

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 por el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Cristina Elizabeth Vasquez Forero

Código: 20121342

Lima – Perú

Enero del 2019



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

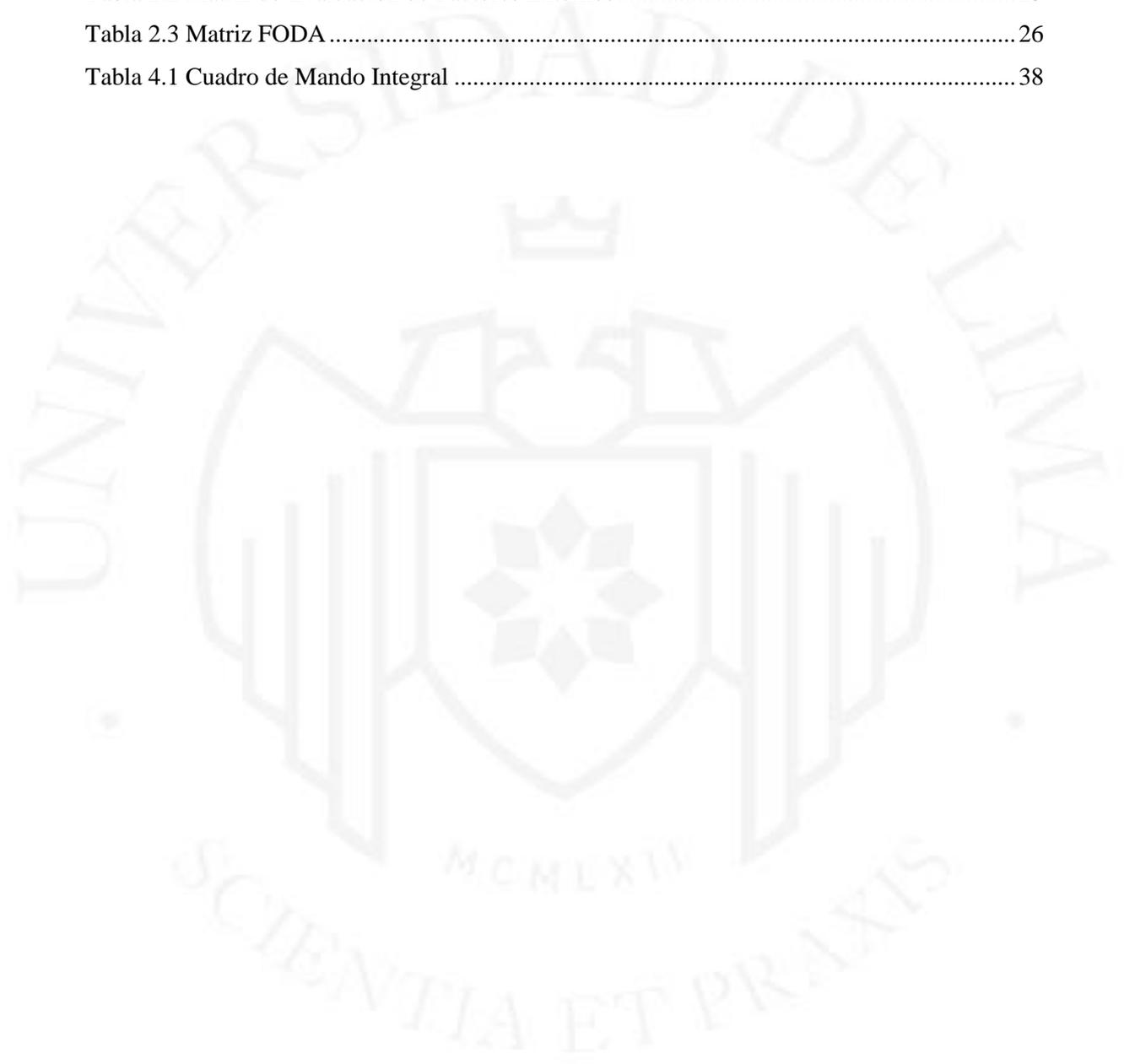
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	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. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	6
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	10
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	13
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores.	13
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	16
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	22
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	23
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).	24
2.4. Matriz FODA (Sustento).....	25
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	27
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	28
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	29
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
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.....	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	36
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	37
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41



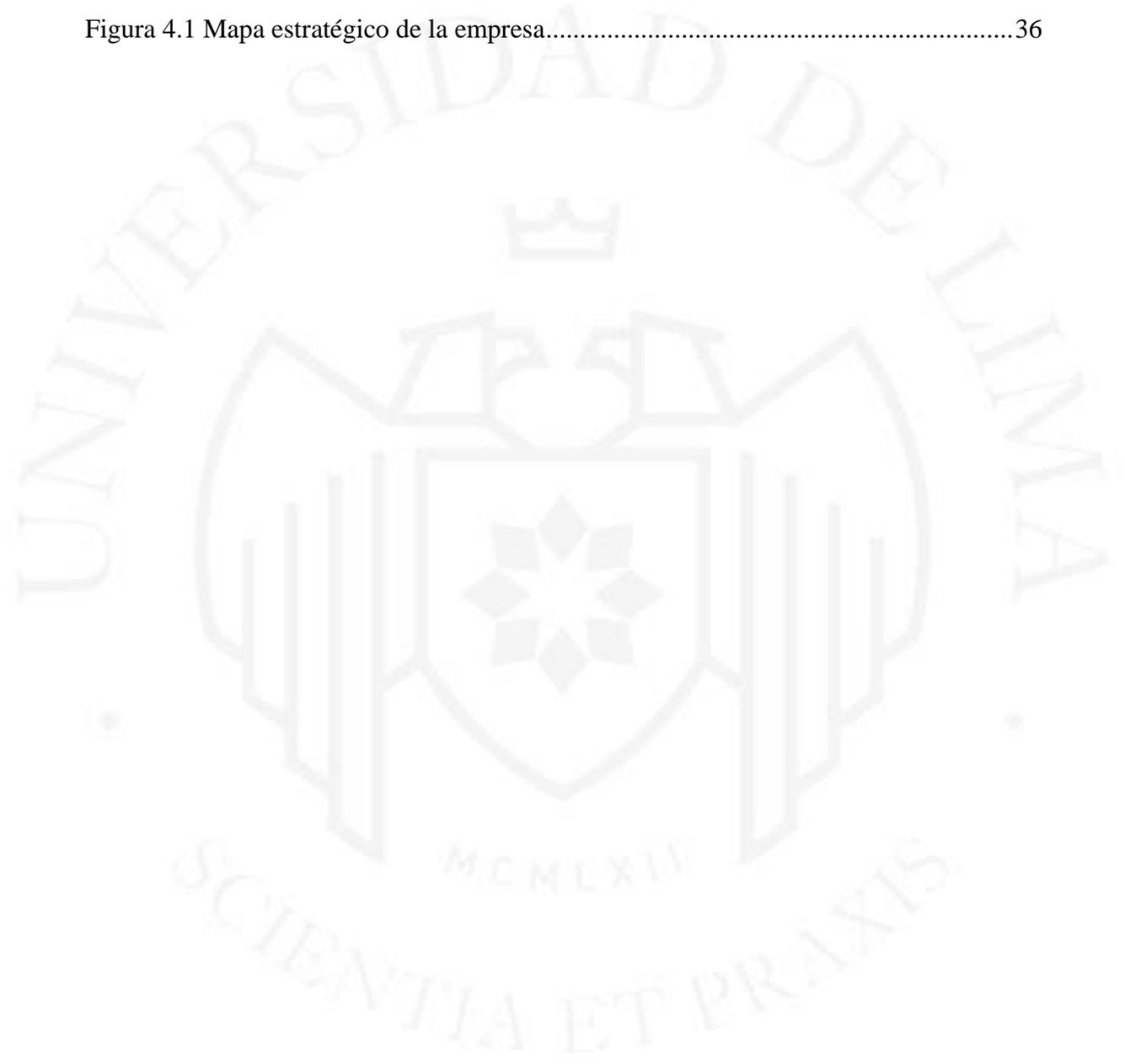
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis de las fuerzas externas - PEST	14
Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	22
Tabla 2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	23
Tabla 2.3 Matriz FODA	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	38



