

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

**Solange Salcedo Hermenegildo**

**Código 20131225**

Lima – Perú

Noviembre del 2018





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

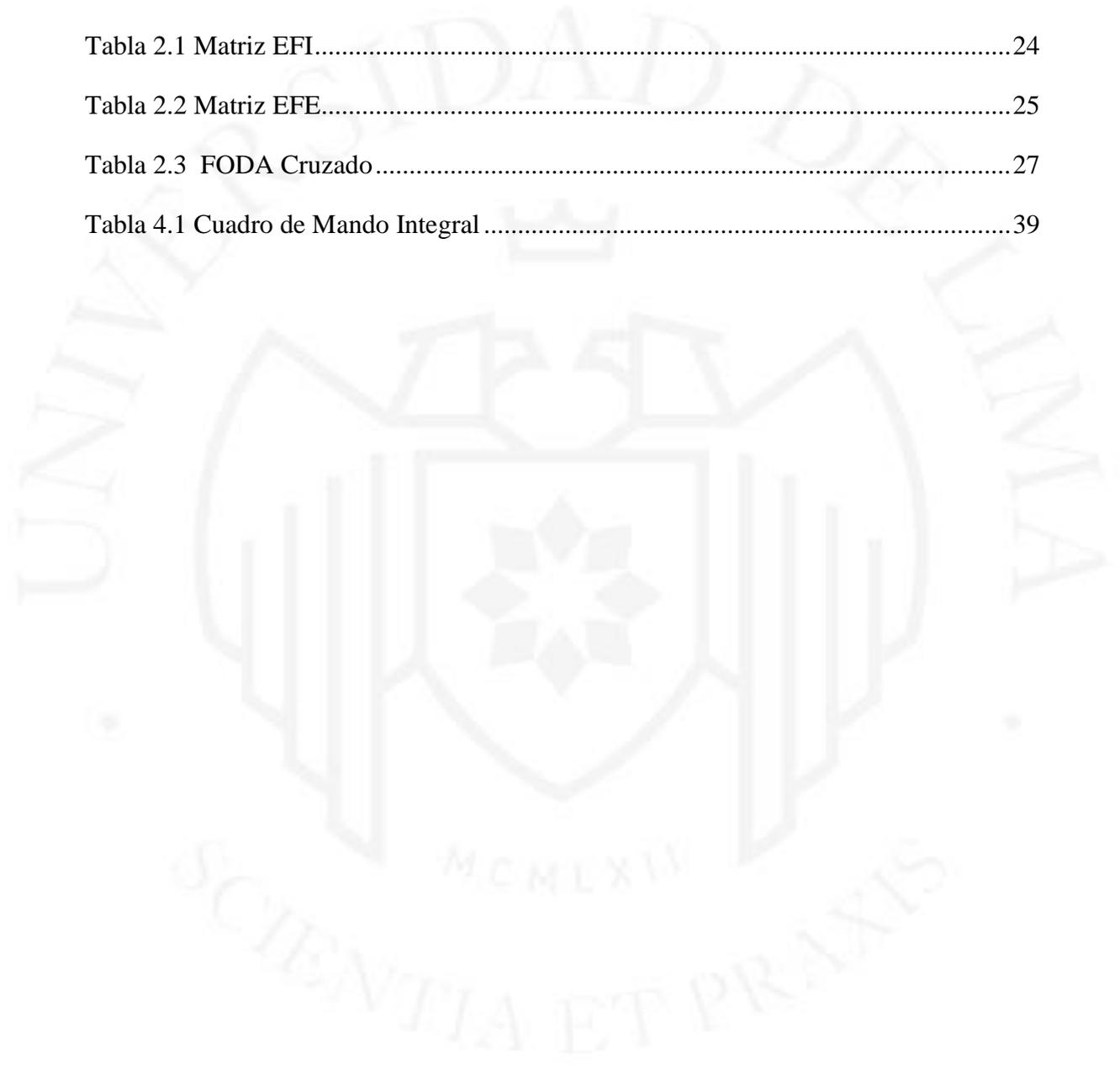
# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.1 Análisis de la Cadena de Valor .....	6
1.1.2 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa.....	9
1.1.3 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa .....	12
1.2 Diagnóstico Externo .....	15
1.2.1 Análisis PEST .....	15
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial .....	17
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	22
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	24
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE .....	25
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas .....	25
2.4 Matriz FODA .....	27
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	28
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	29
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN .....	30

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocio y funcionales.....	31
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>34</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (sustento). .....	34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	37
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>38</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de control para la empresa .....	38
4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (sustento) (cuatro Perspectivas).....	39
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>42</b>

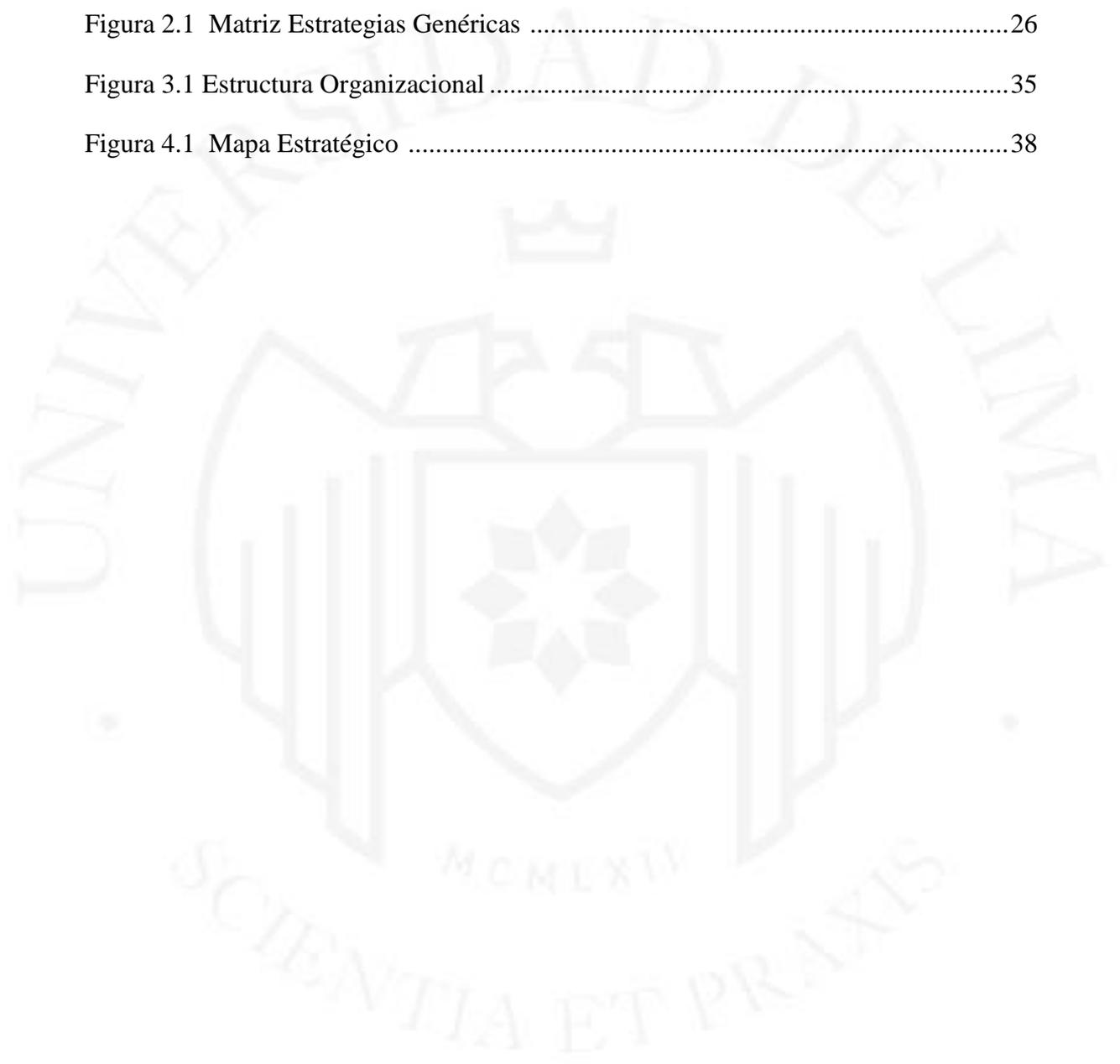
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades.....	12
Tabla 1.2 PEST a Futuro.....	17
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 FODA Cruzado.....	27
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	39



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor .....	6
Figura 2.1 Matriz Estrategias Genéricas .....	26
Figura 3.1 Estructura Organizacional .....	35
Figura 4.1 Mapa Estratégico .....	38



# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nos presenta una propuesta de un plan estratégico referente a la empresa Fast Retailing y su entrada al mercado peruano para el año 2019 y un estudio de como se viene desarrollando el mercado peruano frente a las diversas situaciones por las que atraviesa el país. En primer lugar, se empezará desarrollando todo lo referente al grupo Fast Retailing y su empresa líder Uniqlo , marca que se espera finalmente sea la que ingrese al mercado peruano. Se analizará su manera de operar y el desarrollo que viene teniendo en los mercados en los que ya viene trabajando, tomando como consideración principal todas las operaciones, fortalezas y debilidades que tiene para realizar sus funciones que las llevaron a ser la gran corporación que son hoy en día.

De esta manera podemos reconocer que Fast Retailing es una empresa que viene operando por más de 65 años, generando 1.86 trillones de yenes en cuanto a ventas se refiere. Su posicionamiento en el mercado asiático es claramente consolidado, pero busca seguir los mismos pasos en el resto de países y continentes donde busca ganar presencia en los mercados para dar a conocer su marca y posicionarse.

El segundo criterio evaluado, el mercado peruano, será evaluado para calificar el grado de potencial de mercado que se percibe para aportar a Fast Retailing con su objetivo de ser marca líder del sector fast fashion .Si bien las barreras de entrada no son tan altas y el Perú parece ser una economía atractiva, es necesario analizar detalladamente la situación actual por la que atraviesa el mercado, sus consumidores y que papel importante están jugando todas y cada una de las variables del macro entorno para concluir finalmente si Fast Retailing podría superar las amenazas del mercado con las oportunidades que este mismo les presenta.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Para analizar el modelo de negocio de Fast Retailing nos basaremos en el análisis Canvas de Alexander Osterwalder que nos ayuda a enfocarnos en 9 divisiones que nos presentan el rumbo que está tomando la empresa en referencia a los clientes, la oferta que brinda, la infraestructura y la viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15).

