento de fábrica, posición de la marca en el extranjero, estructura de tecnología de información, acceso a productos de alta calidad a bajo precio.	Existe poco conocimiento de la marca en el mercado peruano, de no ser corregido, esto hará difícil poder vender sus productos y por consiguiente no se alcanzará el éxito.
GU	Buena respuesta a las necesidades del cliente a través de la implementación de tecnología que mejora la experiencia de compra del cliente. Ofrece productos a un precio sumamente competitivo	Existe un potencial canibalismo entre UNIQLO y GU debido a que ofrecen un producto similar.
Princesse Tam.Tam	Ofrece un producto de alta calidad para un segmento de mercado distinguido.	El segmento atendido es reducido y de momento PTT solo atiende en el mercado francés.
Theory	Los productos ofrecidos son de alta calidad, considerados de lujo, a precios asequibles para los clientes	Similar a PTT, el tamaño de mercado es pequeño y existe posibilidad de saturación
Comptoir des Cotonnier	Similar a PTT, ofrecen un producto diferenciado de alta calidad a un público bastante segmentado	La empresa es percibida por sus colaboradores como poco profesional respecto a la gestión de los gerentes de tienda (Glassdoor, 2018, párr. 7-18).

Fuente: Fast Retailing (2017) y Glassdoor (2018)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Según Juan Martin (2017) el análisis PEST se define de la siguiente manera:

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. (párr. 3)

Factores Políticos:

En el entorno político actual está regido por una serie enfrentamientos entre el ejecutivo y el congreso, según un artículo publicado en el diario El Comercio (2018) el crecimiento económico podría llegar a 6% o 6.5% pero es menguado a 4%. (párr. 8)

Esto representa una amenaza, debido a que un menor crecimiento en la economía obliga a las empresas a capturar cuotas existentes de mercado en vez de aprovechar que el mercado se expande monetariamente hablando.

Otro factor que representa una amenaza es el caso de Odebrecht, que ha logrado una desaceleración en el sector construcción, lo que impacta directamente en la construcción de nuevos malls (Mercado negro, 2018, párr. 15)

Factores económicos:

A pesar de los factores políticos mencionados, una clara oportunidad que se expone en el portal web Mercado negro (2018) nos habla que habrá más malls: "La Cámara de Comercio de Lima registró 09 malls por inaugurar entre el 2017 y 2018, se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años"(párr. 9).

La informalidad es un factor que no ayuda a ver con claridad el panorama económico, debido a que hay población económicamente activa que no tributa, además esto genera empleo informal donde se ofrece un salario por debajo del promedio o del mínimo y en condiciones no adecuadas. La informalidad también es un factor reductor de costos en las empresas que se acogen a esto, debido a su falta de tributación.

Factores social-cultural

Fast Retailing maneja un modelo de negocio adecuado en el sector fast fashion, por lo que traer dicho concepto a Lima y replicarlo en provincia sacaría provecho a una importante oportunidad según José Cabanillas (Mercado negro, 2018, párr. 5).

Los consumidores actualmente están dedicándose más al turismo, suelen ir a malls y comprar productos, lugar donde suelen estar ubicadas empresas de fast fashion, esta tendencia representa una oportunidad (Mercado negro, 2018, párr. 11)

El consumidor hoy en día tiene más herramientas para poder realizar una compra informada, Fast Retailing tiene una estructura sólida tecnológica en su empresa,

por lo que podrá aprovechar esta nueva realidad de la que dispone el consumidor, por lo tanto, esto es una potencial oportunidad (Mercado negro, 2018, párr. 19).

Dimensión tecnológica

Indudablemente el mercado ha cambiado a un ritmo acelerado, dicha velocidad de cambio ha sido acentuada gracias al acceso a la tecnología, el ecommerce ha permitido llegar a más clientes a través del canal online, Fast Retailing ya tiene experiencia en esto desde hace 18 años, mientras que en el Perú el concepto es relativamente nuevo, debido a esto, se puede hablar de este fenómeno como una oportunidad.

Dimensión ecológica

Según la ONU, el sector fast fashion es altamente contaminante para el medio ambiente: “La industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta después del petróleo, y la segunda que más agua contamina seguida de la industria eléctrica, produciendo el 20% de las aguas residuales que se generan a escala global” (Gina Baldé, 2018, párr. 1)

Cada vez es mayor el grado de conciencia con respecto al cuidado del medio ambiente, aunque de momento la única iniciativa de las tiendas retail con respecto al cuidado del medio ambiente es dejar de repartir bolsas plásticas (Perú Retail, 2018, párr. 1-3).

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial es un modelo estratégico que fue elaborado por Michael Porter en la escuela de negocios de Harvard. Este modelo busca analizar el impacto que generan en el sector industrial: (1) la rivalidad entre empresas, (2) las barreras de salida, (3) la amenaza de sustitutos, (4) el poder de negociación de proveedores y (5) el poder de negociación de clientes y por ende determinar qué tan rentable puede ser el sector, así como determinar potenciales oportunidades y amenazas (Foda-Dafo, párr. 1)

Rivalidad entre empresas:

-Situación del sector industrial: La industria se encuentra en etapa de crecimiento dado que el formato fast fashion es relativamente nuevo en el Perú, esto

representa una oportunidad y reduce la intensidad competitiva en el sector. Son pocos los competidores en el formato fast fashion, el nivel de consolidación de la industria es bajo, por lo que el nivel de rivalidad es menor y esto representa una oportunidad.

-Barreras de salida: Se requiere de una fuerte inversión en tiendas, contratación de personal y compra de mobiliario, debido a esto las barreras de salida son altas, representando así, una amenaza.

-Riesgo de entradas: Al hablar de este punto, tenemos que mencionar los siguientes aspectos:

- Se requiere de economía de escala para poder competir en este formato; H&M, Zara, Forever 21 por mencionar algunas, poseen economías de escala para poder ofrecer sus productos a un precio competitivo, esto representa una amenaza, así como mayor intensidad en la rivalidad.

- El cliente puede con libertad y sin costo alguno elegir la marca que mejor satisfaga sus necesidades, por lo que la competencia podría intensificarse, y esto representa una amenaza.

- El consumidor peruano busca obtener el mayor beneficio posible con su dinero, por lo que la lealtad de marca es baja, eso aumenta la intensidad de la rivalidad.

Poder de negociación de los proveedores: Las empresas en el sector suelen lograr economías de escala, para esto necesitan grandes cantidades de insumos, debido a los grandes lotes que solicitan el precio tiende a ser menor, debido a esto el poder de negociación de los proveedores es bajo en parte porque son pocas las empresas en este formato a la cual pueden ofrecer sus servicios, esto representa una oportunidad y posible menor intensidad en la rivalidad.

Poder de negociación de los clientes: Actualmente diferentes mercados ofrecen productos de moda, desde las tiendas por departamento, boutiques hasta centros comerciales más informales como Gamarra, dándole así varias opciones al cliente para escoger. Como se mencionó anteriormente, no existe costo de cambio por más que el cliente tenga pocas opciones para elegir, puede escoger cualquiera de ellas con libertad por lo que esto representa una amenaza y una mayor presencia de nivel competitivo.

Amenaza de sustitutos:

Actualmente diferentes mercados ofrecen productos de moda, desde las tiendas por departamento, boutiques hasta centros comerciales más informales como Gamarra, en el caso Gamarra, los productos son ofrecidos sustancialmente a menor precio debido a los “beneficios” que obtienen en reducir costos debido a la informalidad.