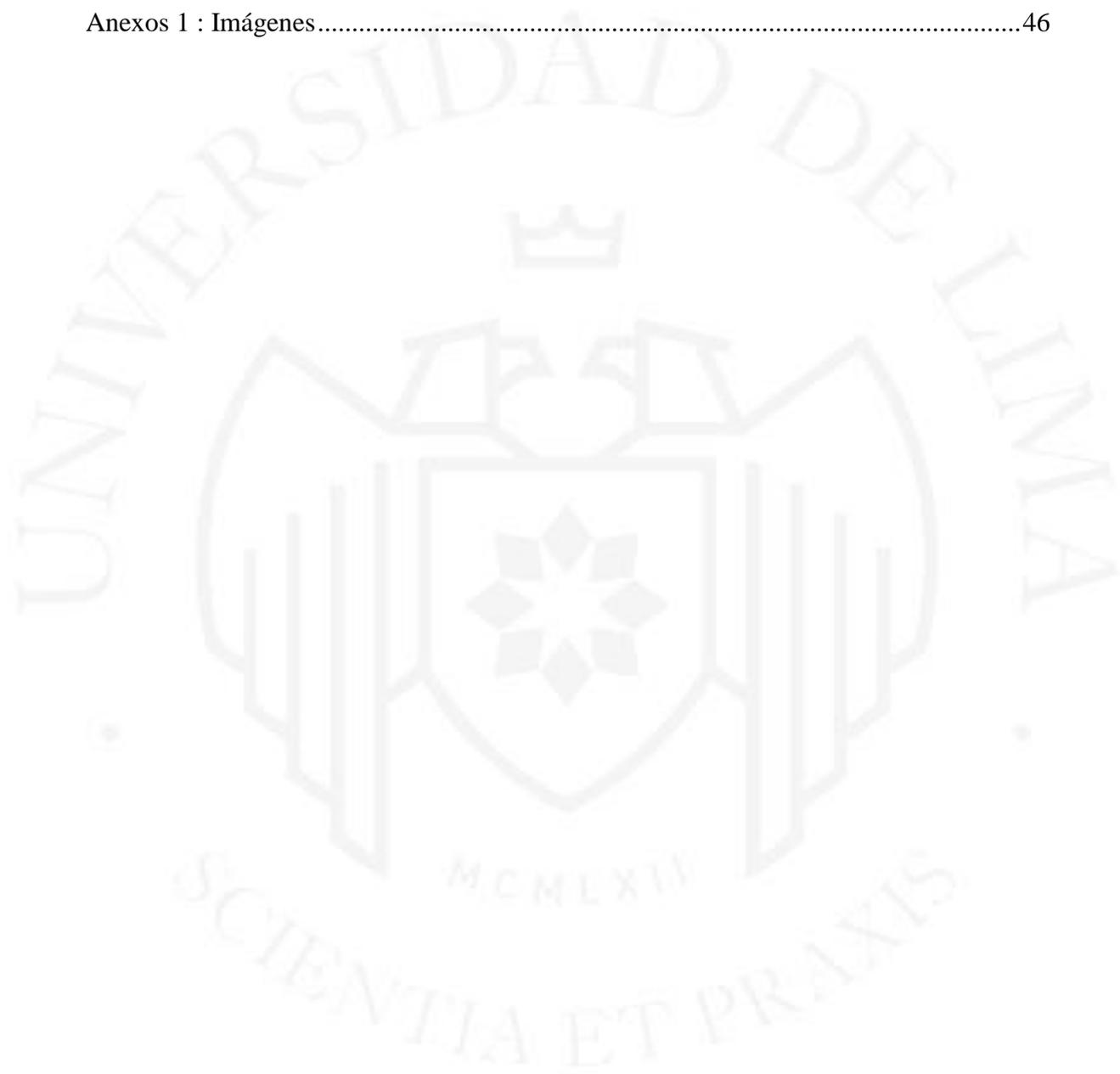
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de la estrategia Genérica.....	24
Figura 3.1 Rediseño de la estructura Organizacional	34
Figura 4.1 Mapa estratégico de la empresa.....	36



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 : Imágenes.....	46
--------------------------	----



INTRODUCCIÓN

Alrededor de 1975, en España se apertura el primer local de la que se convertiría posteriormente en la primera tienda especializada de ropa de marca al día de hoy; Zara. Esta gigante que impuso un nuevo concepto dentro del sector retail llevando a cabo un control total de la fabricación y que poco a poco se ha ido expandiendo a diferentes mercados atrayendo a los consumidores por su rapidez en el cambio de stock de tienda con prendas de buen estilo.

Es debido a la buena aceptación que ha tenido, que empresas como H&M, GAP, Forever 21 decidieron seguir los pasos de la marca española y adoptar el modelo de moda rápida; sin embargo es en 1984, que nace un nuevo competidor llamado Fast Retailing que con su marca más importante UNIQLO ha logrado abrirse en la industria y pretende ser la que le quite el primer lugar al grupo Inditex.

Mediante el presente trabajo se realiza un análisis estratégico del grupo japonés partiendo por una evaluación interna de lo que es actualmente y como se ha desarrollado a nivel global para pasar a determinar un plan que conlleve su ingreso al mercado peruano, donde la competencia ya tiene presencia desde el 2012 aproximadamente.

Si bien la decisión de embarcarse en el mercado sudamericano estaría siendo tomada de manera tardía, los factores evaluados sustentarían el éxito de esta nueva marca en Perú.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

Antes de desarrollar el modelo de Negocio de la empresa Fast Retailing es necesario precisar antes que un modelo de negocio es “modelo mental o gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio” (Hill, 2015, p. 6).

El modelo de negocio de Fast Retailing consistió desde un inicio en proporcionar prendas de vestir que se ajustarán a las verdaderas necesidades de los clientes, ofreciendo calidad a precios cómodos; siendo un elemento clave del negocio el adoptar desde el inicio de sus operaciones la postura de ser una minorista de tienda especializada con marca propia – SPA.

El modelo SPA - Specialty Store Retailer of Private Label Apparel – establece que “la empresa asume el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda” (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 3).

Para este sistema de gestión se tienen cinco características básicas a tomar en consideración:

1. Control directo de la información por parte del consumidor
2. Simplificación de la cadena de suministro con el objetivo de reducir los costos y el tiempo de logística
3. Control directo del estado de la demanda para pronosticar un suministro rápido
4. Planificación de productos únicos e innovadores
5. Alcance de una rentabilidad en el menor plazo posible. (Du, Huang, y Liu, 2015)

Por otro lado y tomando en consideración a Fast Retailing dentro del Modelo Canvas, que es una “herramienta para definir y crear modelos

de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones” (More, 2015), se tienen los siguientes elementos:

- 1. Propuesta de Valor:** Como se ha mencionado anteriormente, el grupo se centra en brindar productos de calidad a precios cómodos siguiendo las necesidades de sus clientes, bajo plazos más inmediatos.
- 2. Actividades Claves:** las actividades que el grupo controla se encuentran divididas en tres grupos; Planificación, Producción y finalmente Ventas tal y como se observa en la imagen N°1 del Anexo 1 que refleja el modelo que se aplica para UNIQLO, la cadena más representativa del grupo (UNIQLO Business Model, 2018).
- 3. Asociaciones Clave:** Este elemento se ve reflejado en las relaciones que ha establecido Fast Retailing con las empresas asociadas a las cuales envía a sus principales especialistas como el grupo Takumi, para el control de los procesos.
- 4. Recursos Clave:** Se puede considerar al capital humano como el principal recurso que tiene la empresa para continuar su crecimiento y es por ello que esta invierte en formar a los mejores profesionales que puedan formar una línea de carrera en ella.
- 5. Relaciones con los clientes:** La empresa tiene una estrecha relación con sus clientes, puesto que tiene muy presente los comentarios y percepciones que tienen estos sobre sus productos, buscando con ello la mejora.
- 6. Segmentos de Mercado:** Fast Retailing no realiza una segmentación propiamente puesto que sus cadenas están dirigidas a un mercado masivo.
- 7. Canales:** El canal por el cual la empresa llega a sus clientes es en primer lugar a través de sus tiendas, donde se enfoca en obtener la mayor satisfacción de los mismos y por otro lado por medio del canal online donde se encuentra explorando nuevas opciones.
- 8. Estructura de Costes:** Mediante el modelo SPA, la empresa se encuentra bien enfocada en la optimización de sus costos fijos y variables.
- 9. Fuentes de Ingresos:** Para la empresa, su venta directa a través de tiendas es su principal fuente de ingresos, es mediante estas que se logra la fidelización con los clientes.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de valor hace referencia a que “una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto” (Hill, 2015, p. 89).

Actividades Primarias

1. Investigación y desarrollo

Esta actividad, Fast Retailing la lleva a cabo en el centro de Investigación y Desarrollo que estableció en un primer momento en el año 2004 en Nueva York, con el objetivo de llevar sus marcas a mercados internacionales. Debido a los buenos resultados en cuanto a las innovaciones obtenidas, se establecieron centros similares en otras ciudades posteriormente (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 6).

2. Logística de Entrada

La compra de las materias primas, la empresa la realiza a las fábricas con las cuales mantiene negociaciones directas y con las cuales establece el intercambio de los insumos a bajo costo puesto que las compras son de gran volumen.

3. Producción

Para esta actividad principal, Fast Retailing, mantiene una relación con un número limitado de fábricas con el objetivo de mantener un mismo estándar de calidad, la cual es supervisada por los especialistas que han sido formados por la misma empresa.

4. Logística de Salida

La empresa lleva un control directo sobre la gestión de la distribución de los productos desde las empresas de fabricación hacia las diversas tiendas que mantiene.

5. Marketing y Ventas

Para reforzar su imagen frente a los consumidores, la empresa empezó apostando por publicitar su marca a través de medios de comunicación masivos como la televisión y anuncios en los periódicos mediante los cuales daba a conocer las promociones y nuevas propuestas que presentaba en sus

productos. Actualmente también hace uso de la publicidad a través de medios digitales.

Por otro lado, algunas alianzas que Fast Retailing estableció con empresas ya posicionadas en algunas ciudades, le ayudaron para darse a conocer entre el nuevo público objetivo.

6. Servicio Post Venta

La empresa se preocupa por mantener un buen servicio post venta ya que estableció desde sus inicios que los consumidores pueden hacer la devolución de la compra hasta dentro de los tres meses siguientes en que se realizó. Este factor lo diferencia de otras empresas del sector retail, favoreciendo su imagen ante los clientes.

Actividades de Apoyo

1. Manejo de Materiales

Adicionalmente a que la empresa mantiene un control directo sobre la adquisición de materiales al trabajar con empresas con las cuales ya mantiene una relación de confianza, esta se enfoca en que se haga un uso óptimo de los mismos en los procesos involucrados en la etapa de producción buscando reducir los costos.

Por otro lado, ya con los productos en tienda se maneja un nivel óptimo de inventario en la misma al realizar un monitoreo de las ventas y el inventario semanalmente buscando que se despache el stock precisamente necesario para cumplir con los pedidos (UNIQLO Business Model, 2018) .

2. Recursos Humanos

Como se ha mencionado anteriormente la empresa tiene mucha consideración con respecto al capital humano que posee; es por esta razón que estableció en el año 2009 el Fast Retailing Management and Innovation Center, en el cual se planteó como objetivo la “formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras” (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 13).

Es de esta manera como Fast Retailing ha ido formando a los especialistas que envía a las distintas fabricas para la supervisión y asistencia de procesos. Por otro lado, considera al personal de sus diferentes tiendas como elementos

importantes dentro de la compañía ya que son estos quienes tienen el contacto directo con los clientes y quienes ofrecen los productos.