#### **Propuesta de valor:**

Tal y como lo dijo su fundador Tadashi Yanai, Fast Retailing busca crear ropa cómoda y cotidiana que enriquezca la vida de las personas, ofreciendo así, ropa innovadora y de alta calidad que sea universal y hecha para todos. Uniqlo especialmente hace énfasis en ropa básica que se adapta más al día a día de las personas, cumpliendo con los siguientes criterios: Elementos estilísticos, utilidad, moda de futuro, bonita y práctica, simplemente ropa (Takeuchi, 2012, p.7).

Los modelos que ofrece fast retailing son dos, por un lado el modelo SPA, que busca integrar todos los procesos de planificación, diseño, fabricación, distribución y venta con la finalidad de aminorar costos y preocuparse en la calidad en cada uno de estos procesos. Esto ayuda a que el margen que obtendría cada empresa en caso se tercerice cada uno de estos procesos, forme parte de un margen mayor que obtiene fast retailing, permitiéndole tener un precio competitivo en el mercado sin dejar de lado la calidad brindada.

#### **Actividades Clave:**

Este grupo busca generar valor no solo mediante la comercialización de un producto final, sino que el éxito rotundo está en aplicar el modelo SPA (Specialty Store Retailer

of Private Labber Apparel), integrando de esta manera todos los procesos, desde la adquisición de los materiales, la transformación, venta y post venta del producto final.

Las principales fortalezas de Fast Retailing están enfocadas en las áreas de (Fast Retailing, 2017, pp.30-31):

- **Diseño:** una actividad importante es la del diseño de todas las prendas de vestir, pues a pesar de tratarse de ropa básica y minimalista se necesita varias algunos detalles y crear nuevos modelos que generen alguna necesidad en los clientes para que terminen siendo altamente demandados.
- **Producción:** A pesar de ser una actividad que es realizada por las 80 empresas fabricantes asociadas y no por ellos , es una actividad primordial pues no basta con tener el diseño en papel sino hacerlo un producto tangible e incluso ellos participan de cierta manera al tener supervisores en las plantas.
- **Ventas:** La experiencia de venta no se busca que sea únicamente la transferencia de propiedad de las prendas de vestir sino que se caracterice por una atención excelente, donde el personal esté dispuesto a ayudar y escuchar cualquier comentario de los clientes, incluso, para el servicio post venta se incluyó la devolución hasta después de 3 meses hecha la compra con la finalidad de crear una revolución en sus ventas.

#### **Asociación Clave:**

Uniqlo vienen manteniendo relaciones duraderas con 80 fábricas, en su mayoría chinas, con la finalidad de mantener convenios de exclusividad para que únicamente produzcan para ellos según estándares y parámetros que ellos desean. Para el cumplimiento óptimo de las funciones de las fábricas son los supervisores de producción quienes corroboran las buenas prácticas en los mismos centros de producción.

Para ganar mayor participación a nivel mundial busca mantener alianzas como la que mantuvo hasta el 2011 con la diseñadora alemana Jil Sander, quien es especialista en desarrollar ropa básica pero buscando siempre la calidad de sus diseños y materiales. (Uniqlo, 2018)

Otra alianza que les genera una gran ventaja es la que mantiene con los proveedores de los recursos materiales como la cachemira de clase mundial traída de Mongolia, supima algodón, lana merina y otras telas, buscando siempre mantener buenos precios gracias a los grandes volúmenes comprados. El secreto no está únicamente en adquirir material de los proveedores confiables, sino incluso en formar parte de los procesos de fabricación de los mismos, supervisándolos, pues de esta manera aseguran la calidad de los materiales. La alianza más grande que se mantiene es con la empresa Toray Industries quien les provee el material para el producto estrella, Heattech, un material sintético que mantiene el calor en el cuerpo. Esta asociación estratégica viene celebrando 15 años de trabajo conjunto y éxito rotundo (Bergstein, 2017). Otro proveedor importante es Kaihara Corporation con la que trabajan de la mano para obtener la tela denim, con la que se trabaja el hilado y teñido personalizado. (Fast Retailing, 2017, p. 32).

#### **Relaciones con clientes:**

Fast Retailing busca alinear todas sus actividades teniendo como centro a sus clientes. Esto ayuda a generar un fuerte vínculo pues es mediante la opinión y comentarios de sus clientes que se inicia el desarrollo de nuevos modelos a los productos en base a satisfacer sus necesidades antes que los competidores. Incluso cuentan con unos servicios post venta que incrementa una buena relación entre el cliente y la empresa

#### **Segmentos de clientes:**

Uniqlo como empresa va dirigido principalmente a personas de 20 a 60 años que buscan ropa básica para el día a día pero que no dejan de querer vestirse y verse bien. Así mismo, personas que prioricen calidad en cortes sencillos y que se combinen fácilmente. Sin embargo, consideran parte de su segmento a todas las personas del mundo, pues en su cartera de productos también cuentan con ropa para bebés, niños y personas mayores.

**Canales:**

Los canales mediante los cuales la corporación japonesa llega a sus clientes son canales directos, pues lo hacen mediante tiendas tradicionales y modernas que con las de gran formato donde se les brinda una excelente atención llegando de manera directa al consumidor final. Otro medio es la venta online, donde se llega a través de una URL al consumidor, agilizando la compra desde la comodidad de sus hogares.

**Recursos Claves:**

Una gran fuente del éxito que viene teniendo FR se debe a que los recursos humanos con los que cuenta esta empresa, son personas altamente preparadas en el puesto que desempeñan. Empezando desde los altos mandos cuentan con cuatro vicepresidentes cuya experiencia ayuda a incrementar un buen desempeño de las actividades. Sin embargo, FR no es una empresa que apuesta únicamente por inclusión de personal externo especializado, sino que a su vez se enfoca aún más en desarrollar al personal con el que ya viene trabajando, por este motivo, se creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) , un centro de formación de futuros líderes que se busca desarrollen ideas innovadoras que puedan ser aplicadas en el futuro.

Otro recurso importante es la materia prima. La cachimira ,la lana , telas , entre otros insumos se buscan que sean con la tecnología más desarrollada con el objetivo de hacer que las prendas sean perdurables en el tiempo y que a su vez otorguen un beneficio que el resto no, tal es el caso de la tela Heattech. (Odriozola, 2017)

En cuanto a recursos físicos se destaca primordialmente las tiendas, pues encontrar locales de gran dimensión y en zonas estratégicamente ubicadas no es un trabajo fácil e incluso es una pelea constante entre competidores para conseguir la mejor ubicación.

Los más de 50 años de experiencia hacen que las marcas del grupo Fast Retailing tengan un gran peso en el mercado, pues connotan calidad y diversidad. Incluso los valores apreciados por los japoneses hacen que Uniqlo sea considerada la 3ra marca más admirada en el país asiático, luego de Nintendo y Honda (Takeuchi, 2012, p. 2).

### Estructura de costos:

Los costos principales del grupo son logísticos y de inventario por los grandes volúmenes de producción y distribución que requiere el negocio, pues no basta con tener un modelo de cada diseño por tienda, sino que es necesario contar con stock mínimo y máximo por modelo, talla y colores.

Fast retailing es una empresa que invierte mucho en marketing y no solo operativo para generar recordación de la marca, de nuevos productos, promociones, entre otros, sino también para ir recaudando información relevante sobre las necesidades de los consumidores y generar nuevas necesidades en caso sea necesario.

Como se mencionó con anteriormente, FR realiza muchas labores para incrementar el rendimiento de su personal, con capacitaciones o mediante el FRMIC que son parte de una gran salida de dinero por parte del grupo pero son vistos como una inversión.

### Fuentes de ingreso:

Los ingresos percibidos en Fast Retailing son únicamente por las ventas directas de los productos y a través de la venta online. Estos medios de pago pueden ser en efectivo y con tarjeta.

#### 1.1.1 Análisis de la Cadena de Valor

Figura 2.1



Cadena de Valor

Fuente: Porter (2009).

**Logística:** Al hacer referencia al tema logístico de Fast Retailing nos tenemos que enfocar inicialmente en el ingreso de toda la materia prima y su correcto almacenamiento y distribución, así como también de los productos terminados hasta que estos mismos estén debidamente puestos en las tiendas. Existen 2258 tiendas en total, que necesitan estar abastecidas de todos los modelos de ropa con el propósito de que el cliente cuente con una gran oferta a la hora de elegir (Takeuchi, 2012).

**Investigación y Desarrollo:** Fast Retailing cuenta con 04 centros de I+D ubicados en las ciudades más reconocidas por la moda y con un personal altamente capacitado con la finalidad de estar al día con las tendencias de todo el mundo y generar nuevas modas. El proceso que hay atrás de un nuevo lanzamiento, es el trabajo de un año atrás o más, pues con un año de anticipación ya se presenta el concepto del diseño a las áreas comerciales y de marketing para posteriormente empezar a diseñar y ver hasta el mínimo detalle. (Fast Retailing, 2017, p.32).

**Producción:** En Fast Retailing cuentan con más de 450 personas que trabajan en el área de producción en las ciudades de Shanghai, Ciudad Ho Chi Minh, Dhaka, Yakarta, Estambul y Bangalore. Esta es una parte fundamental que ha sido estratégicamente tercerizada con el objetivo de disminuir costos. A pesar de ello, la filosofía de trabajo ha permitido que se mantenga trazado un objetivo conjunto y se trabaje de la mano. Para lograrlo se tiene supervisores dentro de estas fábricas para hacer correcciones en caso sea necesario. (Fast Retailing, 2017)

**Marketing y ventas:** El área comercial juega un rol importante pues es quien decide los volúmenes de venta según un previo estudio a los gustos del consumidor, condiciones estacionales y demanda del momento, con el fin de evitar quiebres de stock o altos inventarios que al final solo generen sobrecostos. El trabajo del área de marketing es incentivar mediante publicidad, buena atención y entre otras herramientas un flujo más continuo de clientes potenciales a las tiendas para de esta manera acelerar la salida de los productos que hay y así mismo ganar mayor participación e incrementar las ventas. Por otro lado el área de ventas se enfoca cambiar la mentalidad del personal de ventas para que estos tengan también la capacidad de gestión y de esta manera tengan la iniciativa para ofrecer a los clientes los mejores productos y servicios posibles. (Fast Retailing, 2017)

**Post venta:** La política de devolución y cambio que utiliza el grupo es de tres meses, lo que hace que los clientes se sientan más seguros de realizar sus compras pues saben que en caso de que no deseen por algún motivo el producto ya adquirido, puedan regresar y cambiar o devolverlo. Incluso la atención a cualquier reclamo, duda o inconveniente que tengan se realiza de manera efectiva, procediendo a atenderlos de la mejor manera pues este tipo de comentarios ayudan a la empresa a mejorar.