1.2.3 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

a. Positiva recepción en provincia: En provincia los nuevos formatos traídos a Lima son bien recibidos, debido a que el formato de fast fashion es nuevo y maneja conceptos modernos y a su vez tiene un buen nivel de respuesta a las necesidades del cliente, replicar los esfuerzos que Fast Retailing haga en Lima en provincia será sumamente rentable, es una gran oportunidad.

b. Crecimiento del sector industrial: El sector al ser relativamente nuevo, se encuentra en etapa de crecimiento, gran parte de este crecimiento se debe a que este sector ha ganado cuota del mercado anteriormente ganado por las tiendas por departamento, debido a que el sector está en expansión, existe la posibilidad de que otra empresa ingrese.

c. Mayor penetración de la tecnología, ecommerce: La mayor presencia tecnología ha permitido que se pueda llegar a más clientes, los esfuerzos de las empresas del sector ahora deben estar concentrados para afianzar el dominio de este canal, Fast Retailing tiene experiencia en este canal desde hace 18 años, el know how así como la implementación de las medidas requeridas para el canal online ya son manejadas por ellos, por lo que el crecimiento del ecommerce así como el crecimiento del sector, como es mencionado previamente, son oportunidades a aprovechar.

d. Apertura de más malls: La confirmación de más apertura de malls permitirá que las empresas del rubro puedan llegar a más clientes, esto reduce la intensidad de la competencia en la industria y a la vez da plaza para que nuevas empresas puedan entrar.

e. Tendencia del cliente a mejorar a exponerse más: En los últimos años los consumidores de alrededor de 30 años a menos han desarrollado el hábito de exponer más su imagen en las redes sociales, la moda juega un rol importante en esto, seguir las

tendencias de la moda que está en constante cambio hace que el cliente constantemente consiga prendas nuevas para estar a la moda. Debido a esto el ritmo de consumo del cliente aumenta y con esto se da la oportunidad para las empresas de fast fashion de vender más y más rápido, logrando una mayor rotación de inventarios.

Amenazas:

a. Crisis política: La inestabilidad política del país complica el desarrollo del mismo debido a que los escenarios son inciertos y eso hace más difícil poder hacer una adecuada gestión de riesgo y predicción de escenarios para la toma de decisiones. Como se mencionó anteriormente, nuestro crecimiento potencial podría llegar cerca al 7%, pero es menguado por la inestabilidad política.

b. Paralización del sector construcción: En consecuencia al escándalo de corrupción de Odebrecht, el sector construcción se ha desacelerado, según Bruno Seminario en una entrevista por el diario La República (2016) la caída del sector construcción mantiene una tendencia a la baja que será difícil de revertir. (párr. 4).

Debido a lo mencionado, existe el riesgo que se construyan menos malls y centros comerciales, lo que daría menos espacio a Fast Retailing para entrar exitosamente, esto implica una amenaza.

c. Alto nivel de informalidad: La informalidad en el Perú es bastante alta, llegando al 74% de la PEA, la competencia que busca ofrecer un producto sustituto/similar suele venderlo a un precio considerablemente menor debido a que la estructura de costos de la misma es baja ya que contratan personal con un sueldo menor al promedio y no declaran impuestos.

d. Presencia importante de los competidores: El sector Fast Fashion está regido por 4 competidores: Inditex, H&M, Forever 21 y Gap, los 3 primeros cuentan con varias tiendas en Lima y en algunas provincias, asimismo se tenía un conocimiento de marca previo a su entrada en el mercado local. Debido a la fuerte posición de la competencia en el sector esto tendría un efecto potencialmente negativo en las ventas de Fast Retailing.

CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Ivan Briceño en el portal comunidadIEBS (2018) señala que la matriz de Evaluación de Factores Internos: "Es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas." (párr. 1)

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Correcta motivación de personal	0.05	3	0.15
Fuerte estructura de TI	0.15	4	0.6
Acceso a insumos de alta calidad	0.10	4	0.4
Innovación en la experiencia de compra	0.05	3	0.15
Productos de alta calidad	0.10	4	0.4
Política de devolución de producto	0.05	3	0.15
Experiencia en campañas de marketing exitosas	0.10	4	0.4
Empresa socialmente responsable	0.05	4	0.2
Debilidades			
Poco conocimiento de la marca en el Perú	0.05	1	0.05
No existe un claro sucesor del CEO	0.10	2	0.2
Acciones poco atractivas en el mercado extranjero	0.05	1	0.05
No existe experiencia previa en Latinoamérica	0.15	2	0.3
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

FORTALEZAS

Correcta motivación del personal: Un personal siempre atento y orientado al cliente, y motivado son un fuerte de la empresa, gracias a ellos, la empresa tiene una buena imagen en este aspecto, haciendo agradable la experiencia de compra.

Fuerte estructura de TI: Una sólida estructura de tecnología de información permite que la velocidad de información sea mayor, permitiendo así ajustes más rápidos y oportunos en el nivel de producción, tomar decisiones con información en tiempo real, implementar correctamente una plataforma de ecommerce, la sistematización de la información y la velocidad de la misma es un punto fuerte de esta empresa.

Acceso a insumos de alta calidad: Debido a la negociación directa con los productores obtienen insumos de alta calidad al menor costo, gracias a ello el resultado son productos de alta calidad.

Innovación en la experiencia de compra: Fast Retailing no solo vende prendas del formato fast fashion, también ofrecen una agradable e innovadora experiencia de compra, con personal atento y con casos como GU en Japón con el carrito de compras inteligente de moda.

Productos de alta calidad: Los productos ofrecidos por Fast Retailing son considerados por sus clientes como productos de alta calidad, para lograrlo, como se mencionó anteriormente, han invertido esfuerzos en las áreas de investigación y desarrollo, supervisión cercana del proceso productivo y gracias al acceso a insumos de alta calidad.

Política de devolución de productos: Si un cliente no se encuentra satisfecho con un producto, tras cumplir unas condiciones que serán referidas en la sección de políticas, puede devolverlo a la empresa y esta le reembolsará el dinero según el caso o podrá estar sujeto a cambiar dicho producto por otro.

Experiencia en campañas de marketing exitosas: A través de su historia, Fast Retailing ha tenido diversas experiencias en campañas de marketing exitosas, gracias a esto y el know how obtenido, saben cómo de manera eficiente lograr que sus esfuerzos de marketing logren los resultados deseados.

Empresa socialmente responsable: Una de las principales críticas al formato Fast Fashion es la contaminación inherente debido a la alta rotación de productos y como la producción de estos dañan el medio ambiente, Fast Retailing es una empresa socialmente responsable que no solo implementa programas sociales, tiene políticas de reducción de productos contaminantes en su proceso productivo.

DEBILIDADES

Poco conocimiento de la marca en el Perú: A diferencia de otras marcas como H&M, Zara o Forever 21, Fast Retailing no es grupo empresarial tan conocido y por ende no tan esperado, para poder revertir esta situacional inicial será necesario invertir en publicidad, en el valor agregado como la innovación en la experiencia de compra y el know how de cómo manejar la apertura del negocio en nuevos países con el fin de mitigar esta debilidad.

No existe un claro sucesor del CEO: Tadashi Yanai ha estado al frente de la compañía desde 1969, recientemente sus hijos fueron nombrados vicepresidentes ejecutivos en el grupo; sin embargo, Yanai considera que aún no están listos (Du y Maki, 2018, párr. 1)

La falta de una sucesión en el máximo cargo de la empresa podría llevar a complicaciones a nivel estratégico lo que podría ocasionar pérdida en ventas a nivel global e impacta directamente en el liderazgo.

Acciones poco atractivas en el mercado extranjero: A pesar de que la empresa ha crecido en más de 50% respecto a su capitalización bursátil en el 2017, las acciones de la empresa no son muy atractivas para los inversionistas extranjeros, en un artículo en Bloomberg (2018) mencionan: ““When I mention Fast Retailing to foreign investors, the only thing they are interested in doing is shorting it,” said Mike Allen, an analyst at Jefferies Japan Ltd. “The valuations are insane.””, esto se debe a lo previamente mencionado, además el costo promedio ponderado de la empresa es el más alto del mercado japonés, solo superado por empresas del rubro financiero, hacen que los inversionistas pongan en duda la capacidad de generar rentabilidad de las acciones al largo plazo.