3. Sistemas de Información o desarrollo tecnológico

La empresa se preocupa por que las empresas asociadas con las que trabaja y a las cuales realiza un proceso de control de los distintos procesos, trabajen con los equipos y herramientas tecnológicas más actuales; con el objetivo de que se obtengan los mejores resultados. A su vez se logra una mayor efectividad en el control que se realiza al tener equipos más avanzados.

4. Infraestructura de la empresa

Es aquí donde se ve expuesta la manera como la empresa llega a brindar la propuesta de valor por la cual se le ha identificado a través de la innovación constante y la rápida respuesta que tiene hacia las necesidades de los clientes, preocupándose desde el abastecimiento de las materias primas hasta la correcta distribución y exposición de sus productos en las distintas tiendas acompañado de un personal especialmente capacitado.

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

Definiendo ante todo lo que significa la ventaja competitiva, se tiene que es la “Ventaja que una compañía tiene frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las compañías de su industria” (Hill, 2015, p. 6).

FAST RETAILING

Como grupo Fast Retailing, la ventaja competitiva lograda es la de liderazgo en costos, con diferenciación que se ve sustentada en los siguientes cuatro factores:

Eficiencia Superior

Es debido al gran volumen de producción que se tiene que realizar para lograr la cobertura de la demanda de los productos de todas las tiendas en general; que Fast Retailing como grupo ha logrado una estructura de costos más bajos, teniendo como elemento involucrado una optimización en el uso de los recursos. Esto hace referencia al desarrollo de una eficiencia superior.

Calidad Superior

El grupo ha logrado que sus consumidores perciban sus productos no solo como de bajo costo y accesible sino principalmente que estos son confiables es decir cumplen las expectativas del cliente en cuanto a funcionabilidad y cumplen con excelentes estándares de calidad no solo por el lado de los materiales con los que está hecho, los diseños y acabados sino que también se ve involucrado el servicio con los cuales estos son vendidos.

Innovación Superior

Fast Retailing, apoyado en sus centros de investigación y desarrollo se enfoca en cumplir con la primera parte de lo establecido en su razón de ser: “Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y a satisfacción de poder ponérsela” (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 23).

De esta manera se compromete con seguir renovando en los productos con el objetivo de que su consumidor no llegue al punto de saturación de lo mismo sino que por el contrario mantenga su preferencia por la marca y lo cambios que ofrece.

Superior capacidad de respuesta al cliente

Con el énfasis que ha establecido el grupo de Fast Retailing sobre la importancia que tiene para ellos el prevalecer las necesidades del cliente es que ha logrado establecer una conexión más estable y de confianza con ellos. Esto se vio reforzado con la política establecida de que el cliente podía hacer la devolución de la compra dentro de los tres meses siguientes de realizarse, lo cual fue de agrado del consumidor.

Por otro lado, las unidades estratégicas de negocio identificadas para el Grupo Fast Retailing son tres: UNIQLO, compuesto por UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional, GU y las Marcas Globales.

UNIQLO

UNIQLO JAPÓN

Esta es la principal unidad que posee Fast Retailing, tanto por el mayor número de tiendas que se encuentran ubicadas solamente en Japón que son 827 (<https://www.fastretailing.com/eng/about/business/shoplist.html>) y por el número de

ventas totales que estas generan como los 193,044 millones de yenes equivalente a 1,720,022,040.00 dólares obtenidos entre setiembre del 2017 a agosto 2018 (Yanai, Annual Results Announcement, 2018).

Dentro de las ventas mencionadas, la categoría de prendas para mujeres es la que mayor rentabilidad le brinda a la empresa, reflejando con ello un elemento que la empresa puede aprovechar para saber dónde debe duplicar esfuerzos de fidelización.

UNIQLO internacional

Esta unidad engloba las 1241 tiendas que el grupo Fast Retailing tiene para la marca UNIQLO, las cuales se encuentran distribuidas entre los diecinueve países fuera de Japón, siendo China y Korea donde mayor número de tiendas posee: 633 y 186 respectivamente.

En lo que respecta a la unidad de negocio de UNIQLO, esta ha desarrollado la ventaja competitiva en lo que se encuentra apoyada en los factores de calidad e innovación antes mencionados para Fast Retailing como grupo en conjunto con los dos factores siguientes:

Eficiencia Superior

Para el caso de UNIQLO, se da el desarrollo de una eficiencia superior apoyado en dos de los elementos centrales del modelo SPA adoptado del grupo. En primer lugar, producto de que la empresa realiza la compra de las materias primas a granel y a proveedores con quien ya se mantiene relación directa, se logra una disminución en los costos destinados para la compra de insumos y por otro lado, UNIQLO en su decisión de aplicar el criterio de “un artículo por tsubo”, logra llevar una mejor logística de los productos ubicados en tienda en concordancia con los precios establecidos para los mismos.

Superior capacidad de respuesta al cliente

Este factor se cumple gracias a que UNIQLO pone un especial interés a los comentarios que se reciben en el centro de atención al cliente sobre cualquier inquietud o sugerencia por un producto, con lo cual la empresa obtiene el desarrollo o mejora del mismo. Adicionalmente se ve reforzado con la posición de UNIQLO en referencia a que siempre va a prevalecer la importancia de tener un personal capacitado que pueda brindar el mejor servicio y experiencia al consumidor en tienda sobre las actividades de producción.

GU

En el 2006, Fast Retailing creó la marca GU con el propósito de atender clientes potenciales de gama baja por lo que esta es conocida como la marca Low Cost del grupo pero que no descuida la calidad que se ha garantizado para el consumidor, la cual es ofrecida mediante las 393 tiendas que posee en diferentes países. Esta unidad ha desarrollado el siguiente factor para la ventaja competitiva:

Eficiencia e Innovación Superior:

Al haber tenido un aumento en la demanda de sus productos, GU se ha encargado de realizar una producción adicional para cada tienda periódicamente, lo cual le ha permitido ir alcanzando una ventaja en su estructura de costos. Por otro lado, este cambio en la demanda ha tenido como consecuencia que se brinde mayor importancia a nuevos elementos como el incremento en la gama de los productos ofrecidos y la innovación para el lanzamiento de nuevos diseños a mitad de temporada cuando antes esto no se realizaba de la misma manera.

Marcas Globales

Esta unidad se encuentra conformada por las cadenas Theory, que ofrece un estilo más sofisticado tanto a hombres como mujeres, Compotoir Des Cottonniers que ofrece prendas más elegantes pero informales al género femenino, Princesse Tam. Tam de lencería y ropa de descanso para mujeres y J. Brand especializada en productos denim. Esta unidad ha desarrollado el siguiente factor de la ventaja competitiva:

Innovación y Calidad Superior

Estos factores se cumplen ya que las marcas antes mencionadas han sido reconocidas por los diseños y materiales superiores o más sofisticados con los que trabajan obteniendo una buena percepción por parte de los consumidores en cuanto al óptimo cumplimiento de estos elementos. Además estas empresas al estar realizando los mejores esfuerzos de innovación para los productos, han logrado que los consumidores los vean como confiables.

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

Como grupo **FAST RETAILING**

Fortalezas:

- Se considera como fortaleza más importante para el grupo el haber adoptado el modelo de tienda minorista de tienda especializada con marca propia dentro del sector textil de moda rápida, ya que como se ha mencionado anteriormente esto le ha permitido asumir el control de todo el proceso del negocio.
- No solo se extiende en el mercado asiático, donde tiene gran posicionamiento sino que también se encuentra ubicado en Europa y Estados Unidos.
- Esta reconocida por ser un grupo que antepone las necesidades de los clientes frente a las propias y por lo cual siempre se encuentra en la búsqueda de responder con mayor efectividad a la demanda frente a las demás empresas del sector.
- Fast Retailing ha logrado una ventaja en su estructura de costos y economías de escala, debido a la gran producción que maneja, el control consolidado que tiene sobre los procesos y materias primas.
- Como se ha mencionado anteriormente, el grupo cuenta con un centro propio de formación, el Fast Retailing Management and Innovation Center, en el cual ha logrado formar a distintos trabajadores orientándolos no solo según los principios y políticas internas de la empresa sino que principalmente implantar en ellos la capacidad de pensamiento a nivel estratégico.
- Cuenta con su propio Centro de Innovación DENIM, el cual tiene como objetivo el unir a varios especialistas en el desarrollo de productos con este material, utilizando las mejores tecnologías en conjunto con materiales innovadores (Group News, 2016).
- El grupo cotiza en bolsa desde 1994, cuando ingresó a la bolsa de Hiroshima, lo cual le ha permitido obtener mayor prestigio antes los diferentes mercados, un fortalecimiento en su estructura financiera, y una mejora de su imagen a nivel internacional (Grupo BMV, s.f.)

Debilidades

- Al momento de ingresar a algunos mercados, el grupo no ha continuado aplicando las mismas políticas que tenía ya establecidas. Esto sucedió en sus inicios de operaciones en China, donde redujo demasiado tanto el precio como la calidad de sus productos para poder acomodarse al menor poder adquisitivo de China, lo cual fue perjudicial porque sus productos empezaron a no ser rentables.

UNIQLO

Fortalezas

- Presenta el mayor índice de ventas para el grupo de Fast Retailing, tal y como se puede observar en el gráfico N° del anexo 1 donde Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional representaron el 43.5% y 38% de las ventas respectivamente hasta agosto del 2017.
- Tiene contratos directos con los distintos proveedores de las industrias relacionadas al sector, con lo cual ha logrado garantizar el uso de los mejores recursos obtenidos a bajo costo ya que las compras que se realizan son de gran volumen.
- La empresa ha logrado garantizar la óptima calidad de sus productos gracias a las relaciones que ha establecido con fábricas especializadas en diversas partes del mundo y a donde envía al equipo técnico capacitado con el que además cuenta para que realicen las supervisiones pertinentes a los distintos procesos.
- Ha logrado una ventaja sobre su estructura de costos gracias a los acuerdos logrados con los proveedores antes mencionados así como también por su criterio de gamas y precios de productos limitados.
- UNIQLO, se diferencia de las demás marcas por poseer tres programas: iniciativa de reciclado de todos los productos, contratación de personas con alguna discapacidad en sus tiendas y la producción y venta de ropa a habitantes de bajos recursos a precios accesibles (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 11).