**Recursos Humanos:** Esta es un área en la que Fast Retailing hace mucho énfasis, pues está muy bien desarrollada. Como parte de la sub área de capacitación cuentan con el Fast Retailing Management and Innovation Center, que es un centro de formación de los líderes que se encargarán del futuro de la organización. La cultura laboral es una fuerte, orientada al cliente y a maximizar los resultados, prueba de ello eran los 79 principios fundamentales que el personal involucrado en la administración de las tiendas tenían que cumplir, siempre promoviendo el trabajo en equipo para tener una mejor toma de decisiones. (Merchant, 2018)

**Finanzas:** Como en toda empresa la parte financiera es relevante pues es el área encargada de llevar un control de cómo se reproduce el dinero y como se generan utilidades, sirve como herramienta de toma decisiones y como tal debe tenerse cuidado del manejo de esta área pues una mala inversión puede llevarlos incluso a la quiebra de la empresa, sobretodo en este rubro donde las inversiones o incursión en un nuevo negocio o mercado se refiere a cifras millonarias.

**Desarrollo de la Tecnología:** La empresa cuenta con sistemas de la información y gestión que ayudan a optimizar la realización de sus operaciones. Incluso al tratarse de una empresa de retail busca incursionar en nuevos medios para estar más cerca del cliente o facilitarle las compras. A pesar de ya contar con la venta online busca aumentar relaciones con firmas locales en cada lugar que les permitan expandirse más y tener un mayor alcance y mejorar sus operaciones virtuales. Desarrollar aún más la venta online les traería mayores beneficios pues solo las ventas a través de la web en China y USA es equivalente al 10% y en Japón 6% del total (Takeuchi, 2012)

## **1.1.2 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa**

### **y por UEN**

El caso de Harvard Business School nos muestra dos tipos de modelos de negocio del grupo Fast Retailing; por un lado tenemos las marcas globales con Theory, CDC y PTT que siguen un modelo de negocio tradicional y por otro lado tenemos las marcas nacionales con GU, Candish que optaron por un modelo SPA similar al de Uniqlo. Este será el criterio que se tomará en cuenta para dividir las unidades estratégicas de negocio del grupo; así mismo, se independizará a la marca Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional de los dos grupos antes mencionados, debido a la autonomía con la que se maneja la marca al ser la que les genera los mayores ingresos, alcanzando un 81.5% del total de todos los ingresos generados en el periodo Agosto 2016 a Agosto del 2017. (Fast Retailing, 2017, p. 20).

### **Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional**

Esta marca es la líder del grupo que busca ser la marca número uno a nivel mundial para el año 2020 en el sector fast fashion. A diferencia de sus competidores, Zara y H&M, Uniqlo no solo busca ofrecer moda y gama amplia, sino ropa básica, de calidad y longeva. Para el presente caso se sustentará Uniqlo de manera conjunta debido a que los elementos de la ventaja competitiva son los mismos.

- Calidad superior: Las prendas de vestir que ha desarrollado UNIQLO ofrecen alta calidad, que constantemente están innovando para que las prendas sean de mayor duración. Esto viene desde la elección de los materiales que van a usar con la finalidad de no escatimar a la hora de la elección de algún proveedor, un claro ejemplo es la elección del proveedor de lana, cuyo producto brindado es una lana que está elaborada para la NASA. La perspectiva de los clientes hacia la marca es de confiabilidad más que de excelencia pues saben que comprando UNIQLO compran algo más que simple moda, compran calidad perdurable en el tiempo.
- Eficiencia superior: La eficiencia la podemos medir en cuanto a productividad de las materias primas que claramente da un gran margen debido a la exhaustivo trabajo a la hora de seleccionar a los proveedores con

el fin de tener los mejores materiales a los mejores precios por compra en grandes volúmenes. A pesar de ser una empresa que brinda calidad sobre precios bajos, se preocupan en las negociaciones con los proveedores de modo tal que el costo final de la materia prima sean bajos, por ello algunos procesos son tercerizados, como con las fábricas, sin dejar de lado una supervisión plena.

- Innovación superior: UNIQLO fiel a sus principios busca adaptarse a los tiempos que están en constantes cambios; es por ello que cuenta con dos centros de investigación y desarrollo, uno en Tokio y el otro en Nueva York, los cuales están ubicados estratégicamente en las principales ciudades de la moda para poder recaudar información y satisfacer o crear tendencias (UNIQLO, 2018).
- Respuesta al cliente: El cliente es el centro de atención de UNIQLO, y eso es entendido por todas y cada una de las áreas teniendo como objetivo unánime satisfacer las necesidades de estos mediante los comentarios de estos mismos, no solo en cuanto al producto elaborado, sino incluso hacen más énfasis en la atención en el punto de venta y el servicio post venta lo que causó sensación en Japón al darse a conocer la política de devolución a los 3 meses siguientes.

### **Marcas Globales**

Las marcas Theory ,Theory luxe, Comptoir des Cottonniers (CDC) y Princesse tam.tam (PTT) tienen en común que son marcas que nacieron en ciudades representativas de la moda donde ofrecen ropa más sofisticada, exclusiva para un estilo más contemporáneo.

- Calidad superior: Al igual de todo el grupo, estas marcas son reconocidas por usar el mejor material para los diseños, como la cachimira de Mongolia, telas finas entre otros. Al ser marcas exclusivas, se sabe que su prioridad no va solo por los diseños sino que se preocupan aún más por sus clientes y que de esta manera no tengan ningún problema alérgico, entre otros.
- Respuesta al cliente: Estas marcas buscan estar al día con las tendencias y en busca de crear una nueva tendencia, para ello cuentan con los centros de Investigación y desarrollo, buscando siempre enfocarse hasta en los

mínimos detalles que busca el cliente para darle lo que busca o más. El producto y atención van en busca de ser consideradas marcas de lujo asequibles para un gran mercado objetivo que tienen por clientes potenciales.

### **Marcas nacionales**

Estas marcas hacen uso de un modelo SPA buscando integrar todos los procesos con la finalidad de aminorar costos de producción y así ser más eficientes.

- Eficiencia superior: La optimización de los recursos gracias al modelo SPA le permite a las marcas GU y Candish aumentar su productividad, manteniendo excelentes precios dentro del mercado para seguir siendo competitivos.
- Respuesta al cliente: Al ser parte del grupo Fast Retailing se sabe que estas marcas no dejan de lado al cliente, quien sigue siendo el centro de la organización pues trabajan para brindarle lo mejor anticipándose incluso a las necesidades y gustos de ellos.

### **Fast Retailing**

Luego del análisis de todas las unidades estratégicas de negocio podemos deducir que la corporación FR cumple con cada una de las perspectivas de la ventaja competitiva, pues cada una de sus marcas van dirigidas a un determinado público objetivo con un producto distinto, lo que hace que cada una de ellas tenga una respuesta al cliente distinta, que generen o no una eficiencia superior o que el enfoque principal sea la calidad del producto.

### 1.1.3 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Tabla 2.1

Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Uniqlo Japón y global</b>	<b>Marcas Nacionales</b>	<b>Marcas Globales</b>
Fuerte posicionamiento en mercado asiático	x		
Alianzas con proveedores especializados	x	x	x
Personal capacitado y fieles seguidores de los principios	x	x	x
Cultura sólida			
Alianzas con diseñadores	x		x
Responsabilidad social	x	x	x
Pioneros en políticas de devolución en mercado asiático	x		
Solidez económica y cotización en bolsas importantes	x	x	x
Amplio segmento objetivo			
Modelo SPA	x	x	
Sólida área de Innovación y desarrollo de productos	x	x	x
Marca exclusiva			x
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de líderes para expandirse a países extranjeros	x		x
No posee centros de fabricación propias	x	x	x
Diseños más simples que el de la competencia	x	x	
Toma de decisiones apresuradas	x		
Falta de comunicación eficaz en nuevos mercado	x		
Excesiva rigidez para nuevos mercados - 145 principios	x		x
Falta de conocimiento y experiencia del mercado americano	x		
Altos costos de alquiler de locales	x	x	x

Fuente: Fast Retailing (2017), Takeuchi (2012)  
Elaboración propia

#### Fortalezas

- Fuerte posicionamiento en mercado asiático: La gran compañía nipona es sin duda alguna líder indiscutible en el mercado asiático donde hacienda uso de las políticas de devolución, publicidad, etc se ha ido solidificando.
- Alianzas con proveedores especializados: Existen alianzas con muchos proveedores como Thoray, con los que se debe seguir manejando las alianzas para diferenciarse de sus competidores.

- Personal capacitado y fieles seguidores de los principios.
- Cultura sólida: Los años de experiencia y de formación que Yanai brinda a su empresa ha creado una cultura sólida basada en valores y principios, cuyos empleados están adaptados a seguir.
- Alianzas con diseñadores: La alianza entre Uniqlo y la diseñadora Jil Sander forman parte de una gran fortaleza pues genera confianza para los clientes a la hora de comprar.
- Responsabilidad social: Yanai y toda la corporación se muestran muy dispuestos a trabajar de manera sostenible, pues actualmente cuentan con procesos que reducen el consumo de energía, agua, sustancias químicas nocivas, así como también buscan trabajar con ONG.
- Pioneros en políticas de devolución en mercado asiático: Esta estrategia ayudó a que FR tenga una gran ventaja competitiva frente a las demás.
- Solidez económica y cotización en bolsas importantes: Al hablar de una corporación que mueve millones y que está en el puesto número 3 del ranking mundial, podemos referirnos a una empresa cuyos estados financieros reflejan una utilidad bastante buena, pero a la que Tadashi está comprometido en obtener beneficios mayores aún.
- Amplio segmento objetivo: Si nos referimos exclusivamente a Uniqlo, podemos concluir que su mercado objetivo es masivo, debido a que está dispuesto a atender a todas las personas, de todos los rangos de edades, géneros y estilos, pues su ropa es básica y de fácil adaptación.
- Modelo SPA: El modelo SPA los ayuda a ser más eficientes con sus procesos pues una integración de todos sus procesos le permiten obtener un margen mayor entre precio de venta y costo.
- Sólida área de Innovación y desarrollo de productos:
- Marca exclusiva: Fast Retailing, no solo cuenta con la marca Uniqlo sino también con diversas otras como CDDC, PTT, Theory, Theory luxe, que son marcas más exclusivas que se enfocan más en los pequeños detalles de

las prendas para hacer de estas prendas únicas y puedan competir en un mercado más segmentado.