No existe experiencia previa en Latinoamérica: Fast Retailing tiene experiencia en países de Europa, Asia y en Estados Unidos; sin embargo, Latinoamérica tiene una cultura diferente a los países previamente mencionados, por ejemplo en el Perú como se mencionó anteriormente, hay un alto nivel de informalidad, además la cultura del cliente peruano promedio es distinta a la de los países mencionados, se requiere una nueva aproximación respecto a estrategias en ecommerce y publicidad para atender al cliente.

Como resultado del análisis anterior logrando un puntaje de 3.10 podemos concluir que Fast Retailing tiene una sólida posición interna.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

En el portal Yi Min Shum (2018) definen a la matriz EFE como:

Una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (párr. 3)

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Positiva recepción en provincia	0.05	4	0.2
Crecimiento del sector industrial	0.15	4	0.6
Penetración tecnológica, ecommerce	0.15	4	0.6
Apertura de más malls	0.05	3	0.15
Tendencia del cliente a mayor exposición de su imagen	0.20	4	0.8
Amenazas			
Crisis política	0.05	3	0.15
Paralización del sector construcción	0.10	3	0.3
Alto nivel de informalidad	0.15	2	0.3
Presencia importante de los competidores actuales	0.10	2	0.2
TOTAL	1.00		3.30

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

OPORTUNIDADES

Positiva recepción en provincia: Fast Retailing está en diferentes mercados a nivel mundial tal como Europa, Estados Unidos, China, etc. Existe experiencia de apertura de mercado en distintos países, al comenzar con Lima, una vez estabilizado, lo ideal sería replicar la estrategia en provincias, dado que provincia tiene una percepción y recepción positiva de las nuevas tendencias modernas que llegan a Lima. Dado que

atienden a un mercado amplio, con un buen producto a un precio competitivo, la estrategia aplicada es excelente frente a la oportunidad.

Crecimiento del sector industrial: El sector ha venido creciendo constantemente, en parte a costa de la cuota de participación en el mercado de las tiendas por departamento, en este momento la intensidad competitiva es menor y existe público por atender, la flexibilidad de la cadena productiva de Fast Retailing permitirá el poder ajustar la producción para dicho escenario, incrementando así los inventarios y existencias en tienda para atender la demanda, debido a que el core del negocio es la venta de básicos, aun en un escenario adverso las prendas tenderán a ser vendidas rápidamente, la capacidad de aumentar la producción rápidamente es una excelente estrategia que Fast Retailing vienen implementando en los demás países con éxito.

Penetración tecnológica, ecommerce: Desde el año 2000, Fast Retailing ha implementado el ecommerce en sus actividades, en un sector donde el cliente cada vez demanda mayor facilidad para poder realizar compras, el ecommerce viene jugando un rol importante, la estructura de TI en Fast Retailing es bastante sólida, desde digitalización de su cadena de producción hasta ecommerce, es una excelente estrategia debido a que pueden aprovechar el know how de cómo gestionar adecuadamente el ecommerce en todos sus componentes, y replicar sus experiencias pasadas en el Perú, logrando así un incremento en sus ventas.

Apertura de más malls: Fast Retailing tiende a abrir varias tiendas al año, la disponibilidad de malls ayudará a aprovechar esta realidad, de momento es una buena estrategia que ayudara a llegar a más clientes siguiendo con la tendencia de la omnicanalidad.

Tendencia del cliente a mayor exposición de su imagen: Aumentar el nivel de producción, estar presente con más tiendas para llegar a más clientes, invertir en esfuerzos para consolidar el ecommerce, son todas excelentes estrategias para aprovechar esta oportunidad, actualmente el cliente busca exponer su imagen en redes sociales, por lo general resaltando lo que visten, los productos de Fast Retailing ayudaran a responder a dicha necesidad del cliente.

AMENAZAS

Crisis política: Ajustar el nivel de producción ante un eventual retroceso de la economía por causas políticas es una de las buenas estrategias que puede aplicar Fast Retailing en esta situación, el panorama incierto actualmente está reduciendo nuestro crecimiento potencial económicamente hablando.

Paralización del sector construcción: A menor cantidad de proyectos inmobiliarios incluyendo malls en marcha o por terminar, reduce el número de tiendas para poder llegar a los clientes, de darse el caso la mejor estrategia sería concentrar los esfuerzos en el ecommerce.

Alto nivel de informalidad: Debido al alto nivel de informalidad, la competencia que amenaza con productos sustitutos tiene acceso a menor costo en su estructura de costos debido a que no tributan, la estrategia a emplear por Fast Retailing es alejarse del terreno de costo y resaltar la calidad de sus productos, así como resaltar en publicidad la experiencia de compra que estos ofrecen.

Presencia importante de los competidores actuales: Diferenciar a Fast Retailing será fundamental para poder lograr ventajas sobre los competidores, el servicio al cliente, la imagen de responsabilidad social de la empresa, y la calidad de los productos son atributos a resaltar que ayudaran a lograr la diferenciación.

Con una puntuación de 3.30, podemos concluir que Fast Retailing responderá de manera adecuada a las oportunidades y amenazas presentes en el sector de fast fashion en el Perú.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Una estrategia genérica de negocios es una serie de planes y acciones a llevar a cabo para satisfacer las necesidades del cliente tomando en cuenta el tamaño de mercado y las prioridades de los stakeholders. El liderazgo en costos cuando el mercado a atender es masivo y hay una gran necesidad por reducir los costos para así brindar un precio más competitivo al consumidor. Diferenciación es la estrategia que busca brindar valor agregado al cliente y una mayor calidad, normalmente se incurre en mayores costos y se ofrece el producto a un mayor precio para poder lograr dicho cometido. Cuando se

busca brindar alta calidad y mantener los costos lo más bajo posible, se está hablando de una estrategia de enfoque o diferenciación ampliada. (Gestiopolis, 2017, párr. 7-9)

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias genéricas

Mercado Masivo		Mercado Reducido	
Líder en costos	Diferenciación	Enfoque	
Segmento promedio	Segmentos diferentes	Líder en Costos	Diferenciación
		Nicho	Nicho

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

Diferenciación ampliada:

Ofrecen productos elaborados con insumos de alta calidad dando como resultado productos de alta calidad, existen esfuerzos marcados en el área de I&D donde se busca continuamente nuevas maneras de usar los insumos, de mejor manera y a su vez buscan estar atentos a los cambios en la moda para luego coordinar con las demás áreas para hacer cambios de ser necesario, cuentan con un excelente servicio al cliente, su público objetivo es lo suficientemente grande como para no ser considerado nicho o enfoque, pero al mismo tiempo Fast Retailing tiene características de una empresa líder en costos como la obtención de insumos al menor costo, economía de escala, y un correcto aprovechamiento de la tecnología que ayuda a que la información llegue más rápido y tomar decisiones más rápidas, pronósticos más certeros y conectar en tiempo real la cadena de producción con otras filiales como la de Tokio, Japón.

2.4 Matriz FODA

En el portal Matriz Foda (2019), se define a esta como:

Un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). (párr. 1)

A continuación, se muestra el análisis FODA realizado a la empresa Fast Retailing:

Tabla 2.4
Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas - F</p> <p>F.1 Correcta motivación de personal F.2 Fuerte estructura de TI F.3 Acceso a insumos de alta calidad F.4 Innovación en la experiencia de compra F.5 Productos de alta calidad F.6 Política de garantía de producto F.7 Experiencia en campañas de marketing exitosas F.8 Empresa socialmente responsable</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <p>D.1 Poca conocimiento de la marca en el Perú D.2 No existe un claro sucesor del CEO D.3 Acciones poco atractivas en el mercado extranjero D.4 No existe experiencia previa en latinoamérica</p>
<p style="text-align: center;">Interno</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <p>O.1 Positiva recepción en provincia O.2 Crecimiento del sector industrial O.3 Penetración tecnológica, ecomerce O.4 Apertura de más malls O.5 Tendencia del cliente a mayor exposición de su imagen</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia - FO</p> <p>F2 - O3 En base a la fuerte estructura de TI, aprovechar recursos y conocimientos para llegar a más clientes. F5 - O5: Ser la mejor opción para el cliente que busca exponer su imagen en base a productos de alta calidad. F4 - O1: Aplicar innovaciones en la experiencia de compra en provincia. F5 - O2: En base a innovación en la experiencia de compra, lograr diferenciamos de la competencia para aumentar las ventas.</p>
	<p style="text-align: center;">Estrategia - FA</p> <p>F6 - A3: Demostrar a través de publicidad y política de garantía que sus productos son una opción superior y una mejor decisión que la oferta de un competidor informal. F2 - A2: Ampliar esfuerzos para llegar a más clientes a través del canal online. F4 - A4: A través de la innovación en experiencia de compra, lograr un valor distintivo frente a la competencia.</p>	
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <p>A.1 Crisis política A.2 Paralización del sector construcción A.3 Alto nivel de informalidad A.4 Presencia importante de los competidores actuales</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia - DA</p> <p>D1 - A4: A través de esfuerzos en marketing, hacer conocida la marca y a su vez demostrar que esta es una mejor opción de compra. D4 - A3: Captación de talento local en posiciones claves.</p>	

Estrategia - FO:

F2 - O3 En base a la fuerte estructura de TI, aprovechar recursos y conocimientos para llegar a más clientes. La fuerte estructura de TI permite a Fast Retailing llegar a más clientes gracias a la publicidad online y el ecommerce, además gracias a la obtención de datos a mayor velocidad debido a la digitalización del proceso productivo, pueden diseñar mejores estrategias de marketing para llegar al cliente.

F5 - O5: Ser la mejor opción para el cliente que busca exponer su imagen en base a productos de alta calidad. Mediante los productos de alta calidad que ofrece Fast Retailing se buscara llegar al público que desea exponer su mejor manera la imagen, esto a su vez ayudara a que la marca sea más conocida y más demandada.

F4 - O1: Aplicar innovaciones en la experiencia de compra en provincia. Como se mencionó anteriormente, un formato moderno con éxito en Lima será bien recibido en provincias, gracias a la experiencia en innovación en el proceso de compra, Fast Retailing podrá lograr un alto impacto replicando el modelo que se establecerá en Lima.

F5 - O2: En base a innovación en la experiencia de compra, lograr diferenciarnos de la competencia para aumentar las ventas. Actualmente el sector está en crecimiento, para poder lograr una importante cuota de mercado, uno de las fortalezas y factores distintivos a utilizar por la empresa será su know how en la innovación de la experiencia de compra.

Estrategia - DO:

D1 - O2: Aprovechar el crecimiento del sector industrial para poder hacer la marca conocida en el Perú. Actualmente la marca es poco conocida en el Perú; sin embargo, gracias al crecimiento de la industria y apropiados esfuerzos en marketing, se podrá hacer conocida a la marca y además se logrará conseguir mayor participación de mercado.

D3 - O2: Aperturar el mercado peruano logrando así potenciales retornos que harán más atractivas las acciones. Las acciones de Fast Retailing no son la opción más popular al largo plazo, pero gracias a la apertura del mercado peruano, las acciones se volverán más atractivas para los inversionistas debido al potencial incremento en la rentabilidad.

Estrategia - FA:

F6 - A3: Demostrar a través de publicidad y política de garantía que sus productos son una opción superior y una mejor decisión que la oferta de un competidor informal. Al enfrentar a competidores informales que buscan ganar ventas a través de un precio bajo, es necesario resaltar los elementos diferenciadores de la empresa. La confianza a través de la política de devolución de producto es una de las fortalezas a utilizar para demostrar que una compra inteligente es comprar a Fast Retailing.

F2 - A2: Ampliar esfuerzos para llegar a más clientes a través del canal online. La paralización del sector construcción podría significar menos locales potenciales en el Perú, para contrarrestar ese efecto adverso, es necesario intensificar los esfuerzos en el canal online para así llegar a más clientes sin necesidad de contar con una tienda física.

F4 - A4: A través de la innovación en experiencia de compra, lograr un valor distintivo frente a la competencia. Los competidores existentes tienen una gran presencia en el mercado, a diferencia de Fast Retailing, estos ya eran más conocidos y esperados antes de su llegada al país. Para poder enfrentar esta dificultad será necesario resaltar las características distintivas de Fast Retailing, a través de innovación en el proceso de compra no solo se tendrá un producto diferenciado, también se tendrá un servicio diferenciado.

Estrategia - DA:

D1 - A4: A través de esfuerzos en marketing, hacer conocida la marca y a su vez demostrar que esta es una mejor opción de compra. Los esfuerzos de marketing serán fundamentales para lograr un mayor nivel de recordación de la marca y a su vez, a través de la publicidad, demostrar que comprar en Fast Retailing es una mejor opción de compra, gracias a que se ofrece un producto de alta calidad, hecho con insumos de la mejor calidad y una agradable experiencia de compra.

D4 - A3: Captación de talento local en posiciones claves. Se propone la captación de talento local para ocupar posiciones para que las decisiones sean tomadas por personas que conocen la realidad del país debido al alto nivel de informalidad en el Perú y debido a que no se cuenta con experiencia previa en Latinoamérica

2.5 Visión, Misión y Políticas

VISION:

Convertirse en la compañía textil número uno en el mundo (Takeuchi, 2012, p. 1)

La visión de Fast Retailing es ser la compañía textil número uno, visión factible en el sector industrial de fast fashion debido a que actualmente han logrado llegar al puesto número 2 de capitalización bursátil:

Tabla 2.5

Cuadro resumen: Capitalización bursátil

Empresa	Nemónico	Moneda	Capitalización bursátil (moneda de origen)	Capitalización bursátil (USD)
Inditex	ITX.MC	Euros (€)	74,947,000,000	86,189,050,000
Fast Retailing	9983.T	Yen (¥)	5,760,000,000,000	51,264,000,000
H&M	HM-B.ST	Corona suiza (kr)	269,578,000,000	29,653,580,000
Gap	GPS	Dólar americano (USD)	10,099,000,000	10,099,000,000

Fuente: Yahoo Finance (2018)

Elaboración propia

MISION:

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)

En su modelo de negocio, investigación y desarrollo y comentarios de clientes buscan y logran mejorar continuamente sus prendas con la consecuente satisfacción de sus clientes. Asimismo, gracias al uso eficiente de la tecnología y su inversión en tiendas físicas lograr a más clientes.

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)

Fast Retailing es una empresa socialmente responsable, esto se comprueba a través de iniciativas como: reciclado de sus productos, contratación de personas con alguna discapacidad, producción y venta de ropa en zonas de escasos recursos en Bangladesh. (Takeuchi, 2012, p. 11)

POLITICAS:

Fast Retailing busca que las operaciones del negocio sean legítimas, justas y eficientes al establecer un sistema interno de control que cubre todo el grupo y que se adhiere estrictamente a las políticas y reglas del grupo, incluyendo los principios de gestión del grupo, Fast Retailing way y el código de conducta (Fast Retailing, 2017, párr. 1)

A continuación, se describirá brevemente las más importantes:

Política de Compromiso del empleado

Política enfocada a la equidad, diversidad e inclusión del personal, el desarrollo y entrenamiento del personal para lograr así el crecimiento del mismo y por consiguiente de la empresa, siempre buscando el bienestar del personal, para lograr esto se implementan acciones y proyectos relacionados a la salud, la promoción de carga de trabajo manejable y brindando un ambiente cómodo para maximizar la productividad, creatividad y colaboración del personal (Fast Retailing, 2018, párr. 2-4)

Política de Responsabilidad social

Enfocada en dos puntos, los **derechos humanos**, que busca cumplir con tolerancia cero en la cadena de suministro frente a cualquier violación a los derechos, particularmente en casos de abuso infantil, trabajo forzado, coerción y acoso o discriminación y abuso de poder y las **condiciones laborales** (Fast Retailing, 2017, párr. 13-14).

Política de responsabilidad ambiental

Lineamientos relacionados con el medio ambiente y es consciente del daño que la industria le hace al medio ambiente por lo que busca minimizarlo.