Debilidades

- No tiene presencia en el mercado sudamericano donde otras empresas catalogadas como “fast fashion” como H&M, Zara, Forever 21 y GAP ya han ingresado. Es así como Zara ingresó al mercado peruano en el 2012, bajo el objetivo de “dinamizar el negocio retail de moda en el Perú, pues no sólo cuenta con una novedoso sistema de distribución, sino que sus tiendas se caracterizan por mostrar un alto grado de rotación de sus prendas” (Española Zara abrió su primera tienda en el Perú, 2012).

GU

Fortalezas:

- Está considerada como la mejor opción de ropa low cost en Japón, que además no deja de poner énfasis en la calidad de los productos.
- Posee un canal de ventas online, con lo cual tiene un mayor alcance hacia el consumidor.

Debilidades:

- No se ha llegado a extender internacionalmente a gran magnitud como las demás marcas del grupo, puesto que la gran parte de las 393 tiendas que se poseen están localizadas en Japón ya sea con una tienda propia o dentro de algún centro comercial.

Marcas Globales

Fortalezas

- Con estas marcas el grupo Fast Retailing ha logrado salir del continente asiático y darse a conocer en distintos mercados europeos y de estados unidos bajo distintas ofertas como con la marca Theory de ropa informal pero que no deja la sofisticación o con la marca CDC orientada al género femenino.
- Todas las marcas poseen la plataforma online como canal de ventas adicional a la tienda física.
- Mantienen los mismos estándares de calidad con las que el grupo se ha establecido en la industria textil

Debilidades

- Algunas marcas como CDC y PTT, presentan una fuerte dependencia de la demanda femenina, puesto que sus productos están dirigidos solo a este segmento de mercado.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Según (Alegret, 2017), el análisis PEST no se enfoca en estudiar los factores que dependen directamente de la compañía, sino que por el contrario lo hace sobre los que predominan en el entorno en la que esta se desenvuelve; es decir el Político, económico, social y tecnológico, para lograr determinar las oportunidades y amenazas que puede aprovechar y que debe enfrentar respectivamente.

Tabla 1.1
Análisis de las fuerzas externas - PEST

Factor	Variable	Evolución Futura			
		12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto
Político - Legal	Perú, es catalogado desde el 2017, como uno de los países más atractivos para invertir en el sector retail, debido a “los esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio” (Mercado Negro, 2018)	Debido a que esta variable se ha mantenido desde el 2017, se considera que esta perdurará para el próximo año (Aspecto positivo)	Oportunidad	Esta variable puede ir cambiando debido a la situación política desfavorable que el país sigue presentando, la cual crea cierta incertidumbre (Aspecto Negativo)	Amenaza
Económico	Económico “El sector privado ha demostrado ser resistente y adaptativo ante circunstancias difíciles. Empezó a mejorar antes del cambio de gobierno” (Arbe, 2018)	El sector privado continuará presentando una posición favorable y aprovechando las oportunidades. (Aspecto Positivo)	Oportunidad	Ante los continuos problemas que presenta el gobierno, el sector privado puede ir estancándose en las mejoras que ha estado presentando. (Aspecto Negativo)	Amenaza
	La economía peruana ha mostrado un crecimiento generado por el sector privado y la demanda interna más que por el gasto público y las exportaciones respectivamente. (Arbe, 2018)	Se seguirá manteniendo este crecimiento por la posición favorable actual de ambos elementos. (Aspecto Positivo)	Oportunidad	El crecimiento podría verse estancado en gran parte por los posibles cambios en el sector privado (Aspecto Negativo)	Amenaza
	“El 60% de la clase media emergente peruana tiene un trabajo independiente, lo cual le permite tener mayor poder adquisitivo” (Redacción Gestión , 2013).	Este mayor poder adquisitivo ira en crecimiento en relación directa con el crecimiento de la clase emergente en el país, que mantiene una condición favorable (Aspecto positivo)	Oportunidad	El crecimiento se verá estancado, por la situación política del país. (Aspecto Negativo)	Amenaza
	“El Perú no es un centro de producción principal para las marcas fast fashion. El Perú no puede competir con centros de producción como Bangladesh donde las regulaciones ambientales y sociales son mucho más laxas” (Xicota, 2018)	Esta variable continuará ya que seguirá existiendo gran diferencia entre las condiciones de producción entre Perú y los países más baratos actuales. (Aspecto Negativo)	Amenaza	La diferencia persistirá (Aspecto Negativo)	Amenaza
Medio Ambiente	La Organización de las Naciones Unidas (ONU), ha calificado a la industria fast	Para el año siguiente esto continuaría siendo igual puesto que las empresas fast	Amenaza	La ONU quitaría el calificativo de dañinas al	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

	fashion de “emergencia medioambiental” porque se considera que la moda low cost produce consecuencias negativas al planeta” (Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?, 2018)	fashion no habrían alcanzado aún la modificación de sus insumos /procesos (Aspecto Negativo)		medio ambiente puesto que debido a la presión ejercida, estas y en especial UNIQLO habrán revisado los materiales utilizados para eliminar aquellos tóxicos (Aspecto Positivo)	
Socio - Cultural	Mayor preocupación por parte de la sociedad con respecto a la inclusión en el ámbito laboral de personas con capacidades diferentes y por la ejecución de actividades de responsabilidad social.	El interés social por la consideración de las personas discapacitadas y el empeño por parte de las empresas por la responsabilidad social se incrementará (Aspecto Positivo)	Oportunidad	Se intensificará el número de organizaciones o empresas enfocadas en la inserción de las personas con discapacidad a puestos empresariales (Aspecto Positivo)	Oportunidad
	La tendencia del fast fashion crea una situación de urgencia de consumo que promueve la compra compulsiva por parte del consumidor y por ende un aumento en las ventas. (Xicotla, 2018)	El consumidor continuará viendo la industria del fast fashion como lo más nuevo en moda y por ende deberá ir acorde con ella. Aspecto Positivo)	Oportunidad	El consumidor continuará viéndose atraído por la industria del fast fashion en parte por el ingreso de nuevas marcas inclusive (Aspecto Positivo)	Oportunidad
Tecnológico	Llegará a Perú, las marcas ultra fashion, “capaces de producir prendas de calidad en menor tiempo que las fast fashion y su principal canal de ventas en internet” (Fasson, 2018)	Estas marcas continuarán con sus intenciones de ingresar al mercado peruano de acuerdo a lo planificado. (Aspecto Negativo)	Amenaza	Las marcas tendrán el inicio de sus operaciones en el Perú y lograrán atraer a los clientes a través de canal de ventas online. (Aspecto Negativo)	Amenaza
	Las plataformas de e-commerce están ganando presencia dentro del sector textil dándole mayores oportunidades a las ventas online sobre las ventas presenciales. (Las marcas que más invierten en el mercado peruano, 2018)	El canal online crecerá pero sin prevalecer sobre la compra en tienda, puesto que esta es de mayor confianza para el consumidor (Aspecto Positivo)	Oportunidad	El canal online ganará mayor presencia frente al canal tradicional (Aspecto Negativo)	Amenaza

Fuente: David,F (2013)

Elaboración Propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Según (Hill, 2015, p. 47), el modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por Michael Porter, evalúa la competencia dentro de la industria en la que se encuentra la compañía. Se establece que cuanto más intensa sea cada fuerza, las empresas del mercado se verán limitadas a aumentar los precios y con ello obtener ganancias. Siguiendo el análisis de esta estructura, se determina también que cada fuerza puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

Siguiendo el concepto antes descrito, para la empresa Fast Retailing las fuerzas se encuentran en el siguiente estado:

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Se considera que el riesgo de ingreso de nuevos competidores a la industria fast fashion en Perú es bajo, ya que dentro de la industria de tiendas especializadas las barreras de entrada son altas siguiendo los siguientes factores:

- I. Economías de Escala:** Las empresas como Zara, H&M y GAP han logrado alcanzar efectivamente economías de escala. Esto lo han logrado gracias a que obtienen precios reducidos sobre las compras de sus materias primas puesto que las realizan en base a grandes volúmenes.
- II. Lealtad a la marca:** En el sector textil, en respuesta a los esfuerzos que realizan las empresas por brindar un producto de calidad, es que los consumidores al momento de realizar una compra ya tienen en mente marcas definidas porque ya les son conocidas y consideran que estas cumplen de manera óptima sus necesidades y expectativas.
Por lo expuesto para nueva empresa sería complicado lograr rápidamente la aceptación del consumidor.
- III. Ventaja absoluta en costos:** Las empresas del sector poseen una ventaja sobre su estructura de costos, sustentado principalmente en los siguientes factores: Poseen una experiencia ya consolidada sobre los distintos procesos involucrados en la producción y poseen un control sobre los recursos requeridos desde la materia prima hasta el capital humano. A una nueva empresa que quiera ingresar al sector, le tomaría tiempo alcanzar esta ventaja.

Rivalidad empresarial

Se considera que la rivalidad del sector es alta, sustentada en los siguientes factores:

1. Estructura Competitiva

En cuanto a la estructura competitiva de la industria fast fashion ubicada dentro del sector retail, internacionalmente esta se encuentra conformada por las empresas de la imagen N° 2 del Anexo 1.

Adicional a ello, cabe mencionar que son solo UNIQLO, la empresa más importante del grupo Fast Retailing, ZARA, H&M y Gap las que poseen mayor participación de mercado, liderando la industria y representando la mayor competencia.

Es por lo mencionado que se considera a la industria como una consolidada teniendo como consecuencia que la Rivalidad sea alta.

2. Comportamiento de la demanda

Ya que los modelos de las prendas de vestir responden a las nuevas tendencias e innovaciones que las empresas de la industria van lanzando periódicamente, los consumidores presentan la necesidad de seguir renovando la ropa que ya poseen, es por ello que la demanda presenta un comportamiento creciente.