### **Debilidades**

- No posee centros de fabricación propias: Si abrierán un centro de fabricación propio, el grupo podría incrementar aún más el margen de producción y no necesitaría ser continuamente revisado pues ya tendría
- Diseños más simples que el de la competencia: El líder en el mercado, Zara, brinda vestimenta con mayores detalles.
- Toma de decisiones apresuradas: FR como grupo, tomó muchas decisiones apresuradas en las que hubiera sido más conveniente no invertir, un claro ejemplo es la entrada en el mercado agrícola, donde no tuvieron éxito.
- Falta de comunicación eficaz en nuevo mercado: La entrada al mercado americano que se esperó fuera un éxito, no fue así, debido a que gran parte de los clientes potenciales no tenían ni tienen idea de la calidad excelente que ofrece Uniqlo. Actualmente se encuentran desarrollando mejores estrategias como trabajar de la mano con personas reconocidas que auspicien la marca.
- Excesiva rigidez para nuevos mercados - 145 principios: Los principios aplicados en la gestión funcionan muy bien para el mercado japonés donde el estilo de vida y perspectiva del trabajo es diferente pues ellos son mucho más disciplinados. Sin embargo, para el resto de mercados la cultura de Fast Retailing no está siendo bien observada pues el cambio para adaptarse a un ritmo de trabajo más rígido es distinto.
- Falta de conocimiento y experiencia del mercado americano
- Altos costos de alquiler de locales: Debido al gran tamaño de tienda con el que deben contar para poder abrir un establecimiento, esto lo convierte en una debilidad pues siempre queda a la espera de la otra persona.
- Responsabilidad con los stakeholders: Parte fundamental de la compañía es el área de producción y es donde por ahorrar costos van a operar a países no desarrollados, donde en algunos casos incluso reportan explotación, esto

puede no solo generar baja satisfacción en el trabajo sino incluso dar una mala imagen a la sociedad.

## **1.2 Diagnóstico Externo**

Un diagnóstico externo nos invita a reflexionar como empresa para saber qué tan preparados para poder lidiar con las amenazas y si estamos en condición de aprovechar las oportunidades.

### **1.2.1 Análisis PEST**

#### **Político**

- El gobierno peruano viene promoviendo la inversión extranjera desde el 2013 (Mercado Negro, 2018)
- Cámara de Comercio de Lima ha impulsado desde el 2013 el Gremio de retail y distribución. (Mercado Negro, 2018)
- El Perú cuenta con diversos TLC entre ellos Japón, Comunidad Andina, Tailandia, China, Estados Unidos y muchos otros más con los que se firmó estas estrategias comerciales con la finalidad de desarrollar la oferta y también para no ponerle barreras a nuestros socios.
- Actual crisis política en el Perú genera cierta incertidumbre de la economía, especialmente en el año 2018 donde se han suscitado hechos relevantes como la salida del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, el arresto de la lideresa de una de las fuerzas más influyentes en el país, entre otros.

#### **Económico**

- Para el 2020 se espera que el sector retail esté representado en un 50% en provincias, generando una oportunidad de empleo y modernización lejos de la capital (Mercado Negro, 2018).

- En los últimos tres años el sector ha presentado un crecimiento total del 12.6%, gracias a la construcción y ampliación de centros comerciales y a la permanente política de descuentos en supermercados y farmacias. (Instituto Peruano de Economía, 2018).
- Aumento de impuestos a productos que afectan los mercados al ser la gasolina un insumo que esta afecto a este incremento (RPP, 2018)

### **Social – Cultural**

- Población: La población del Perú es de 31 millones aproximadamente, de la cual 61.7% son personas entre 15 y 59 años según los datos del INEI al 2017. El 50 % de la población se encuentra en la costa. (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2018)
- Consumidores locales acostumbrados al canal tradicional (Takeuchi, 2012)
- Medio de pago más usado en el Perú es el efectivo, sin embargo, hay un crecimiento significativo del aumento de uso de tarjetas de crédito y débito.
- Mayor turismo en País, aumentando de esta manera la apertura de nuevos centros comerciales (Mercado Negro, 2018).
- La globalización ayuda a que cambien las expectativas del consumidor ya que viene un consumidor con mayor conocimiento de lo que busca y de lo que puede llegar a encontrar (Castro Gonzales, 2012)

### **Medio ambiental**

- El medio ambiente se encuentra en crisis (Castro Gonzales, 2012). Se necesita reducir el uso de agua y energía en las fábricas de materiales.

### **Tecnológico**

- Apoyo del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones del Japón (MIC) para aumentar la colaboración en el desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Perú firma acuerdo con Japón para desarrollo de las TIC)

- El Perú se encuentra en un periodo de transformación digital donde aún falta consolidarse debido a que solo el 51,7% de los peruanos utiliza habitualmente internet (Aguirre, 2018)
- Presencia de nuevas herramientas publicitarias como blogs, google adwords, redes sociales, entre otros.
- El E-commerce ha crecido a nivel mundial , y en el Perú sobretodo el internet retailing viene siendo el futuro para este mercado

Tabla 2.2

PEST a Futuro

	Factores	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Político</b>	Gobierno promueve inversion extranjera	O	O	O
	Cámara de comercio de lima ha impulsado desde el 2013 el Gremio de retail y distribución	O	-	-
	El Perú cuenta con diversos TLC	O	O	O
	Crisis política	A	A	O
<b>Económico</b>	Aumento de impuestos a productos que afectan los mercados como la gasolina.	A	-	-
	En los últimos tres años el sector ha presentado un crecimiento total del 12.6%	O	O	-
	Para el 2020 se espera que el sector retail este representado en un 50% en provincias	-	O	O
<b>Social</b>	La población del Perú es de 31 millones aproximadamente, de la cual 61.7% son personas entre 15 y 59 años según los datos del INEI al 2017. El 50 % de la población se encuentra en la costa	O	O	O
	Mayor turismo en País	-	O	O
	La globalización ayuda a que cambien las expectativas del consumidor	O	O	O
	Alto índice de criminalidad	A	A	
<b>Tecnológico</b>	Apoyo del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones del Japón (MIC) para aumentar la colaboración en el desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación	O	O	-
	El Perú se encuentra en un periodo de transformación digital	O	O	O
	Nuevos medios como blogs, google adwords, redes sociales.	O	O	-
	El E-commerce ha crecido a nivel mundial	O	O	-

Fuente: Rpp (2018) , El comercio (2018) , Gestión (2018), Euromonitor (2018)  
Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Según Michael Porter (2009) es importante analizar el ambiente externo en que una empresa se relaciona pues esto puede ser decisivo en el desempeño de esta en el mercado.

### **Amenaza de nuevos competidores:**

Porter (2009) nos ayuda a identificar que la entrada de nuevos competidores se debe a dos factores: las barreras de ingreso y la reacción previsible que tienen las empresas dentro del sector (pp. 47-52). A continuación se detallarán las barreras de ingreso.

- Economías de escala

Si hablamos de posibles nuevos competidores una industria, podemos deducir que todos son parte de grandes corporaciones, cuya producción ya viene siendo masiva pues para poder ser partícipe de este negocio es necesario tener una producción de gran escala, con el objetivo de reducir costos unitarios para poder igualar los precios de la competencia ya establecida.

- Diferenciación del producto

Fast Retailing ofrece más que una prenda de vestir, ellos otorgan un valor agregado importante que la competencia actual no y que es difícil de imitar: longevidad gracias a la tecnología que usa para tener los mejores materiales. Haciendo uso de la tela Heattech, la lana de merino y la misma lana ofrecida para la NASA, han logrado crear una calidad de gran valoración.

- Costo de cambio

El costo de cambio es bajo pues los consumidores no se verán afectados si tienen que dejar de comprar de alguna de las marcas de Fast Retailing; si es que no encuentran lo que buscan a pesar de que la oferta sea de gran tamaño igual tendrán infinitas opciones para escoger si van a visitar otras marcas.

- Políticas gubernamentales

No existen barreras legales o gobiernos que impidan la entrada a nuevos competidores pues el rubro del negocio al que buscan entrar no es altamente regulado como otros. Al contrario el gobierno peruano ve con buenos ojos la llegada de grandes inversiones pues todo inicio de operaciones trae consigo nuevos puestos de trabajo, los cuales tienen que ser cubiertos en su mayoría por personas del país en donde operan.

- Lealtad

La lealtad a la marca no es tan fuerte como lo podría ser en otras categorías, las personas cuando se dirigen a una tienda fast fashion se fijan en los modelos, calidad y precios, en caso no encuentren nada atractivo para ellos tienen la ventaja de poder visitar otras tiendas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a los competidores de esta categoría a nivel mundial pueden combatir fácilmente con una producción a grandes escalas y si su oferta se hace más atractiva para el consumidor, este no tendrá ningún inconveniente en cambiar de tienda e irse por la oferta que más se asemeje a lo que busca y cubra sus necesidades de la mejor manera.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Al hablar de productos sustitutos hacemos referencia a productos que satisfagan la misma necesidad que el producto en estudio. Un gran sustituto son las tiendas por departamentos cuya oferta es bastante parecida. Si bien las marcas que se vendían dentro de las tiendas por departamentos con eran de precios mayores, hoy en día estas están bajando sus precios para poder lidiar con las empresas del rubro fast fashion pues son conscientes que se llevaron una gran parte de sus clientes, incluso saga Falabella opto por tener tiendas Outlet donde remata la mercadería que le está quedando del resto de tiendas. Otra oferta son las marcas que cuentan con tiendas de menor dimensión que están ubicadas en su mayoría en los centros comerciales y cuya oferta es bastante menor en cuanto a modelos y número de unidades producidas, eso hace que los precios también se eleven. Un sustituto relativamente nuevo son las páginas de internet donde se puede comprar productos a otra persona que las este ofertan, tal es el caso de Mercado Libre y Linio, pero quien se lleva una alta cifra en cuanto a ventas son las nuevas páginas como Aliexpress y Wish cuya oferta es de una gran inmensidad y a precios bastante bajos y casi insuperables, teniendo claro que la calidad es el punto débil en estos sustitutos. Por último, tenemos a las marcas que podemos encontrar en el emporio más grande del país, Gamarra. Son miles de emprendedores que producen a grandes volúmenes haciendo que los precios sean bajos. Los modelos, colores, telas y calidad son diversas, lo que permite tener una oferta sea abundante y que el cliente

pueda escoger. Podemos concluir que la amenaza de sustitutos en el mercado peruano es alta por la gran opción de sustitutos a los que las personas pueden acudir si desean.