“We continuously work to reduce our impact on the natural environment and to actively address global environmental challenges. We are committed to setting and pursuing ambitious environmental targets and taking action beyond basic legal and regulatory compliance. From design to fabric manufacturing, or transport, sales and end of use, we annually measure and take action to minimize our environmental impact. We also disclose our environmental footprint performance in a timely and transparent manner”.
(Fast Retailing, 2018, párr. 6)

Los cuatro ejes principales de los esfuerzos de esta política son la reducción de CO₂, manejo de químicos con el objetivo de llegar a 0 descargas de químicos peligrosos en la cadena de producción (Fast Retailing, 2018, párr. 10), uso racional del agua y manejo de desperdicios

Política de Responsabilidad de producto

Estos esfuerzos en la política de responsabilidad de producto buscan minimizar el impacto en el medio ambiente por parte de la cadena de suministro y lograr una imagen de empresa socialmente responsable en los clientes.

El compromiso de Fast Retailing al nivel de responsabilidad de producto busca incluir más materia prima sostenible y mejor bienestar animal sin comprometer la calidad del producto (Fast Retailing, 2018, párr. 2), para lograrlo se busca:

- a. Implementar más materia prima sostenible en el proceso productivo (Fast Retailing, 2018, párr. 3).
- b. Conseguir algodón de fuentes más sostenibles que hagan un uso racional del agua además de respetar los derechos humanos (Fast Retailing, 2018, párr. 4).
- c. Incrementar el contenido de materiales reciclados lo que permite reducir el impacto en el medio ambiente durante la producción y durante el ciclo de vida de producto (Fast Retailing, 2018, párr. 5).

d. Conseguir pulpa y productos forestales de productores que no pongan en peligro bosques antiguos ni el hábitat de este, ni a la población indígena que dependen de estos bosques. (Fast Retailing, 2018, párr. 6).

e. Se aplican estrictos controles para rastrear el origen de la materia prima para asegurar los materiales basados en animales fueron manejados de manera ética y sostenible (Fast Retailing, 2018, párr. 7-15).

Política de Devoluciones

Fast Retailing viene aplicando una política de devoluciones en los países que opera, con las siguientes premisas básicas:

Podrá devolver cualquier producto adquirido a www.uniqlo.com (el "Sitio"), con el que no esté completamente satisfecho, en los 30 (TREINTA) días naturales siguientes a su recepción. Por motivos de higiene, no se aceptarán devoluciones de ropa interior y baño que no se encuentren en su embalaje original, salvo que se trate de productos defectuosos. (Fast Retailing, 2015, párr. 3)

Con esta política, la empresa busca mejorar la satisfacción del cliente y así lograr su fidelización.

Política de Relación con la comunidad

La empresa busca apoyar a la comunidad donde opera, para lograrlo se realizan y promueven iniciativas tales como campañas de donación de ropa, dar oportunidades laborales a personas de grupos vulnerables tales como personas con alguna discapacidad y en caso de desastres, proveer provisiones de emergencia para apoyar a los damnificados o gente que fue víctima de desastres naturales. (Fast Retailing, 2018, párr. 10-13)

Código de conducta

A través del cumplimiento del código conducta busca que se respecto lineamientos y requerimientos básicos que todos los colaboradores de la compañía deben de seguir relacionados a cumplimiento, derechos humanos y ética de negocios (Fast Retailing, 2018, párr. 1)

Política de Seguridad de información

Fast Retailing reconoce la importancia que tiene la seguridad de la información de nuestros clientes, para ello ha comunicado una serie de reglas básicas al personal, asimismo se implementará un programa de entrenamiento para que el personal conozca las nuevas políticas de seguridad de la información. (Fast Retailing, 2018, párr. 5)

Con la ayuda del departamento de auditoria interna que supervisa el sistema de control interno de FR y el departamento legal que supervisa el cumplimiento, la empresa logra que las políticas sean seguidas por los colaboradores. (Fast Retailing, 2017, párr. 6)

2.6 Objetivos Estratégicos de la Empresa

a. A partir del año 2023 se tendrá rentabilidad operativa equivalente al 10% de las ventas totales del mismo periodo.

Se busca lograr rentabilidad en un plazo ambicioso, siendo consiente que en los primeros años podrían traer flujos negativos debido al alto nivel de inversión.

b. Al 2022 se mantendrá un nivel de gastos que no exceda el 10% de las ventas anuales.

Conscientes de que la empresa está en la fase inicial de apertura de mercado, buscamos no exceder el nivel gastos de 10% respecto a las ventas para minimizar el impacto debido a la inversión en el flujo de efectivo.

c. Lograr para el 2022 una participación de mercado de 25%.

En el marco de 3 años iniciada la operación, se busca lograr el 25% de participación del sector fast fashion, la meta inicial es conservadora debido a la fuerte presencia los actuales competidores.

d. Ser la empresa número uno en recordación de marca en el sector fast fashion para el año 2022.

Buscamos en el plazo de 4 años tener una recordación de marca de 75% para consecuentemente lograr son la empresa número uno en recordación de marca.

Reconocemos este objetivo como una necesidad estratégica debido a que una marca de ropa casual sin reconocimiento de marca en el mercado tendrá grandes dificultades para tener éxito, como explica Shin Odake el CEO de UNIQLO EEUU (2015) “No one knew who we were...You can't succeed as a casual clothing store when you have no brand recognition; you're in a small, ordinary space with less than 10,000 square feet. People need a reason to get excited about you”(pp. 5).

e. Ser reconocida como la mejor empresa en responsabilidad social del sector fast fashion para el año 2022.

Como se mencionó en el análisis de medio ambiente, la industria tiene un alto nivel de impacto contaminante en el planeta, con este objetivo, en lineamiento con la política de medio ambiente, Fast Retailing buscara además de reducir el impacto contaminante fortalecer la imagen de la marca.

f. Ser una las empresas líderes en ecommerce en el sector retail de vestido y calzado para el año 2022.

Con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes, lograr mayor reconocimiento de marca y aumentar las ventas se busca ser el líder en ecommerce, dicho liderazgo será expresado en ventas y servicio al cliente online.

g. Ser la empresa número uno en servicio al cliente en el sector fast fashion para el año 2022

En lineamiento con la cultura organizacional, se buscara no solo ofrecer un excelente servicio, también se buscara ser reconocida como la número uno, dicho reconocimiento ayudara a fortalecer la imagen de la empresa.

h. Ser una de las mejores empresas para trabajar del sector Fast Fashion para el año 2022

Con este objetivo no solo se busca fortalecer la imagen de la empresa, además para poder captar el mejor personal, la empresa debe lograr ser percibida como el mejor lugar para trabajar en el sector, la atracción del mejor talento resultara en mejora de la organización.

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Fast Retailing busca llegar a más mercados con un producto de alta calidad, la estrategia que ha venido empleado se orienta a brindar un producto medianamente estandarizado al mercado global, se sugiere por lo expuesto anteriormente, en la etapa de entrada al mercado, no crear nuevas Unidades Estratégicas de Negocio debido a que en esta etapa se requerirá una fuerte inversión en capital, lo más óptimo con el fin de evitar potencial duplicidad de funciones sería realizar la apertura de mercado peruano con la marca UNIQLO debido a que es la marca estrella³ de Fast Retailing que hará posible entrar al mercado de manera cautelosa, debido a la familiaridad que se tiene con la marca respecto a su proceso productivo y la curva de experiencia lograda en otros países a nivel mundial.