Al ser de este modo la rivalidad entre las empresas disminuye puesto que al ser la demanda mayor a cada una de estas le corresponde mayor participación.

3. Costo de Cambio

El costo de cambio es bajo ya que muy aparte de que los consumidores tengan ya definidas sus preferencias con respecto a determinadas marcas, si les es necesario optar por otras, esto no va a significar que se vean involucrados en grandes cambios que sean duraderos más que el precio a pagar que se da en una única ocasión.

Al ser factible estos cambios, la rivalidad entre las empresas aumenta.

4. Factores de Diferenciación

Los factores de diferenciación entre los productos de las distintas empresas son bajos ya que todas las empresas se han enfocado en establecer los mejores indicadores de innovación y estándares de calidad en estos, por lo que algo totalmente excepcional o distinto es complicado para el consumidor encontrar.

Por lo expuesto, los factores más predominantes al momento de la compra son gustos, preferencias y capacidad de gasto del consumidor.

Al ser los factores de diferenciación bajos, esto repercute en que las empresas compitan por lograr captar más consumidores por lo cual la rivalidad aumenta.

5. Barreras de Salida

En la presente industria, las empresas tienen que enfrentarse a que las barreras de salida son altas puesto que tienen que evaluar dos factores principales:

- I. Los costos Fijos de salida en referencia a los pagos que debe realizar la empresa a los trabajadores por despido.

Para el caso particular de UNIQLO, por ejemplo ya que poseen especialistas que son de edad avanzada, en caso desee retirarse, tendría que asumir los pagos por jubilación de los mismos.

- II. La inversión en activos no solo hablando de máquinas o herramientas tecnológicas sino también en el ámbito de instalaciones. Fast Retailing tendría que evaluar cómo podría recuperar lo invertido en los distintos centros de Investigación y Desarrollo que estableció en los primeros años de sus operaciones, el Centro de Formación de líderes que decidió establecer y las tiendas en los diferentes países.

- III. La mayoría de empresas al solo estar presente en el rubro textil, presentarían grandes pérdidas al retirarse puesto que no podrían recuperar toda la inversión realizada al no tener la posibilidad de trasladar procesos o recursos para otros fines.

Al no poder salir del sector con facilidad, se genera mayor rivalidad entre las empresas.

6. Estructura de Costos

Realizando un enfoque sobre los costos fijos que se ven involucrados en el mantenimiento de las 3,445 que mantiene la empresa a nivel global y abarcando las cuatro unidades estratégicas antes mencionadas, se considera que estos son altos teniendo como consecuencia que la rivalidad en el sector sea alto.

Poder de negociación de los compradores

Como se ha mencionado anteriormente, el costo para un consumidor de la industria fast fashion de cambiarse de una empresa a otra es bajo y este puede escoger la empresa a la que desea comprar sin realizar una exhaustiva evaluación previamente. Es por lo mencionado que el poder de negociación de los compradores es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Puesto que las empresas tienen como objetivo mantener los mismos estándares de calidad con los que ya han logrado posicionar sus productos en la mente del consumidor, buscan mantener estables las relaciones con las diversas empresas proveedoras de materia prima.

Este es el caso de UNIQLO, por ejemplo que ya mantiene relaciones estrechas con diversas fábricas para la compra de los materiales. Es en base a esta preocupación que los proveedores pueden tener poder sobre los términos de las negociaciones que establecen con las empresas.

Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es baja puesto que a la fecha no es factible para los consumidores encontrar productos que sustituyan a las prendas de vestir o calzado, que es parte elemental de la vida cotidiana, por lo tanto no existe ningún riesgo.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Para el siguiente detalle se tomará en cuenta las oportunidades y amenazas definidas en el análisis PEST en un plazo de un año, por ser el plazo más inmediato.

Oportunidades

- Al haber sido catalogado el Perú como uno de los países más atractivos para invertir en el sector textil, esto representa una oportunidad para el grupo Fast Retailing puesto que significa que tiene mayor facilidad o ventajas comerciales para ingresar al mercado con su marca insignia UNIQLO.
- UNIQLO tiene la ventaja de poder aprovechar que el sector privado peruano a pesar de los cambios que ha sufrido la economía, ha demostrado ser resistente y con la capacidad de adaptarse.

- La economía peruana presenta un crecimiento apoyado en la demanda interna y en el sector privado, el cual favorablemente no se ha visto alterado por la situación política variante del país. Esto conlleva a que el grupo pueda invertir en el país puesto que existe estabilidad.
- El mayor poder adquisitivo que está presentando la clase económica emergente del país representa para Fast Retailing, un mercado que tiene capacidad de compra.
- Como el grupo ha establecido para la empresa UNIQLO tres dimensiones importantes que le permiten diferenciarse: la “iniciativa de reciclado de todos los productos, contratación de personas con alguna discapacidad y producción y venta de ropa a habitantes de Banglades que viven por debajo del umbral de la pobreza a precios asequibles”, es que se alinea positivamente con el factor por parte de la sociedad de presionar a las empresas por la inclusión de personas discapacitadas y la realización de actividades de responsabilidad civil.
- UNIQLO puede aprovechar el ingresar al mercado peruano cuando aún la venta por el canal online no se ha concretado como el primer medio de compra por parte del consumidor sobre la preferencia de ir a una tienda física.
- La empresa puede aprovechar el que no existan productos sustitutos para el tipo de producto que ofrecen: ropa; lo cual representa el que siempre vayan a tener demanda.
- UNIQLO tiene la ventaja de poder aprovechar el hecho de que el fast fashion ha creado una tendencia de compra compulsiva ya que el consumidor no desea arriesgarse en no encontrar una prenda a los pocos.

Amenazas

- Al haber sido calificada la industria fast fashion como “de emergencia medioambiental”, el grupo con su marca UNIQLO, puede enfrentarse a barreras para ingresar a nuevos mercados como el peruano, ya que se enfrentaría a organizaciones de protección al medio ambiente y por otro lado podría tener el rechazo de los consumidores preocupados por este factor.
- Fast Retailing tiene como amenaza la posibilidad de tener que enfrentar su ingreso al Perú en simultáneo con el ingreso de las marcas catalogadas como

“ultra fashion”, las cuales tienen como propuesta la producción en un menor tiempo y el énfasis en la venta a través del canal online.

- Se considera que en el Perú las barreras de ingreso para nuevos competidores en el sector retail son altas por considerarse que las empresas ya vigentes han alcanzado economías de escala, poseen lealtad por parte del consumidor y tienen una ventaja absoluta en costos.
- La empresa debe afrontar el hecho de que la rivalidad actual del sector retail en el mercado peruano y más aún en la industria del fast retailing es alta puesto que existen pocas empresas que ya se encuentran en la mente del consumidor como las favoritas y entre las cuales el costo de cambio es bajo.
- Para la empresa también representa una amenaza el que existan barreras de salida en el sector como los costos fijos y la pérdida en los activos y lo que se invirtió en ellos, puesto que representan que las empresas se queden y se genere mayor rivalidad.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Según (David, 2013, p. 122), la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de las área funcionales de la empresa permitiendo de esta manera encontrar la relación entre ellas. Es importante comprender bien los factores que se van a incluir en ella.

Para el presente caso, se determinaron los siguientes factores para FR:

Tabla 2.1
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Críticos del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Control total del proceso productivo por el modelo SPA	0.25	4	1.00
Posicionamiento en mercado asiático, europeo y estadounidense	0.12	4	0.48
Alcance de economías de escala - Ventaja sobre estructura de costos	0.20	4	0.80
Propio centro de innovación y desarrollo	0.05	3	0.15
Propio centro de formación de líderes	0.05	3	0.15
Debilidades			
No tiene presencia en el mercado sudamericano como la competencia	0.13	1	0.13
FR ha centralizado su marca GU sobretodo a Japón	0.14	2	0.28
Las marcas como CDC y PTT dependen de la demanda femenina	0.06	2	0.12
Total	1		3.11

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

Como se puede observar, del desarrollo de la matriz EFI se ha obtenido un valor de 3.11 lo que representa que el grupo Fast Retailing incluyendo en la presente evaluación a lo aplicado para sus unidades de negocio, aprovecha de manera óptima sus fortalezas para contrarrestar las debilidades que tiene. La mayor fortaleza que se es la de control de los procesos productivo debido al modelo de negocio que el grupo aplica.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Según (David, 2013, p. 80), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas de la empresa analicen información de los factores del PEST antes descrito y de la competencia de la industria en la que se encuentran.