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que los clientes finales son clientes minoristas que si bien como dice su primer principio, buscan satisfacer las necesidades de estos, una pérdida de uno de ellos no significará un cambio sustancial en sus en su rentabilidad final. Incluso el poder que tienen estos frente al precio de algún producto es nulo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo frente al gran cliente que ellos representan por los enormes volúmenes de compra.

Fast Retailing cuenta con muchos proveedores de los cuales depende para obtener la alta calidad buscada ; sin embargo, el tamaño de cliente que Fast Retailing representa para cada uno de ellos es sumamente significativa para los resultados obtenidos en sus estados financieros, es por ello, que es indiscutible que los proveedores de cachemira, lana, tela vaquera y entre otros insumos deben buscar mantener un buen vínculo que perdure en el tiempo, pues una pérdida de un cliente como lo es Fast Retailing podría significar grandes pérdidas económicas hasta incluso el cierre de estas.

### **Rivalidad actual**

Para evaluar la competencia actual en la industria es necesario evaluar las siguientes variables según la industria fast fashion en el Perú para ver qué tan competitivo es el mercado al que están por entrar.

**Estructura de la industria:** La industria fast fashion cuenta con tan solo 4 marcas que se reparten la demanda de esta industria, dentro de las cuales se encuentran Zara, H&M, Forever21 y GAP. La participación de todas ellas es alta y se podría hablar de una industria en proceso de consolidación, pues si bien no es una industria fragmentada, es

una industria que aún le quedan competidores por entrar y mercados nuevos a los que llegar como provincia.

**Barreras de salida:** El método de trabajo de estas empresas es mediante alquileres de espacio y oferta de amplia variedad de prendas de vestir , si hacemos referencia a la apertura inicial de una tienda si hablamos de una inversión inicial elevada ;sin embargo, si la empresa desea salir del mercado los costos en los que se incurrirían serian de liquidación de los empleados y lo invertido en muebles de las tiendas , siendo este último un costo recuperable si desea vender todo el mobiliario. Por otro lado las prendas no representan una gran barrera de salida, pues si no funciona el negocio como se espera, toda la mercadería puede ser llevada a otras tiendas.

**Demanda:** A pesar de que H&M ha tenido una caída en el trimestre inicial del presente año, se conoce que el sector retail viene creciendo e incluso empresas de la industria fast fashion como Zara y Forever21 al igual que H&M, han venido teniendo un crecimiento continuo desde el 2015. (Oblitas, 2018)

**Costos:** Los costos incurridos fijos son elevados pues la grandes masas de producción hacen que estos se eleven significadamente con el propósito de disminuir el costo unitario final.

**Diferenciación:** La diferenciación de los productos de Fast Retailing en comparación con las prendas de Zara y H&M, se distinguen básicamente en la tecnología empleada para que sean prendas que perduren en el tiempo y no se vayan a agotar

Luego de analizar la industria podemos concluir que se trata de una industria con una rivalidad alta, pues a pesar de ser pocos competidores se sabe que estos buscan constantemente establecer estrategias para atraer de manera masiva a los clientes y que estos puedan adquirir sus productos. Otro segundo criterio es la demanda que nos invitaría a pensar que al estar en crecimiento se trataría de un mayor mercado para cada empresa, sin embargo, estas empresas se enfocan en cubrir el mayor porcentaje del mercado. Sin embargo, el factor que prima frente a los demás, es el tipo de estructura de la industria, al cual nos referimos como una industria en proceso de consolidación, pues

aún quedan espacios geográficos que cubrir y algunos competidores por entrar, los cuales a pesar de ser pocos entrarían de manera confrontacional a atacar el mismo mercado buscando ganar una porción significativa en la participación de mercado

### **1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas**

#### **Amenazas**

- Fuerte posicionamiento de Zara y H&M: Al llegar Uniqlo al Perú tendrá que lidiar con el fuerte posicionamiento que se han ganado las líderes.
- Falta de lealtad del consumidor peruano: Se conoce que el 45% de los consumidores peruanos no encuentra el producto buscado en la marca que buscada, siendo solo un 20% que no realiza la compra y un 25% que estaría dispuesto a cambiar de marca en caso fuera necesario. (Choque, 2017)
- Crisis política poco favorable: Gran incertidumbre política por los últimos hechos acontecidos, como la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y prisión al exmandatario Ollanta Humala y a la lidereza Keiko Fujimori.
- El mercado retail es rápido y de inmediatez: La globalización ha hecho que las tendencias se trasladen más rápido y de esta manera los gustos y preferencias cambien con mayor velocidad.
- Mercado altamente competitivo: Todos los competidores luchan con nuevas estrategias por la captación de más clientes.
- Fácil alcance de sustitutos: Amplia variedad de productos sustitutos en lugares de fácil acceso. Tiendas por departamento, tiendas por marca, gamarra, etc.
- Tendencia enfocada en precios bajo y descuento todo el año: La llegada de tiendas con bajo precio ha hecho que toda la competencia reduzca sus precios de venta con continuas promociones o generando nuevos canales. Claro es el ejemplo de Falabella que ha creado su Outlet donde los precios son bastante.

## Oportunidades

- Pocos obstáculos legislativos: el gobierno no pone trabas, al contrario busca aumentar la inversión extranjero, debido a que genera más empleo.
- Llegada de mayores herramientas tecnológicas al Perú: La velocidad de cambio en la industria tecnológica guía el avance de los demás mercado, pues aporta de manera significativa beneficios en los procesos de estas optimizando muchos procesos de estas.
- Inversión en centros comerciales en provincia: Una apertura de un centro comercial es sin duda alguna una nueva oportunidad de crecimiento para el mercado fast fashion, pues saben que tienen que tener la mayor presencia posible en estos centros.
- Globalización cambia la expectativa del consumidor e internet permiten que se propaguen las tendencias y este más informado: La globalización contribuye en gran medida, al permitir ofrecer un mismo producto a un mercado más grande, debido a que las tendencias se propagan fácilmente y las demandas son iguales.
- Creación del gremio retail.
- Perú un mercado emergente: El Perú es un mercado con gran potencial de crecimiento en cuanto a las actividades económicas dentro, siendo considerados un gran mercado anhelado. (Castillo, 2018)
- Gasto de los consumidores en aumento y tienen gran aceptación con el comercio retail (Euromonitor, 2018)
- Compras online van en aumento (Euromonitor, 2018)
- Gran demanda laboral en el Perú: Existe una tasa de 8,1% de desempleo en el Perú, siendo uno de los motivos la gran ola de venezolanos que llegaron al Perú. Esto es una oportunidad para las empresas pues tienen posibilidad de escoger a los mejores trabajadores dentro de esa amplia oferta.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Luego de analizar la empresa podemos tener una visión interna de Fast Retailing de esta manera deducimos de es una empresa con una posición interna fuerte ya que obtienen como resultado 2.58, valor por encima del promedio 2.5.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Pes.	Cal.	Pond.
<b>FORTALEZAS</b>			
Fuerte posicionamiento en mercado asiático	8%	4	0.32
Alianzas con proveedores y diseñadores especializados	9%	4	0.36
Personal capacitado y fieles seguidores de los principios	4%	3	0.12
Cultura sólida	4%	3	0.12
Alto monto destinado para publicidad	6%	3	0.18
Responsabilidad social	5%	3	0.15
Solidez económica y cotización en bolsas importantes	4%	4	0.16
Amplio segmento objetivo	6%	4	0.24
Modelo SPA	3%	4	0.12
Sólida área de Innovación y desarrollo de productos	6%	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de líderes para expandirse a países extranjeros	5%	2	0.1
No posee centros de fabricación propias	4%	1	0.04
Diseños más simples que el de la competencia	3%	2	0.06
Toma de decisiones apresuradas	6%	1	0.06
Excesiva rigidez para nuevos mercados	7%	1	0.07
Falta de conocimiento y experiencia del mercado americano	8%	1	0.08
Altos costos de alquiler de locales	4%	2	0.08
Falta de comunicación eficiente en nuevos mercados	8%	1	0.08
	<b>100%</b>		<b>2.58</b>

Fuentes: Fast Retailing (2017) y Takeuchi (2012)  
Elaboración propia

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Según el resultado obtenido se puede deducir que Fast Retailing es una empresa que ha aprovechado muy bien las oportunidades externas que escapan de sus manos y reduce en impacto de las amenazas luego de alcanzar un puntaje de 3.19.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	<b>Pes.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Pond.</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Fuerte posicionamiento de Zara y H&M	7%	4	0.26
Falta de lealtad del consumidor peruano	7%	4	0.28
Crisis política poco favorable	4%	3	0.12
El mercado del Retail es rápido y de inmediatez	5%	4	0.2
Mercado altamente competitivo	6%	4	0.24
Fácil alcance de sustitutos	6%	4	0.24
Gran mercado textil en Perú	6%	2	0.12
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Pocos obstáculos legislativos	4%	3	0.12
Llegada de mayores herramientas tecnológicas al Perú	3%	3	0.09
Puesto 9 de la lista de países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir	5%	4	0.2
Gobierno se esfuerza por promover la integración comercial y buscar acuerdos libres	5%	3	0.135
Inversión en centros comerciales en provincia	7%	2	0.14
Globalización cambia la expectativa del consumidor e internet permiten que se propaguen las tendencias y este más informado	7%	4	0.28
Creación del gremio retail	5%	3	0.15
Perú un mercado emergente	6%	4	0.24
Gasto de los consumidores en aumento y tienen gran aceptación con el comercio retail	7%	3	0.21
Compras online van en aumento	6%	4	0.24
Gran demanda laboral en el Perú	5%	4	0.2
	<b>100%</b>		<b>3.19</b>

Fuente: El comercio (2018), Gestión (2018), Mercado negro (2018), RPP(2018) y Euro monitor (2018)  
Elaboración propia