Dado que la estrategia que se emplea en el producto es una estrategia global, el ingreso al Perú se dará con la marca UNIQLO bajo la modalidad de subsidiaria de propiedad total, debido a la necesidad por traer el know how adquirido al país, así como mantener un estricto control en el core business

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

ESTRATEGIA GLOBAL:

Estrategia de estandarización global es la estrategia empleada por Fast Retailing, debido a que tienen una alta presión por reducir sus costos para poder ofrecer sus productos a un precio competitivo, y a su vez, ofrecen productos a nivel mundial con poca adaptación, prendas básicas que varían entre países dependiendo de la estacionalidad, y la talla promedio de cliente, según Hill, Jones y Schilling (2015) estarían cumpliendo con la estrategia de estandarización global debido a que:

Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se concentran en incrementar la rentabilidad aprovechando la disminución de costos que se deriva de las economías de escala y de las economías de ubicación, es decir su

³ Se le denomina estrella debido al alto nivel de inversión que se realizara además de el gran crecimiento de mercado que es inherente al crecimiento del sector, el concepto marca estrella proviene de la teoría de la matriz Boston Consulting Group (BCG)

modelo de negocios está fundando en aplicar una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, marketing e investigación y desarrollo (IyD) de las compañías se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. (pp. 262-263)

Fast Retailing ingresa a nuevos países a través de la estrategia de subsidiaria de propiedad total, debido a que al ofrecer un producto mayormente estandarizado a nivel mundial no tiene mucha presión por adaptación local, ya se cuenta con una estructura fuerte de TI que puede ser aprovechada para agilizar la coordinación entre sedes y facilitar la transmisión del know how, gracias a ello este método de entrada es consistente con la estrategia de estandarización global.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

El outsourcing estratégico es la estrategia que Fast Retailing ha venido aplicando y continuaría aplicando respecto a la entrada en el mercado peruano de fast fashion.

Esta estrategia le permite a la empresa tener una estructura de costos menor, gracias al talento de terceros puede lograr diferenciar su producto y esto permite un mayor enfoque en el negocio central, esto va en concordancia con la estrategia global desarrollada previamente en este informe.

La manera en la que Fast Retailing ha logrado que el outsourcing estratégico sea una de sus mejores competencias es a través de la tercerización de la producción de insumos, estos insumos son de alta calidad y se obtienen al mejor precio gracias a lo explicado anteriormente.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia que se recomienda aplicar es penetración de mercado, mediante la implementación de campañas publicitarias en medios masivos (televisión, periódico, redes sociales), ofertas atractivas con precios de ocasión y utilización de canales de distribución masivos, tales como: apertura de tiendas físicas en los principales malls de Lima y en una segunda fase en provincias y potenciando los canales virtuales (ecommerce) para lograr así el mayor alcance posible a clientes a nivel nacional.

Se recomienda la estrategia previamente mencionada debido a que el sector industrial se encuentra en la etapa de crecimiento, específicamente en el segmento de

crecimiento de mayoría temprana. La definición aplicada por los autores Hill, Jones y Schilling (2015) es la siguiente:

Constituye la primera vanguardia o la primera oleada del mercado masivo. Su ingreso al mercado significa el inicio de la etapa de crecimiento. Los clientes de mayoría temprana son prácticos y conocen en general el valor de la nueva tecnología. Ponderan los beneficios de adoptar los productos nuevos frente a sus costos y no ingresarán al mercado hasta que están seguros de que obtendrán algún beneficio. Cuando la mayoría decida ingresar al mercado, cabe esperar que se trate de un número enorme de nuevos compradores (pp. 186).

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Recursos Humanos

Se buscará la captación de talento local en al menos el 50% de posiciones clave, con el fin de que las decisiones sean tomadas en base a experiencia del mercado.

Implementar talleres de alineamiento a la cultura organizacional, vinculando así los valores de Fast Retailing tales como:

Marketing

Realizar campañas publicitarias en diferentes medios, previas a la apertura de la primera tienda en el Perú mitigando la debilidad de falta de conocimiento de la marca. También se buscará hacer conocida la alta calidad de los productos, la política de devoluciones y resaltar la experiencia de compra que la empresa brinda, con el fin de aprovechar las fortalezas y diferenciar a Fast Retailing de la competencia.

Tecnología de información

Implementar la plataforma de ecommerce dentro del primer año de inicio de operaciones.

Operaciones

Se abrirán tiendas en los malls más representativos de Lima, al menos uno por zona. Esto con el fin de cumplir con el objetivo estratégico de participación de mercado.

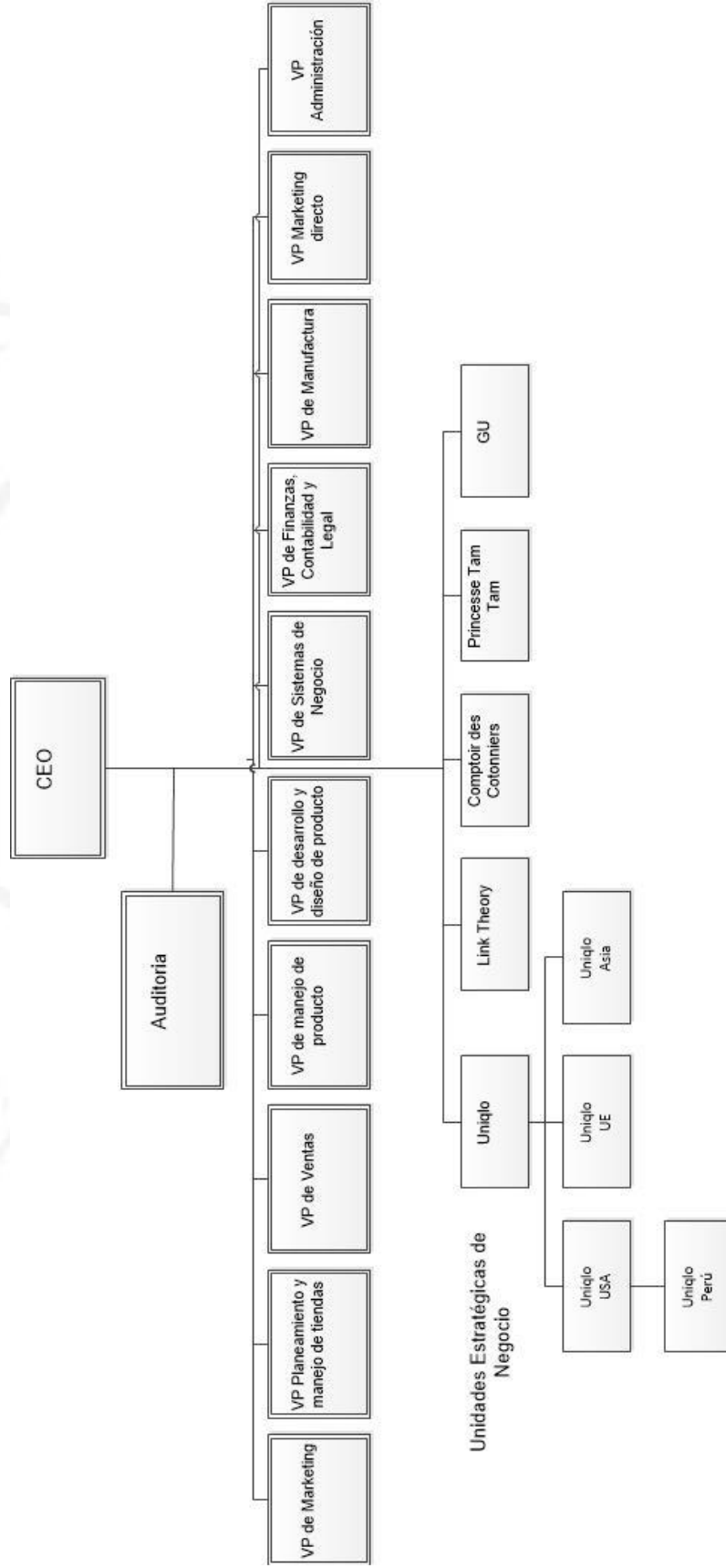
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La estructura organizacional propuesta es funcional con presencia de unidades de negocio, se busca tener una clara diferenciación en las funciones y especialización de las mismas, las unidades de negocio en paralelo le reportan a los vicepresidentes de las áreas, en el caso de UNIQLO, cada país con su respectivo CEO le reporta al CEO del grupo UNIQLO, esto incluirá al futuro UNIQLO Perú. Ver figura 3.1



Figura 3.1
Organigramas Fast Retailing Co



Fuente: Masa Matsushita (2005) y The Official Board (2018)
Elaboración propia

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

Se recomienda implementar los siguientes cambios:

a. Comités de trabajo por proyecto/iniciativa: Orientar los esfuerzos de Fast Retailing en comités que fijaran acciones a tomar y realizaran los controles pertinentes para proyectos de gran importancia, en el proyecto de apertura Perú se recomienda que el vicepresidente o representante del mismo de las áreas de Marketing, Ventas, Manejo de tiendas y sistema de negocio con asesoría de finanzas formen el comité de trabajo para la apertura del mercado peruano.

b. Regionalización de UNIQLO: Con el fin de agilizar la comunicación y la toma de decisiones, es recomendable que el grado de reporte sea por continente o región, UNIQLO EEUU reportaría directamente al CEO del grupo en representación de UNIQLO Perú y demás países en la región América en el futuro. Modelo a replicar con Europa y Asia.