Para el presente caso, se determinaron los siguientes factores para FR:

Tabla 2.2
Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Críticos del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Perú catalogado como país atractivo para invertir en sector retail	0.15	4	0.60
Crecimiento de la economía peruana	0.10	2	0.20
Sector Privado no cambiante ante situación política peruana	0.07	2	0.14
Clase emergente con mayor poder adquisitivo por trabajo propio	0.06	3	0.18
Preocupación por personas con discapacidad / responsabilidad social	0.05	4	0.20
Mayor presencia de las plataformas digitales - canal online	0.08	3	0.24
Interés del consumidor por la continuación de la compra en tienda física	0.04	2	0.08
Inexistencia de productos sustitutos	0.10	4	0.40
Incentivo de la compra compulsiva para disminuir riesgo de pérdida	0.04	4	0.16
Amenazas			
La industria fast fashion ha sido catalogada como de emergencia medioambiental	0.12	3	0.36
El ingreso a Perú de las marcas "ultra fashion", de las cuales su principal canal de ventas es internet	0.10	2	0.20
Barreras de ingreso altas para nuevos competidores	0.02	2	0.04
Alta rivalidad en el sector retail peruano y en la industria del Fast Fashion	0.05	3	0.15
Barreras de salida de la industria altas	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.76

Fuente: David, F (2013)

Elaboración Propia

Como se puede observar, del desarrollo de la matriz EFE se ha obtenido un valor de 2.76 lo que representa que el grupo Fast Retailing aprovecharía de manera satisfactoria las oportunidades que le ofrece el mercado peruano para su ingreso.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

La Matriz de la Estrategia Genérica involucra las “tres estrategias planteadas por Michael Porter: liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible” (Porter, 2009)

La estrategia genérica desarrollada por el grupo Fast Retailing es la de Liderazgo en costos con diferenciación sustentada en los siguientes factores:

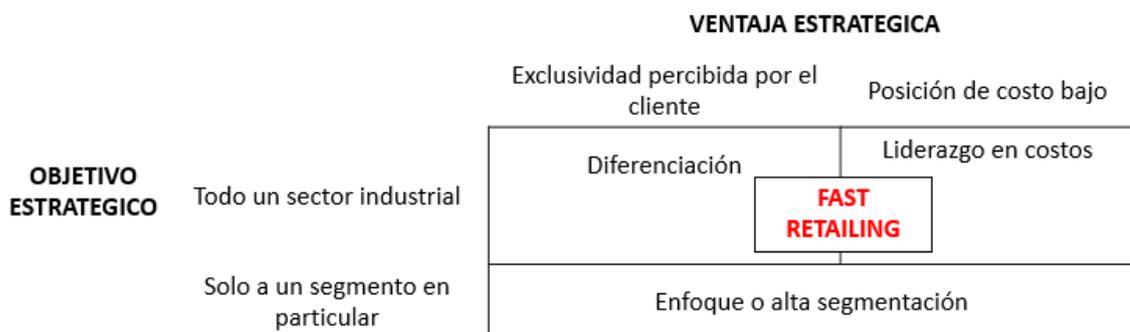
En lo que respecta al:

Objetivo estratégico: Fast Retailing se dirige la oferta de sus productos a toda la industria de moda rápida ya que tiene prendas tanto para hombres y mujeres a precios bajos, es decir no ha realizado una segmentación de mercado para enfocar su producción..

Ventaja Estratégica: el grupo si bien ofrece prendas básicas a precios accesibles a través de su marca más importante UNIQLO, con las marcas que conforman la unidad de negocio de marcas globales, Fast Retailing ofrece prendas más especializadas y distinguidas a diferentes segmentos y a precios más altos. Es así como Theory por ejemplo se destaca por un estilo más sofisticado para hombres y mujeres mientras que CDC se distingue por tener prendas más elegantes solo para mujeres.

Cabe resaltar que además de los factores mencionados, Fast Retailing se enfoca en desarrollar las últimas innovaciones para poder brindar la mejor calidad en sus productos.

Figura 2. 1
Matriz de la estrategia Genérica.



Fuente: Porter, M. (2009)

Elaboración propia

2.4. Matriz FODA (Sustento).

El análisis FODA es una herramienta utilizada para “identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades” (Hill, 2015, p. 17).



Tabla 2.3
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	<p>F1. Control total del proceso productivo por el modelo SPA</p> <p>F2. Posicionamiento en mercado asiático, europeo y estadounidense</p> <p>F3. Alcance de economías de escala - Ventaja sobre estructura de costos</p> <p>F4. Propio centro de innovación y desarrollo</p> <p>F5. Propio centro de formación de líderes</p> <p>F6. Programa de inclusión de personas con discapacidad / Programa de RS</p>	<p>D1. No tiene presencia en el mercado sudamericano como la competencia</p> <p>D2. FR ha centralizado su marca GU sobretodo a Japón</p> <p>D3. Las marcas como CDC y PTT dependen de la demanda femenina</p>
Oportunidades	<p>(O5,F6) Mediante lo programas con los que cuenta ganar la preferencia del sector de consumidores peruanos preocupados por los discapacitados y acciones de RS.</p> <p>(O2,F2) Subsidiaria de propiedad total: Utilizar la experiencia y el Know How ganado en los demás mercados para aprovechar el crecimiento de la economía peruana</p> <p>(O1,F3) Aprovechar lo ganado mediante las economías de escala y la estructura de costos globalmente para invertir en el sector textil peruano a modo de iniciar su presencia en el país</p>	<p>(O1,D1) Subsidiaria de propiedad total: FR puede aprovechar el atractivo del mercado peruano como primer destino de inversión para cubrir su ausencia en el mercado sudamericano</p>
Amenazas	<p>(A1,F4) La empresa puede colaborar con las empresas proveedoras aliadas para encontrar materiales más eco amigables en su centro de I + D</p> <p>(A1,F5) Los líderes formados para las decisiones globales pueden establecer nuevas estrategias en el ámbito tecnológico</p>	<p>(A2,D1) Alianza Estratégica: Enfrentar el ingreso de las Ultra fashion generando alianzas con una empresa online que tenga alcance al mercado peruano como lo es la plataforma Wish, para ir generando imagen de marca entre los consumidores hasta su ingreso con tiendas física</p>

Fuente: Hill, C. W. (2015)

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” (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 23)

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas y de hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.” (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 23)

Esta misión en conjunto hace referencia a una definición de negocio orientada al producto, puesto que se menciona el valor y exclusividad que la empresa ofrece en los mismos y posterior a ello se pone énfasis en lo que el grupo Fast Retailing desea lograr en los consumidores con los mismos esfuerzos y productos que ofrece.

Con respecto a lo mencionado sobre la misión, el grupo no está haciendo mención en ella sobre las necesidades del cliente que el producto satisface, lo cual es un punto negativo que se debería replantear.

Por otro lado, no se está contemplando los nueve componentes básicos de una misión como lo son clientes, mercados, rentabilidad, filosofía, interés en la imagen pública, productos, tecnología, concepto propio e interés en los empleados; los cuales se modificarían para su ingreso al mercado peruano.

Visión

Teniendo en consideración la misión mencionada, se puede definir que la visión del grupo Fast Retailing es la de convertirse en la empresa modelo de la industria de moda rápida continuando con su oferta de productos de calidad pero a precios accesibles y lograr su expansión y posicionamiento en todos los continentes como lo proyecta para Sudamérica ingresando al mercado peruano. Asimismo la de ser reconocida como una empresa social y ambientalmente responsable

Políticas

Las políticas actuales de Fast Retailing y que se consideran deben mantenerse son las siguientes:

- Haremos todo lo que este en nuestra mano por nuestros clientes

- Aspiramos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito
- Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo
- Avanzaremos con celeridad y peso firme en todo lo que hagamos
- Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos
- Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012, p. 23)

Mediante sus políticas, el grupo Fast Retailing hace hincapié en su interés en primer lugar por los clientes y sus necesidades, lo que desea alcanzar y expone como y bajo qué posición es que planea lograrlo.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Se han definido los siguientes objetivos específicos 2019 -2020 para el grupo Fast Retailing en relación a su ingreso al mercado Peruano planteado para mediados del año 2019, con su marca líder UNIQLO:

- Obtener para fin de año 2019 un total de ventas superior en 5% al proyectado por FR.
- Alcanzar un aumento en la rentabilidad sobre la inversión realizada en el mercado peruano de aproximadamente un 8% en el segundo semestre del 2019.
- Captar más clientes al 2020 y mantener la fidelidad de los obtenidos en el 2019.
- Incrementar las ventas por metro cuadrado del local en un 10% cada bimestre.
- Obtener una tasa de porcentaje de visitas que se concretan en compras mayores al 30%.
- Lograr satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida.
- Incrementar el número de tiendas para el año 2020, siendo en específico dos tiendas adicionales a ubicar dentro de centros comerciales en Lima.
- Reducir el tiempo de respuesta al cliente en el servicio de post venta
- Elevar el nivel de motivación del personal encargado de tienda

- Preparar al equipo idóneo para las ventas en relación a la atención hacia el cliente.

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

En primer lugar, establecer que para atender en el Perú, esta operación estaría contemplada dentro de UNIQLO Internacional que es ya una unidad estratégica de negocios existente por parte del Grupo.

Por otro lado, complementando su entrada al Perú, Fast Retailing, puede llevar a cabo la creación de una unidad estratégica como UNIQLO Accesorios, orientada a la venta de artículos “low cost” de consumo masivo que incluya diversos elementos como maquillaje, peluches, tazas, materiales de decoración como papelería o marcadores, entre otros.

Es así como el grupo estaría ampliando su línea de productos, al igual como lo hace Inditex con su marca Zara orientado a la industria fast fashion pero que también tiene una línea para el hogar, denominada Zara Home, teniendo una mayor atracción por parte del consumidor peruano.

Para la difusión de tanto su ingreso al país como de la nueva unidad creada, Fast Retailing deberá aprovechar la gran difusión que tiene una marca a través de las redes sociales, principalmente porque estas son usadas por consumidores cada vez más jóvenes hasta adultos, logrando llamar la atención de un mercado mayor.

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

Estrategia Global

Se define que la el grupo Fast Retailing debe continuar aplicando la estrategia Global para seguir expandiéndose, sustentada en los siguientes factores:

I. Presión por adaptación local:

A pesar de que la empresa ha continuado su expansión a diversos países, esta no ha buscado que su rentabilidad se base en modificar el formato original de sus productos basándose en los tipos de gustos, costumbres o hábitos de los

consumidores locales, sino que por el contrario ha mantenido un producto estándar en todo el mundo, con el objetivo de lograr una rentabilidad al seguir aprovechando la estructura de costos que ya maneja y las economías de escala alcanzadas.

Un ejemplo de lo antes mencionado lo podemos observar en el catálogo de la página web de UNIQLO Japón en comparación con la de UNIQLO Barcelona. En ambas páginas encontramos que los productos son los mismos muy a pesar de la diferencia de países cada uno en un continente distinto. Prueba de esto se puede observar en imagen N° 3 del Anexo 1.

II. Presión por la reducción de costos:

Puesto que la industria fast fashion es un mercado competitivo, las empresas se enfrentan a la necesidad de reducir sus costos es por ello que se esfuerzan en la búsqueda de establecer los distintos procesos que requiere en lugares donde les resulta más económico hacerlo o caso contrario donde pueden entablar relaciones con empresas locales especializadas.