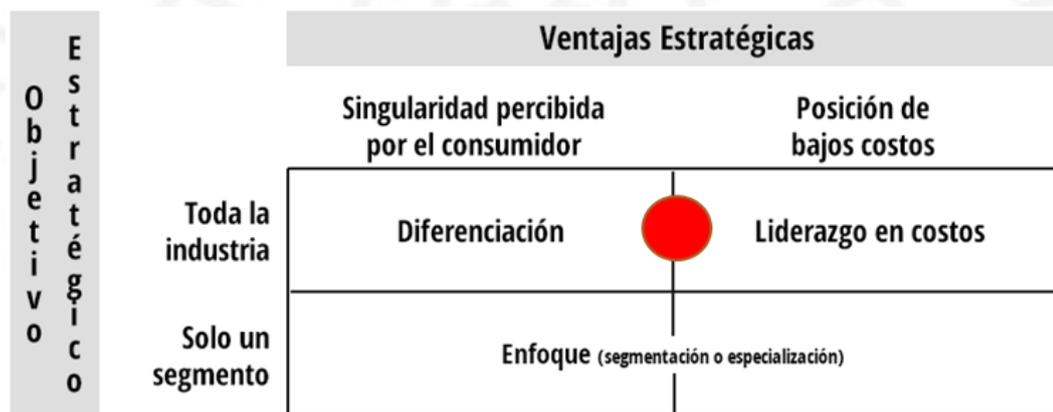
## 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Uniqlo no busca enfocarse en un solo nicho, al contrario, busca llevar productos básicos para todo el mundo, es decir busca atacar un mercado masivo. Tiene prendas de vestir para bebés, niños, jóvenes, adultos y personas mayores, buscando de esta manera atacar

al segmento promedio, es por ello que no solo se centra únicamente en el precio, la calidad o exclusividad, sino que busca ser un producto que cumpla con todas las características antes mencionadas encontrando un equilibrio perfecto entre calidad y precios bajos para todos. Una clave está en la eficiencia que se logra al tener una producción de grandes volúmenes y estandarización de muchos de sus productos al ser prendas básicas, logrando una gran reducción de costos unitarios. Sin embargo, la calidad e innovación es algo característico de ellos pues buscan siempre innovar en cuanto a la tecnología de los insumos que usan. Debido a esto se llegó a la conclusión de que se trata de una diferenciación ampliada, pues combina características de estrategias por liderazgo en costos y diferenciación.

Figura 2.1

Matriz Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2009)

## 2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

### FODA Cruzado

		FORTALEZA		DEBILIDADES		
FODA		1	Fuerte posicionamiento en mercado asiatico	1	Falta de líderes para expandirse a países extranjeros	
		2	Alianzas con proveedores y diseñadores especializados	2	No posee centros de fabricación propias	
		3	Personal capacitado y fieles seguidores de los principios	3	Diseños más simples que el de la competencia	
		4	Cultura sólida	4	Toma de decisiones apresuradas	
		5	Alto monto destinado para publicidad	5	Excesiva rigidez para nuevos mercados (145 principios)	
		6	Responsabilidad social (discapitados, reciclaje, ahorro energía)	6	Falta de conocimiento del mercado americano	
		7	Solidez económica y cotización en bolsas importantes	7	Altos costos de alquiler de locales	
		8	Amplio segmento objetivo	8	Falta de comunicación eficiente en nuevos mercados	
		9	Modelo SPA	9		
		10	Sólida área de Innovación y desarrollo de productos	10		
AMENAZAS	1	Fuente posicionamiento de Zara y H&M	F1,3A1,5	Hacer uso de herramientas tecnológicas para incrementar posicionamiento frente a los competidores.	D6,A6,1	Ganar mayor presencia en mercado estadounidense para así llegar rápidamente al mercado americano
	2	Falta de lealtad del consumidor peruano	F2,5A1	Lograr comunicar de manera efectiva a los usuarios, sobre la calidad de nuestros insumos, para que logren ver la diferencia con la competencia.	D3,A1,5	Considerar la posibilidad de implementar una línea de ropa que tenga más detalles para poder competir con competidores en caso sea necesario y satisfacer al cliente cuyos gustos son muy volátiles
	3	Crisis política poco favorable	F7A5	Adaptarse rápidamente a la demanda de la población.	D8,A6	Con el apoyo de personas mediáticas comunicar la calidad de los productos ofrecidos. De manera clara y sencilla.
	4	El mercado del Retail es rápido y de inmediatez	F9,A8	Énfasis en comunicar y la oferta de producto de marca propia.	D3A5	Aplicar mejoras en los diseños en caso sea necesario para ganar mayor participación
	5	Mercado muy competitivo				
	6	Fácil alcance de sustitutos				
	7	Gran mercado textil en Perú				
OPORTUNIDADES	1	Pocos obstáculos legislativos	F1O2	Hacer uso de herramientas tecnológicas para ser más llamativos ante la vista del cliente.	F1,4O3,8,9	Tomar decisiones ideóneas sobre la inmersión en este nuevo mercado
	2	Llegada de mayores herramientas tecnológicas al Perú	F10O6	Adaptarse rápidamente al gusto de la población.	D3O6	Constante análisis de tendencias, gustos y preferencias del mercado
	3	Puesto 9 de la lista de países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir	F7O6	Trabajar con embajadores de la marca altamente reconocidos como es el caso de Federer, para de esta manera ocasionar que se hable y conozca la marca en nuevos mercados.	D5O11	Buscar crear un propicio ambiente laboral según la cultura establecida ya en el Perú pues una imposición de funciones podría traer grandes operativos
	4	Gobierno se esfuerza por promover la integración comercial y buscar acuerdos libres	F7O5	Entrar a centros comerciales más concurridos teniendo los mejores espacios y ubicación.	D5O11	Hacer uso de herramientas de internet para atraer personal idóneo y capacitar a los trabajadores de manera rápida
	5	Inversión en centros comerciales en provincia	F9O6	Incrementar producción a grandes escalas debido a que la oferta es igual para todos los mercados.	D7O5	Mayor búsqueda de locales dentro y fuera de la capital
	6	Globalización cambia la expectativa del consumidor y gracias a la web se propagan las tendencias y se está más informado	F7O8	Entrar al mercado peruano con tiendas Uniqlo.	D2O1	Implementar un centro de fabricación con mano de obra especializada de el emporio de Gamarra
	7	Creación del gremio retail	F5O10	Hacer uso de medios de comunicación masivos como googleads, o publicidad en redes sociales para agilizar e incentivar la compra online.		
	8	Perú un mercado emergente	F4O11	Integrar y capacitar a peruanos para adaptarlos a la cultura con la que ya vienen trabajando		
	9	Gasto de los consumidores va en aumento y tienen gran aceptación con el comercio retail				
	10	Compras online van en aumento				
	11	Gran demanda laboral en el Perú				

Fuente: Albert S. Humphrey  
Elaboración propia

## **2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas**

### **Misión:**

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

Fast Retailing busca cambiar el día a día de las personas, quiere que las personas no solo busquen verse bien sino también que puedan experimentar placer a la hora de hacer uso de sus prendas debido a la alta calidad para que la suavidad sea única gracias a telas y lanas usadas, que la temperatura sea controlada y que no se produzcan alergias pues no se escatima en el uso de excelente materiales a la hora de elaborar su plan de producción.

### **Visión:**

“Desbloqueando el poder de la moda” (Fast Retailing, 2017)

La visión de Fast Retailing va más allá de ofrecer y vender ropa, ellos buscan cambiar todo el concepto de la moda priorizando el confort y la protección de los usuarios. Buscan alcanzar que usar Fast Retailing se convierta en un “debes” en lugar que “puedes” debido a que quieren concientizar a los compradores que la calidad de lo compren no será mala y será ropa de larga duración básicos que podrán ser usados hoy y de aquí a muchos años más. El grupo ambiciona para el 2020 ser la marca número uno en moda fast fashion y para ello están elaborando un plan estratégico.

### **Políticas**

Las políticas para regular el comportamiento de los trabajadores se basa en centrar al cliente como el foco de toda la organización, buscando darle lo mejor que esté al alcance de los colaboradores, aspirando a otorgar excelencia no solo en el producto sino también en el servicio, para de esta manera alcanzar buenos resultados. Una parte fundamental de Fast Retailing es que buscan fomentar la sostenibilidad real para no llegar a ser una empresa con doble moral. Todo el comportamiento de la corporación

nipona se basa en los principios y reglas de conducta que vienen regulados desde que se fundó la empresa, basándose como eje central en el cliente.

## 2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Ingresar a nuevos mercados, inaugurando 150 nuevas tiendas por año, procurando que sea en nuevos países.

Este objetivo ayudará a generar mayores ingresos y ganar presencia en nuevos mercados o incluso penetrar mercados donde ya se tiene una posición sólida, con el fin de crecer como marca global, tener mayores ingresos y aumentar la rentabilidad.

- Incrementar las ventas en un 36% para el cierre del año 2025.

Actualmente Fast Retailing viene teniendo un crecimiento de 4.38 % (cifra con la que cerró el año pasado) y para poder alcanzar el liderazgo es necesario que Fast Retailing se proponga objetivos más retadores que les permitan alcanzar la supremacía, por ello se espera crezca un 36% a cierre del 2025, considerando un crecimiento anual de 6%.

- Buscar el incrementar el ROE de 18.3% a 27% dentro de los próximos 5 años.

Si bien los EEFF de H&M arroja porcentajes de rentabilidad aun por encima de líder, se va a proceder a compararlo únicamente con Zara pues alcanzar una rentabilidad tan alta como la de H&M, puede deberse a usar tan baja calidad en sus procesos de producción, sin embargo buscamos alcanzar el 27 % de ROE que es la rentabilidad que actualmente obtiene nuestro competidor mayor, Zara. Con la finalidad de compararnos e irnos asemejando.

- Ser la primera o segunda marca en cuanto a recordación por parte del consumidor para 2025.

Los clientes se dejan influir por las tendencias del mercado, es por ello, que se necesita llegar a todos por medio de una campaña masiva.

- Incrementar acciones de publicidad y marketing en USA, atrayendo a un embajador altamente reconocido anualmente.

El motivo por el que es necesario entrar con gran fuerza al mercado americano es porque, la moda y tendencias se crean y se fomentan en ese país. Se propone trabajar de la mano de embajadores reconocidos para que la tracción sea masiva y de esta manera miles de personas se interesen en conocer la marca.

- Abrir 02 nuevas plantas para el 2023 cerca a sus nuevos puntos, en nuevas regiones estratégicas, con el propósito de aminorar costos logísticos en esas localidades.

Un claro ejemplo sería abrir operaciones o almacenes en el mercado peruano para de esta manera abastecer a todos los países de América pues la importación desde China es sin duda alguna más tardía por la distancia.

- Mejorar el clima laboral para el año 2020 incrementando 10 puntos porcentuales, mejorando el índice de satisfacción del empleado con encuestas mensuales para establecer mejoras.

El capital humano es base fundamental, pues serán reflejo del cultura y clima que están viviendo dentro de la organización. Permitiendo que estos sean partícipes y se sientan inclusivos.