Esta recomendación se hace tomando en consideración la distribución geográfica de sus tiendas y teniendo en consideración los diferentes husos horarios

c. Establecer el perfil del colaborador de Fast Retailing Perú y realizar el reclutamiento de personal de acuerdo a ello. Esto asegurará que la empresa cuente con un grupo humano homogéneo y con las capacidades y habilidades requeridas.

d. Desarrollar un plan de Capacitación que contemple las áreas de Producto, servicio al cliente y cultura organizacional donde se abarque tanto los valores con los que el CEO comenzó UNIQLO como capacitación en nuevos procesos o herramientas de trabajo que se vayan implementando en el desarrollo de sus labores.

e. Motivación, siendo el recurso humano el principal factor diferenciador es importante que este sea correctamente motivado, para eso se recomienda la implementación de bonos tanto por venta como por cumplimiento de objetivos, incentivar y mantener una línea de carrera, así como realizar acciones por reconocimiento de desempeño tales como distinción de empleado del mes.

d. Sistemas de dirección, se sugiere que una vez al año se realice sesiones de planeamiento estratégico con los vicepresidentes con la finalidad de analizar los resultados de la empresa para así determinar nuevas necesidades a satisfacer de la empresa y establecer nuevos objetivos estratégicos que vengán apoyados de planes de acción para su cumplimiento, el seguimiento respectivo de estos nuevos objetivos será a

través del balance scorecard. Es recomendable hacer un seguimiento al menos trimestral del balance scorecard con la finalidad de detectar preventivamente cualquier desviación en el cumplimiento de objetivos y hacer las acciones correctivas del caso.



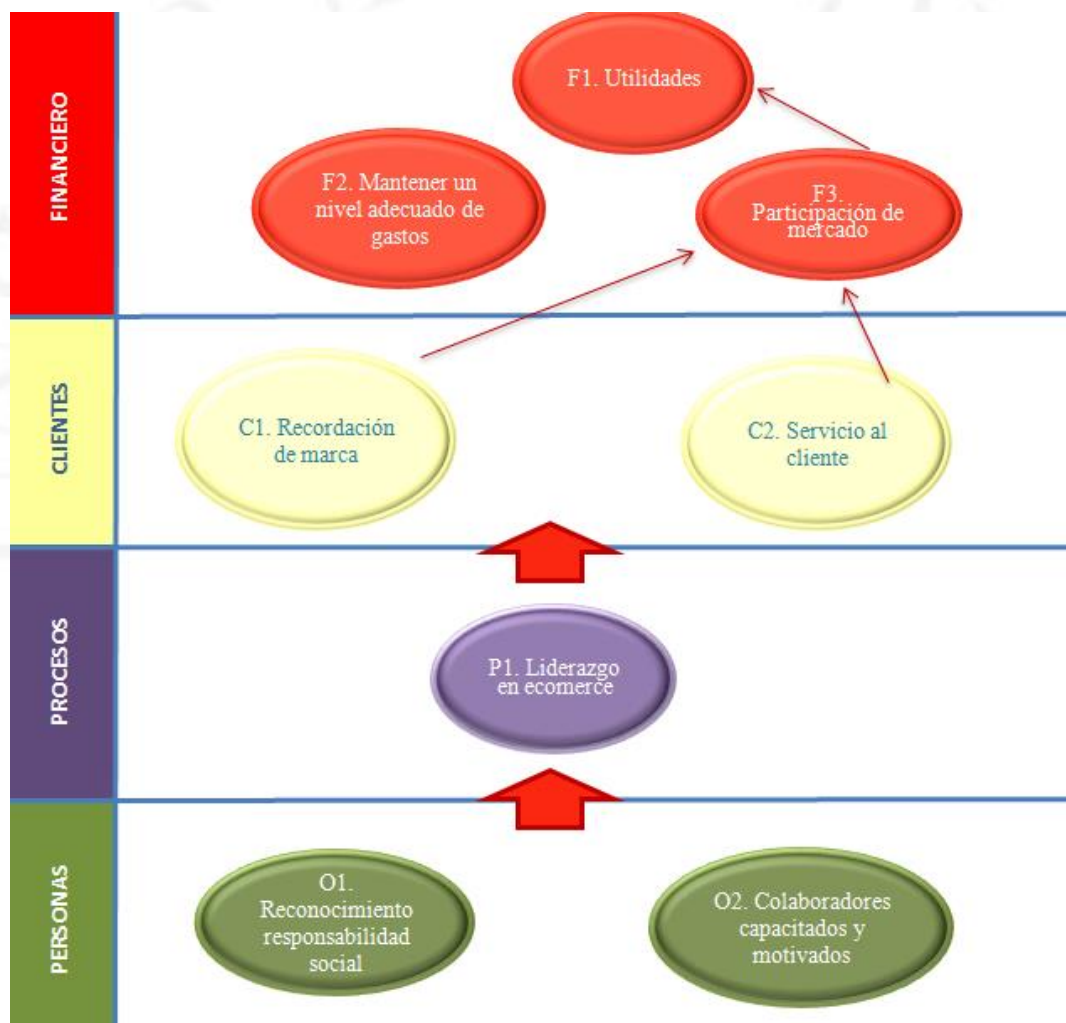
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa.

En la siguiente figura se muestra el Mapa estratégico para Fast Retailing considerando para ello los ámbitos Financiero, Clientes, Procesos y Personas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2014)

Elaboración Propia

4.2 Cuadro de mando Integral

En la tabla 4.1 se muestra el Cuadro de Mando Integral de la empresa

Tabla 4.1
Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS		INDICADORES						
Perspectiva	Descripción	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
FIN	F.1 Rentabilidad operativa	Rentabilidad operativa (EBITDA) respecto a las ventas del año	(Utilidad Operativa+Depreciación+Amortización+Provisiones)/Ventas totales	Anual	-10%	-5%	0%	5%
	F2. Mantener un nivel adecuado de gastos	Total gastos/Ventas netas	1.-(Total gastos / Total ventas netas)	Trimestral	-10%	-5%	0%	10%
	F3. Participación de mercado	Ventas/Ventas sector	Total ventas / Total ventas sector	Anual	10%	15%	20%	25%
CLIENTES	C1. Recordación de marca	Encuestas	Cantidad de personas que recuerdan la marca / Total personas encuestadas	Anual	20%	30%	50%	75%
	C2. Liderazgo en Servicio al cliente	% reclamos	Cantidad de reclamos/Cantidad de ventas total	Mensual	25%	15%	10%	5%
PROCESOS	P1. Liderazgo en eCommerce	Nivel general de satisfacción obtenido en encuestas	% de personas que calificaron el servicio como Muy bueno y Excelente.	Mensual	80%	90%	100%	100%
		% ventas online	Cantidad ventas online/ Total ventas online sector	Anual	10%	20%	30%	40%
		% reclamos ventas online	#reclamos por ventas online/Total pedidos online	Quincenal	20%	15%	10%	5%
PERSONAS	H1. Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable	% demoras en pedidos	# entregas con retraso/Total entregas online	Mensual	30%	20%	15%	10%
		Encuesta realizada por terceros	% de personas que reconocieron la empresa como socialmente responsable	Anual	10%	40%	60%	80%
	H2. Personal capacitado y motivado	Rotación laboral	Cantidad de renunciaciones / Total de colaboradores	Anual	20%	15%	10%	7%
		Encuesta de clima laboral	% de colaboradores que respondieron Satisfecho y muy satisfecho	Anual	80%	90%	90%	100%