Para el caso de Fast Retailing, este ha continuado con esta idea ya que las principales fábricas con las cuales trabaja se mantienen en China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia (UNIQLO Business Model, 2018).

Por otro lado, es importante indicar que para el ingreso a Perú, se propone que Fast Retailing debe ingresar con su marca UNIQLO, estableciendo una subsidiaria de propiedad total con lo cual mantendría el control sobre el know how y operaciones de la industria, y podría homogenizar las estrategias que se toman en los demás países donde ya se encuentra consolidada la marca de manera mucho más rápida puesto que debe pasar por la evaluación de otra empresa.

Estrategia Corporativa:

Como ya se ha mencionado, el grupo aplica el modelo de ser un minorista de empresa especializada, que realiza el control del proceso de negocio en su totalidad, teniendo relación directa tanto con los proveedores y fabricantes de los productos.

En referencia a este modelo, se considera que Fast Retailing debe continuar aplicando la estrategia de Outsourcing para el ingreso de UNIQLO, con respecto a la

actividad de producción, ya que esta es realizada por fábricas especializadas ubicadas en los países de China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia, en donde las operaciones son a un menor costo.

Por otro lado, puesto que los consumidores peruanos se encuentran ya atraídos por la oferta de las empresas como Zara, H&M y GAP pertenecientes a la misma industria y que ya se encuentran en el país, estos conocen la oferta que tiene UNIQLO a nivel global por lo que, se propone que mientras se defina el ingreso de esta empresa japonesa al mercado peruano con una tienda física, esta podría establecer una alianza estratégica con una empresa de comercio electrónico como lo es WISH que ya tiene llegada a este mercado y que proporciona diversos tipos de productos por lo que ha logrado obtener un mayor alcance y aceptación a la fecha. De esta manera el consumidor peruano ya podría ir afianzando su interés por la nueva marca.

Estrategia de Negocios

Para la estrategia genérica se establece como propuesta que el grupo debe continuar aplicando liderazgo en costos con diferenciación puesto que tal como se ha mencionado anteriormente puesto que con ello han logrado diferenciar mejor sus productos de la competencia y a la vez lograr una ventaja sobre la estructura de costos y economías de escala.

Por otro lado, en lo que respecta a la estrategia de inversión a nivel negocio se establece que Fast Retailing aplique una estrategia de crecimiento o expansión que se ve reflejado en dos factores:

I. Etapa del ciclo de vida de la demanda

Se considera que la demanda en la industria fast fashion en el Perú continua en una situación creciente ya que dentro del sector retail, los consumidores se encuentran más atraídos por la oferta que brindan las empresas como Zara o H&M en comparación con otras marcas que van más orientadas a las tiendas departamentales como Ripley o Saga, ya que las primeras tienen un enfoque de atender las necesidades del cliente de manera más rápida puesto que su rotación de prendas en exhibición es cada dos semanas en el caso de Zara y la producción

de cada modelo no es de gran tiraje por lo que no se corre el riesgo de encontrar las prendas tan repetitivas (Larrouy, 2016).

II. Posición competitiva de la empresa

La posición competitiva de Fast Retailing con sus diversas marcas en especial con UNIQLO es fuerte ya que globalmente tiene una alta participación de mercado y ha logrado sobrevivir a la rivalidad con las empresas más fuertes de la industria gracias a la ventaja competitiva alcanzada de liderazgo en costos con diferenciación, muy a pesar de haber ingresado a la industria más tarde que las demás

Por lo expuesto, el grupo deber seguir aplicando esfuerzos de crecimiento no solo en los mercados en los que ya se encuentra ubicado sino que principalmente expandirse a mercados a los cuales aún se encuentra como pendiente pero donde su competencia ya ha ingresado por haber una demanda por seguir explotando como es el caso de Perú.

Estrategias Funcionales

Investigación y Desarrollo:

El grupo puede aplicar la investigación para elaborar las estrategias que va a implementar de manera organizacional hasta las que debe tener en cuenta para conocer e identificar las necesidades del consumidor peruano y que debe buscar satisfacer.

Por otro lado, se encuentra lo que logra en su centro de Investigación y Desarrollo en cuanto a las mejoras en los procesos y en consecuencia en los productos a ofrecer.

Logística de Entrada y Operaciones

En lo que respecta a la compra de materia prima y la producción de los productos que va a ofrecer en el mercado peruano, el grupo puede definir el establecer estas actividades en países donde siga alcanzando economías de escala pero que a la vez sean más cercanos a este para disminuir los costos de transporte.

Marketing y Ventas:

Para esta área, si bien es necesario enfatizar que en un primer momento Fast Retailing atraerá a los consumidores por cuenta propia a través de la notoriedad que tendrá su llegada al mercado peruano, se considera que este deberá apostar por reforzar la variable de la comunicación o llegada con los mismos. Esto se logrará a través de actividades de

publicidad online por medio de anuncios en las principales redes sociales. Esto conllevará a reforzar la superior respuesta al cliente.

Recursos Humanos:

Para su ingreso a Perú, el grupo debe contar con un buen equipo de ventas que en conjunto puedan trabajar para lograr los objetivos propuestos, es por este motivo que como estrategia se plantea que Fast Retailing establezca un taller de dos meses aproximadamente a llevarse antes de la apertura de tienda orientada a comunicar a los futuros empleados cuales son las políticas, lineamientos, herramientas con las cuales se trabajará. Esto conllevará a reforzar la superior respuesta al cliente.

Sistema de información y tecnología

Para mejor la experiencia de compra y dada la experiencia con la que el grupo cuenta, este podría implementar mediante un trabajo en conjunto con desarrolladores tecnológicos una aplicación que pueda ser utilizada durante la permanencia en la tienda y que le permita al consumidor ir registrando las prendas que se va a llevar y de esta manera al momento de llegar a la caja solo registre el monto y finalice con la compra. De esta manera se estaría reduciendo el tiempo de espera y permanencia al momento del pago. Esta estrategia conllevaría a lograr una eficiencia superior.

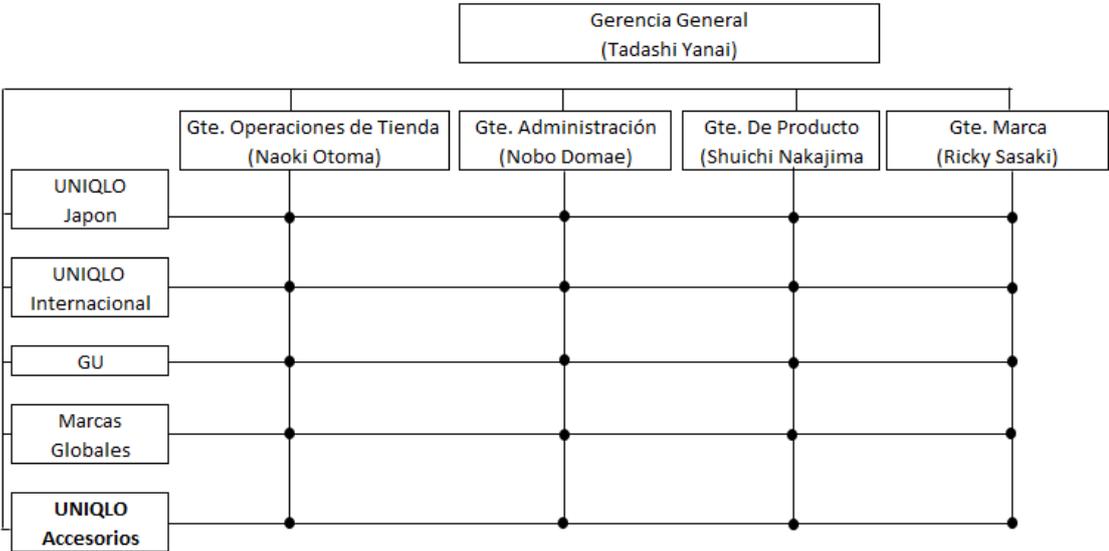
Servicio Post Venta

El grupo podría continuar con la política de la devolución del producto después de los tres meses de la compra, ya que esto es un factor por el cual se ha caracterizado de su competencia en otros países. Además de ello considerar establecer dentro de la tienda a construir en el Perú, un espacio destinado solo para posibles reclamos y/o devoluciones pero que se diferencia de las demás tiendas en que esta sea estructurada y planeada de tal forma que la espera por parte del consumidor sea mínima. Esto conllevará a reforzar la superior respuesta al cliente.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1
Rediseño de la estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen anterior, el tipo de estructura que se está considerando tiene actualmente el grupo Fast Retailing es la matricial que divide al grupo tanto en áreas funcionales con las respectivas vicepresidencias y las unidades estratégicas desarrolladas en el primer capítulo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, UNIQLO Perú se encuentra ubicada dentro de UNIQLO Internacional, de esta manera es en este país desde donde iniciaría sus operaciones a nivel Latinoamérica, donde en la actualidad no tiene presencia pese a que su competencia ya se ubica desde algunos años.

Cabe precisar que, si bien el hecho de que UNIQLO Perú se encuentre ubicada dentro de una unidad de negocio ya establecida desde los inicios del grupo, es un factor favorable para que ya se tenga el conocimiento de que es lo que se debe realizar en cuanto a investigaciones de mercado, pronósticos de rentabilidad, métodos aplicar; se debe tener

presente que es un continente totalmente nuevo al que está ingresando y por ende con características de comportamiento diferentes pero que el grupo debe saber manejar.

Adicional a lo mencionado y en cuanto a la estructura organizacional, se considera como parte de su rediseño el adicionar la unidad estratégica de negocio anteriormente mencionada en el numeral 2.7, UNIQLO Accesorios orientada a la venta de diferentes artículos para uso personal, ya que al encontrarse orientada a un producto distinto al que viene manejando UNIQLO, es decir fuera del rubro textil, amerita estrategias distintas.