## **2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN**

Para el presente caso una división considerada conveniente para agruparlas es por marca, de esta manera se obtendrían 06 divisiones Uniqlo, GU, Theory, CDC, PTT y Candish. El motivo de la agrupación se refiere a la oferta distinta que buscan brindar a sus clientes, segmentando la ropa informal de la exclusiva; lo lencería de las vestimenta en general y zapatos de la ropa. Esta redefinición nos va ayudar a entender mejor a cada una de las marcas y generar toma de acciones especializadas en cada público objetivo, otorgándoles a cada uno lo que más necesitan.

Para el caso de una posible introducción de una marca con oferta distinta se puede considerar la introducción de una nueva unidad de negocio que serían productos del hogar, para obtener como competidor perfecto a Zara.

## **2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocio y funcionales**

### **Estrategias globales:**

La estrategia global aplicada es la estrategia de estandarización global, pues sabemos la presión por tener capacidad de respuesta local será baja, debido a que si entran al mercado peruano con las tiendas Uniqlo el producto ofrecido seguirá siendo el mismo al igual que en todos los países a los que llega la marca, esto se debe a que se trata de prendas básicas de gran calidad que cumplen con la misma necesidad sin dejar de ser tendencia. Según el eje de presión por reducir costos, podemos concluir que existe una alta presión por reducción de costos, pues llegar al Perú y como a los demás países, trae consigo el beneficio de poder producir prendas a niveles cada vez mayores, disminuyendo siempre el costo unitario de producto.

### **Estrategias corporativas:**

Integración Vertical hacia atrás: El grupo inició siendo revendedor en el mercado textil; sin embargo, años más tarde, es parte de toda la implementación y diseño del producto, contando con personal altamente calificado en el área de I+D, de esta manera se asegura de producir prendas que serán altamente demandadas. A futuro se recomienda tener fabricas propias para de esta manera tener un control absoluto sobre estas y no parcial, logrando también maximizar su beneficio en cuanto a la estructura de costos.

Integración Horizontal: la lista de marcas que adquirió Fast Retailing como grupo en sus proceso de consolidación fueron las siguientes marcas, Theory, CDC, GU, One Zone, View Company, National Standars y Barneys New york. Incluso existió una fusión entre Theory y Cabin, terminando con la segunda, pasándole todas las operaciones. A futuro un ingreso al mercado peruano mediante la adquisición de una

gran tienda como Paris u Oeschle, podría ser la solución para entrar ya posicionados y sobretodo con buena ubicación de sus tiendas donde tienen gran afluencia de público.

Diversificación no relacionada: Esta estrategia se vio presente mediante la introducción al mercado de productos frescos tratando de vender tomates y otros frutos secos. Este fue un ejemplo de la inmersión en un nuevo mercado donde no se cuenta con la experiencia debida, por ello sería lo mejor postergarla hasta que Fast Retailing cumpla sus objetivos.

Diversificación relacionada: La Creación de Candish, es claramente una diversificación relacionada pues siguen en el rubro de vestimenta y retail, sin embargo, no hablamos de prendas de vestir. Al ser del mismo rubro son dos empresas que pueden compartir alguna actividad de la cadena de valor como recursos humanos e I+D.

Joint venture: para la apertura de una empresa local en China, la cual tiempo más tarde terminaría por romperla, pues nunca fue productiva. Otra Joint venture fue con la empresa Lotte Shopping en Korea y Wing Tai Retail. Un tercer y último joint venture nace de la creación del programa benéfico para crear ropa para los habitantes en Banglades, que son personas en extrema pobreza, la alianza se hizo con el nobel Muhammad Yunus .

Adquisición: en el 2004 se adquirió Theory y CDC en el 2005. Así mismo, años más tarde GU, one zone y View Company también pasaría estas listas. Una tercera marca es la de National Standars y posteriormente Barneys New York, marcas que fueron una mala elección de adquisición que se tuvieron que acabar pocos años después.

### **Estrategias de negocio:**

Claramente Fast Retailing es un grupo que apuesta por un liderazgo en costos, pues se preocupa constantemente en percibir las menores salidas de dinero comprando en grandes volúmenes para que el costo unitario sea menor; sin embargo, si se habla de calidad, Fast Retailing no deja de lado la calidad de sus insumos y se preocupa por que estos provengan de los mejores proveedores sin escatimar en gran medida en los costos. Esta elección de proveedores especializados en muchos casos, hacen que el producto ofrecido cuente con una diferenciación frente al resto pues busca ser telas con

una tecnología de punto que permita que el producto sea longevo y tenga características difíciles de imitar como es el caso de la tela Heattech. Esta explicación nos lleva a la conclusión de que se trata de un caso de una estrategia de diferenciación ampliada donde se cumple con las dos características de ser parte de un mercado masivo.

### **Estrategias funcionales:**

#### Compras:

- Continuar con compras masivas y a grandes volúmenes que generen como objetivo final reducción de costos unitarios.

#### Marketing:

- Desarrollar campañas de marketing más agresivas que cumpla con comunicar a las personas la excelente calidad que ellos brindan.
- Generar nuevos auspicios con personajes importantes o líderes de opinión.
- Contar con concurso - campaña de innovación donde las personas puedan aportar nuevas de diseño.

#### Recursos Humanos:

- Desarrollar mayores políticas de capacitación a todos los niveles y mejorar el clima laboral, dejando de lado un gobierno fuerte para adaptarlo al modelo de trabajo que se sigue en cada uno de los países en los que entran.
- Crear un área de responsable del cuidado de todo el personal, incluidos los que laboran en las distintas fábricas.

#### Finanzas:

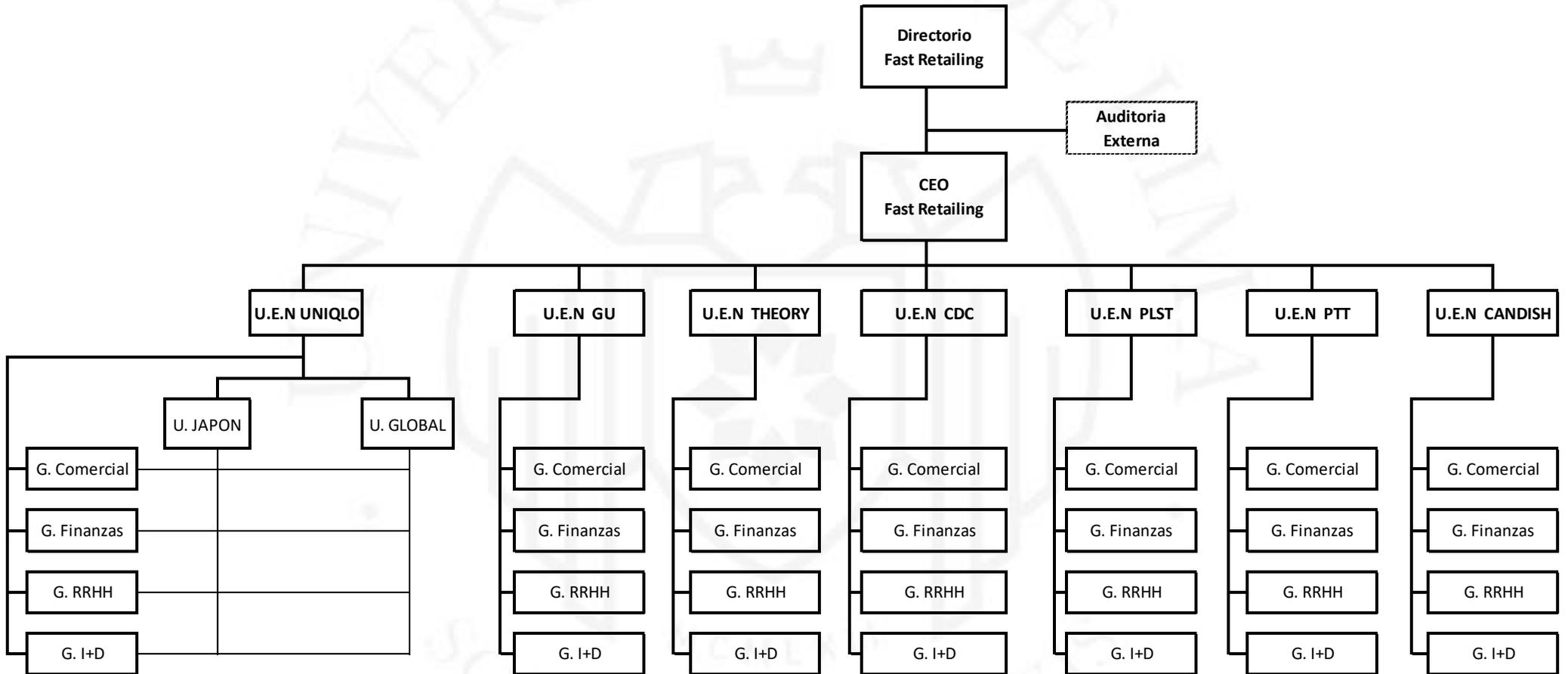
- Incrementar la rentabilidad por marca, reduciendo costos o gastos innecesarios.

## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (sustento).**

A continuación, para la marca líder del grupo, Uniqlo, se plantea tener una estructura matricial según las áreas funcionales y los mercados atendidos divididos como Uniqlo Japón y Uniqlo internacional, como ya viene siendo desde ahora. El motivo se debe a que si bien los resultados de estas dos son comparadas completamente a parte, hay muchas actividades que se realizan en común, pues la oferta es la misma, solo que cambia de mercado geográfico. Por ejemplo para el área de investigación y desarrollo se entiende que la oferta es universal por ello conviene tener una única área centralizada para poder ahorrar esfuerzos. Así mismo, el área de finanzas representa una área que puede ser unificar esfuerzos y ser llevada paralelamente por una misma unidad.

Figura 3.1  
Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

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

Muchas veces se cree que la empresa debe mejorar su rumbo una vez hecho el plan estratégico; sin embargo, una mala implementación de este mismo, puede llevar a la empresa en el rumbo equivocado, sin dejar que las acciones ayuden a que se traduzca en una ventaja competitiva difícil de imitar. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.168).

Para poder realizar esta correcta implementación es necesario que exista una alineación entre las estrategias y el esquema con el que ya viene trabajando Fast Retailing, pero sobre todo que todo el plan, objetivos y metodología de trabajo sea comunicada a todos y cada uno de los niveles pues todos sumará a que se realice de la mejor manera.

Parte fundamental de la implementación son las cabezas de la organización quienes son las encargadas de llegar a sus subordinados y así consecutivamente para que mediante una comunicación directa y clara se puedan comunicar funciones y tareas que habrá que seguir.