Fuente: Robert S. Kaplan y David Norton (2014)
Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Fast Retailing es un grupo empresarial con experiencia en el sector fast fashion en varios países que no se cuenta experiencia previa en el mercado peruano y el latinoamericano.
- La empresa cuenta con un producto de alta calidad, con políticas de orientación al servicio del cliente y sostenibilidad a nivel de su cadena de suministro.
- El conocimiento respecto a la marca en el Perú es bajo comparado a los otros competidores en el sector Fast Fashion.
- La demanda a nivel mundial por prendas de calidad es alta, debido a la creciente necesidad de los consumidores de exponer su imagen en redes sociales.
- Los clientes demandan flexibilidad, inmediatez y cercanía a la hora de comprar sus productos
- Durante los primeros 4 años, la empresa requerirá una inversión constante para lograr resultados a futuro, así como mantener un adecuado nivel de gastos y monitorear la eficiencia operativa sobre las ventas en base a las utilidades percibidas en el ejercicio.

RECOMENDACIONES

- Debido a que no se cuenta con experiencia previa en el mercado peruano y el latinoamericano se recomienda contratar personal local en puestos gerenciales del proyecto debido al conocimiento sobre el mercado local que puede proporcionar para la mejor toma de decisiones.
- Los atributos diferenciadores tendrán que ser resaltados y propagados a través de campañas publicitarias en diferentes medios masivos, para así distinguir a la marca de la competencia y lograr un mayor reconocimiento de marca en el mercado peruano.
- La omnicanalidad es la estrategia de distribución que se recomienda implementar debido a que esta busca llegar al cliente en todo momento a través de la presencia de tiendas físicas y el alcance de las tiendas online, para lograrlo la empresa requerirá aperturar tiendas en los principales malls de la capital y luego en provincias, así como invertir esfuerzos en el ecommerce para llegar a más clientes. Una propuesta inicial es hacer el pedido a través de la plataforma de ecommerce y escoger una tienda para ir a recoger el producto, esto es potencialmente conveniente al cliente y al mismo tiempo reduciría costos en distribución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldé, G. (20 de marzo del 2018). El fast fashion, emergencia medioambiental según la ONU. Ifashion. Recuperado de <https://bit.ly/2G9ys4d>
- Coban, T., Koch, A., Yoo, H., Zaheer, S., Zapata, M., Zormpas, I. (abril 2015), Student case study: UNIQLO: Innovating to be Number One. Recuperado de <https://bit.ly/2BZmkEG>
- Cons, D. (18 de octubre del 2018). Uniqlo Clothes Are Loved Outside Japan. It's Shares, Not So Much. Bloomberg. Recuperado de <https://bloom.bg/2z4Shs1>
- David, F. (2013) *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). Mexico DF.: Pearson
- Du, L y Maki, A. (11 de octubre del 2018). It's a Family Affair at Uniqlo, If Not Quite a Succession Plan. Bloomberg. Recuperado de <https://bloom.bg/2ProunI>
- Economipedia (2017) Ventaja Competitiva. Recuperado de <https://bit.ly/2ApvyII>
- Economipedia (2019) Cadena de Valor. Recuperado de <https://bit.ly/2sfDk3m>
- El Comercio.(31 de agosto del 2018). Ferrero: El Perú puede crecer 6,5% pero la crisis política lo impide. Recuperado de <https://bit.ly/2PTQ4qU>
- Fast Retailing. (15 de junio del 2018). Compliance. Recuperado de <https://bit.ly/2O8fJtK>
- Fast Retailing. (2017) Annual Report. Recuperado de <https://bit.ly/2O7juQj>
- Fast Retailing. (2018). UNIQLO Business Model. Recuperado de <https://bit.ly/2z3SdbV>
- Fast Retailing. (25 de abril del 2018). Responsibility towards our employees. Recuperado de <https://bit.ly/2D86sBb>
- Fast Retailing. (25 de abril del 2018). Responsible stores and stronger communities. Recuperado de <https://bit.ly/2O75x4U>
- Fast Retailing. (25 de abril del 2018). Responsible Supply Chain Management. Recuperado de <https://bit.ly/2O9OK1d>
- Fast Retailing. (29 de junio del 2018). Responsible Products. Recuperado de <https://bit.ly/2PmLap4>
- Fast Retailing. (8 de diciembre del 2017). Internal Control. Recuperado de <https://bit.ly/2AugvOv>
- Foda-Dafo. (2018). 5 Fuerzas de Porter. Recuperado de <https://bit.ly/2MTanWM>

- Gestiopolis. (2017). ¿Cuales son las tres estrategias genéricas de Porter?. Recuperado de <https://bit.ly/2fpnfBP>
- Gestron. (2017). Modelo de negocio: definición y ejemplos. Recuperado de <https://bit.ly/1nhAu8G>
- Glass Door. (2018). Comptoir des Cottonniers Reviews. Recuperado de <https://bit.ly/2EKju9u>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11.a ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores
- Ipsos Public Affairs. (2013). Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir? Preparado en exclusiva para AMCHAM. Ipsos. Recuperado de <https://bit.ly/2OPGNDF>
- Iván Briseño, comunidadIEBS (2018) Factores Internos Matriz EFI. Recuperado de <https://bit.ly/2L2H2bi>
- Kaplan, R., Norton D. (2014): *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3.a.ed). Barcelona: Gestión 2000.
- Marketing Directo. (14 de septiembre del 2014). GU, la cadena de moda que permite llevarte la ropa por un día sin pagar. Recuperado de <https://bit.ly/2RgMcA2>
- Martin, J. (15 de mayo del 2017) Estudia tu entorno con un PEST-EL. Recuperado de <https://bit.ly/2QyRsiu>
- Masa, M. (2005). New Management Structure. Recuperado de <https://bit.ly/2Pt4aA>
- Matriz Foda (2019) ¿Qué es la matriz FODA?. Recuperado de <https://bit.ly/2YQBp47>
- Mercado Negro. (2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2SmmYSw>
- Perú Retail. (6 de junio del 2018). Perú: Sodimac y Maestro planean dejar de repartir bolsas plásticas. Recuperado de <https://bit.ly/2AuzrN4>
- Salas Oblitas, L. (23 de abril del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2HQXJ5H>
- Satoshi. (15 de noviembre del 2017). UNIQLO Digitalization and Supply-Chain Transformation. Recuperado de <https://hbs.me/2RKxyok>
- Takeuchi, H. (3 de octubre del 2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Takuya Jimbo (2018). Fast Retailing Supply Chain Reform. Recuperado de <https://bit.ly/34sYwU2>

The Official Board. (9 de julio del 2018). Fast Retailing. Recuperado de <https://bit.ly/2OOhmCh>

UNIQLO (2018). Política de devoluciones. Recuperado de <https://bit.ly/2Puceo>

Yahoo Finance (2018). Fast Retailing Co., Ltd, S.A. Recuperado de <https://yhoo.it/2rQj4so>

Yahoo Finance (2018). H & M Hennes & Mauritz AB (publ). Recuperado de <https://yhoo.it/2PONTUV>

Yahoo Finance (2018). Industria de Diseño Textil, S.A. Recuperado de <https://yhoo.it/2tqYIqp>

Yahoo Finance (2018). The Gap, Inc., S.A. Recuperado de <https://yhoo.it/2EmGCrx>

Yi Min Shum (2018) Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE). Recuperado de <https://bit.ly/2UsMSo8>