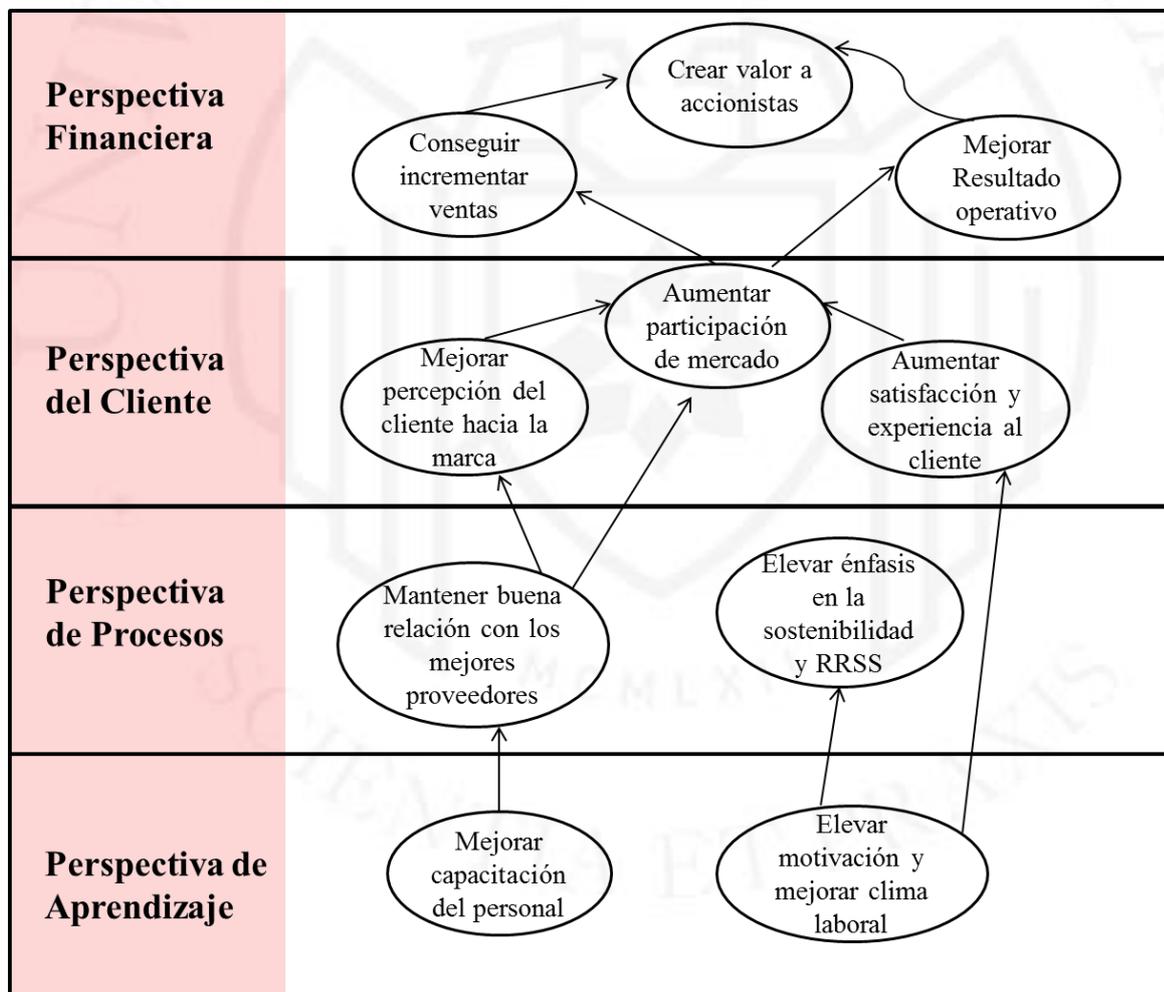
Así mismo, debe haber un plan de trabajo y cronograma de capacitaciones, donde se busque mantener informadas a las cabezas de la organización, tanto Yanai y los 4 vicepresidentes para que ellos evalúen los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se propondrá un modelo de control estratégico para evaluar la ejecución de la estrategia. El mapa presentado a continuación servirá como herramienta de seguimiento de la realidad que viene cursando la empresa según los objetivos planteados en cada perspectiva.

### 4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de control para la empresa

Figura 4.1  
Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Northon (2004)  
Elaboración propia

#### 4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (sustento) (cuatro Perspectivas)

Seguidamente del mapa estratégico el nivel de alcance de estos objetivos serán medidos mediante indicadores, que te dan finalmente un resultado que permitirá medirlos en cuanto a nivel de alcance. El siguiente cuadro mostrará el nivel de importancia del cada uno y el nivel de cumplimiento de cada uno.

Tabla 4.1

Objetivos BSG	Objetivos BSG	Peso	Indicador
<b>FINANCIERA</b>	Conseguir incrementar ventas para el 2025	25%	Ventas año 2018/ventas año 2025
	Crear valor a accionistas	45%	rentabilidad /patrimonio
	incrementar en 27 % el resultado operativo	30%	ROE
<b>CLIENTE</b>	Aumentar satisfacción y experiencia al cliente	<b>30%</b>	Cliente satisfecho/total clientes atendidos
	Aumentar participación de mercado	40%	Ventas de FR/ Ventas de la industria
	Mejorar percepción del cliente hacia la marca	30%	Nº de personas que relacionan a FR con calidad /total de encuestados
<b>PROCESOS</b>	Mantener buena relación con los mejores proveedores	45%	Nº de reclamos por proveedor
	Crecer en número de tiendas	65%	150/año
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Mejorar capacitación del personal	50%	Calificaciones mayores de 15 para capacitadores/ Total de calificaciones
	Elevar motivación y mejorar clima laboral	50%	Grado de satisfacción

Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2008)  
Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Parte fundamental de Fast Retailing es su capital Humano el cual viene operando de la mejor manera en Japón , pues el ritmo de trabajo y la disciplina son parte de su cultura en el país asiático; sin embargo, una metodología de trabajo presentada en los demás países incluido el Perú, podría traer consigo grandes problemas de adaptación y descontento laboral, por ello recomiendo énfasis en el trato del personal ,cultura y clima laboral por cada región, para que la empresa se pueda adaptar buscando siempre la productividad y bienestar para la empresa.
- El mercado peruano es un mercado atractivo sobretodo porque se encuentra en un crecimiento económico envidiable frente a los demás países de la región e incluso existe una gran presión del gobierno por apoyar la inversión extranjera; sin embargo, la informalidad existente en el país, la falta de lealtad del consumidor peruano la diversidad de productos sustitutos a precios bajos, hacen que toda la industria de la moda tenga que constantemente implementar estrategias.
- El gran imperio de Fast Retailing es, sin duda alguna, un potencial competidor de Zara y Forever 21. Dentro del mercado peruano será una batalla y rivalidad frente a las distintas ofertas de moda dentro del Perú; sin embargo, al ser ropa minimalista y básica ayudará a tener un segmento objetivo igual o mayor a la de la competencia.

## RECOMENDACIONES

- La entrada a nuevos mercados es sin duda una estrategia que debe ser aplicada por Fast Retailing, pero hacerlo conlleva a muchos otros aspectos que aún les queda por mejorar, como hacer un mejor estudio de mercado de los clientes potenciales y analizar a detalle la demanda y lo que buscan obtener. Con esto se ofrecerá productos de las tallas correctas, con las tendencias correctas y en la estacionalidad correcta.
- Una recomendación a la corporación liderada por Tadashi Yanai implicaría centrar sus mayores esfuerzos primordialmente en buscar destacar en el mercado Estadounidense, pues es el país con mayor influencia en las últimas tendencias, modas y gustos de los consumidores en América Latina y demás países.
- La atracción de líderes de opinión como nuevos embajadores de la marca ayudarán a ingresar a nuevos mercados de manera eficiente pues se influirá en los gustos y actitudes que tendrían los miles o millones de consumidores frente a la marca Fast Retailing. Un claro ejemplo es la incorporación de Roger Federer, cuyo cambio de auspiciador pasando de Nike a Uniqlo, fue centro de atracción para todos los medios.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. (25 de Julio de 2018). ¿Cómo está el Perú en competitividad digital? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-competitividad-digital-239483-noticia/>
- Bergstein, R. (2017). UNIQLO And Toray Celebrate 15 Years Of Collaboration And Hint At What's Coming Next. *Forbes*.
- Castillo, N. (12 de abril de 2018). La situación del Perú en el índice de mercados emergentes. *El comercio*.
- Castro Gonzales, F. (Julio - Agosto 2012). La crisis ambiental y la deuda ecológica. *Crítica*. Recuperado de <http://www.revista-critica.com/la-revista/monografico/analisis/283-la-crisis-ambiental-y-la-deuda-ecologica>
- Choque, J. (1 de diciembre de 2017). Recuperado de *logística 360*: <http://logistica360.pe/2017/12/01/casi-25-de-peruanos-cambia-de-marca-si-no-ve-su-favorita-en-gondolas/>
- Crecimiento del retail en el Perú. Mercado Negro. (28 marzo de 2018). Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Euromonitor. (2018). *Peru: Lifestyle in 2018*. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-peru/report>
- Fast Retailing. (2017). *Annual Report 2017*. Recuperado de fast retailing: [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf)
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque Integral. 11a. edición*. México D.F: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Lima: Autor.
- Instituto Peruano de Economía. (2018). *¿QUÉ LE ESPERA AL SECTOR RETAIL EN EL 2018?* Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Merchant, Y. (2018). *5 major differences between Japanese and American workplaces*. Business Insider.
- Oblitas, L. (23 de abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*.

- Odrizola, A. (20 de setiembre de 2017). *Glamour*. Recuperado de <https://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/uniqlo-zara-tienda-espana/26462>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España: Centro Libros PAFP, S.L.U.
- Perú firma acuerdo con Japón para desarrollo de las TIC. (16 de marzo del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-firma-acuerdo-japon-desarrollo-tic-229556-noticia/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Piramides .
- RPP. (10 de 05 de 2018). Conoce cuánto subieron los impuestos a bebidas azucaradas y alcohólicas, cigarrillos y gasolinas. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/el-gobierno-sube-los-impuestos-a-bebidas-azucaradas-y-alcoholicas-cigarrillos-y-gasolinas-noticia-1121741>.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing (Caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Uniqlo. (04 de octubre de 2018). *The best of +J Collection*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Uniqlo. (03 de octubre de 2018). *Global Research and Development*. Recuperado de <http://www.uniqlo.com/sg/corp/global>
- Uniqlo rompe con Jil Sander. (2011). *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/uniqlo-relanza-j-brand-tras-la-salida-de-jil-sander-de-la-compania.html>