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

Para la implementación de las estrategias planteadas, se deben incorporar cambios en tres componentes que conforman el diseño organizacional

I. Estructura Organizacional:

Para el equipo de personas que estarán a cargo del ingreso de UNIQLO a Perú, se implantará un manual de lineamientos a utilizar para la coordinación y unificación interna de las estrategias a aplicar en relación con lo que Fast Retailing realizó para el ingreso a otros mercados, garantizando la continuidad del modelo.

II. Sistemas de Control:

Con el objetivo de tener al personal motivado, se crearía un equipo destinado únicamente a medir periódicamente el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación al trabajo que realizan orientado a la implementación de las estrategias y este deberá establecer herramientas para cubrir posibles factores poco favorables que estén surgiendo así como también llevará a cabo la revisión de los planes de recompensa e incentivos.

III. Cultura Organizacional:

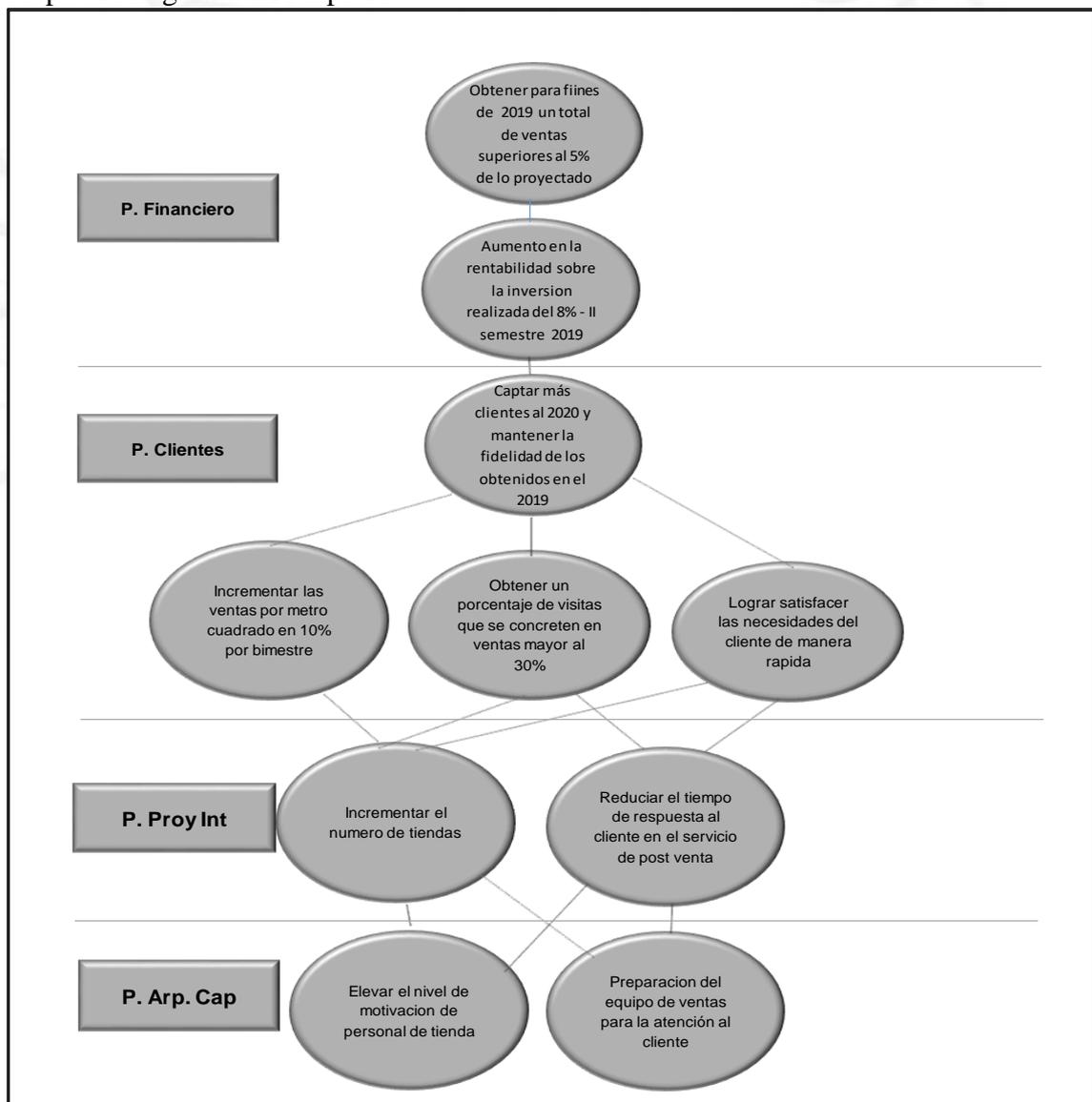
Se implementará cursos de coaching o liderazgo para que principalmente se pueda establecer en los líderes del grupo, una manera de trabajo hacia el logro de los objetivos que estos puedan transmitir a los demás colaboradores. Esto se realizara en concordancia con la búsqueda de homogenizar la manera en la cual el equipo llegue a lo propuesto.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

“El mapa estratégico representa la relación de causa y efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Con él se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente utilizando las cuatro perspectivas equilibradas de Balance Scorecard” (Conexionesan, 2017)

Figura 4.1
Mapa estratégico de la empresa



Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. (2009)

Elaboración Propia

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

“El cuadro de Mando Integral es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados” (Berenguer, 2017)



Tabla 4.1
Cuadro de Mando Integral

P.	Objetivo BSC	Indicador BSC	Peso
F1	Obtener para fin de año un total de ventas superior en 5% al proyectado por FR	Total de ventas netas 2018 / ventas proyectadas	100%
F2	Alcanzar un aumento en la rentabilidad sobre la inversión realizada en el mercado peruano de aproximadamente un 8% en el segundo semestre del 2019	(Ingresos - Inversión) / Inversión	100%
C1	Captar más clientes al 2020 y mantener la fidelidad de los obtenidos en el 2019	Cientes nuevos 2020 / Clientes frecuentes 2019	70%
		Nivel de compras de los clientes nuevos	30%
C2	Incrementar las ventas por metro cuadrado del local en un 10% cada bimestre.	Ventas Totales/ m2 totales de la tienda	100%
C2	Obtener una tasa de porcentaje de visitas que se concretan en compras mayor al 30%	Numero de compras / Número de visitantes	100%
C4	Lograr satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida	N° de productos devueltos/ N° total de mercadería vendida	100%
P1	Incrementar el número de tiendas para el año 2020, siendo en específico dos tiendas adicionales a ubicar dentro de centros comerciales en Lima.	N° de tiendas año 2020/ N° tiendas del año 2019	100%
P2	Reducir el tiempo de respuesta al cliente en el servicio de post venta	Tiempo de permanencia en zona de atención al cliente	100%
A1	Elevar el nivel de motivación del personal encargado de tienda	Porcentaje de rotación de personal tienda	35%
		% de ausentismo mensual	65%
A2	Preparar al equipo idóneo para las ventas en relación a la atención hacia el cliente.	Horas de inducción al mes	60%
		% de quejas de atención al mes	40%

Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. (2009)

Elaboración Propia

Para lograr que la estrategia a considerar implementar en su ingreso a Perú funcione, Fast Retailing debe contemplar las cuatro perspectivas establecidas en el mapa estratégico antes descrito, mediante el cual se comunica los objetivos que se desean alcanzar en cada uno de ellos.

Para poder hacer un seguimiento en la evolución de estos y verificar a su vez si están siendo alcanzables o teniendo resultados favorables para la empresa es que se les ha establecido un indicador de medición. Inclusive para algunos objetivos se tienen dos formas de obtener el resultado agregando un peso para cada uno de ellas que representa su nivel de importancia.

Como se puede observar en la tabla 4.1 para cada perspectiva se han establecido por lo menos dos objetivos, es así como para la perspectiva financiera se hace un enfoque en lo que respecta a las ventas y rentabilidad que se desea alcanzar a un periodo determinado.

Por el lado de la perspectiva del cliente el objetivo más relevante es el captar más clientes sin descuidar a los que ya se han logrado establecer como frecuentes, lo que se encuentra muy relacionado al objetivo trazado en la parte de procesos sobre el servicio de post venta ya que en la actualidad ya se ha corroborado que el consumidor valora mucho lo que una empresa ofrece hasta ese momento posterior a la compra y que es un factor determinante para obtener su fidelidad.

Finalmente tener muy presente lo que se desea lograr en el capital humano que va a ser pieza fundamental para el desarrollo de la empresa en el mercado peruano abarcando desde el aspecto motivacional hasta el de formación a nivel personal como profesionalmente para llevar a cabo las actividades y funciones de cada puesto de manera óptima.

CONCLUSIONES

Si bien el grupo Fast Retailing pertenece a la misma industria de moda rápida en la cual compete con empresas como Zara, la cual básicamente se caracteriza por tener una oferta de productos que reflejan las últimas tendencias de la alta costura, pero a bajo costo; el grupo se ha diferenciado por ofrecer prendas catalogadas como básicas sin dejar de lado el diseño e innovación, a precios cómodos y que principalmente cumplen las necesidades de los consumidores; siendo este último un factor que ha prevalecido en el pensamiento del grupo y ha sido motivo para que al día de hoy tengan la presencia en Asia, Europa y Estados Unidos.

Por otro lado y de acuerdo a la evaluación realizada se ha podido verificar que Fast Retailing posee grandes ventajas sobre las cuales poder apoyarse para su ingreso a nuevos mercados con su cadena UNIQLO en primer lugar ya que es la más representativa, partiendo desde las fuertes alianzas que esta ya posee con grandes empresas proveedoras y fábricas con las cuales puede asegurar la calidad de los procesos hasta las acciones que realiza en los puntos de venta en los cuales se enfoca en tener un buen equipo de ventas, ya que los considera pieza muy influyente para que la compra por parte del consumidor se efectúe.

La entrada de la cadena UNIQLO en Perú representaría el crecimiento de la industria de moda rápida, originando que las empresas actualmente posicionadas en el mercado tanto de la misma industria como de las departamentales tengan que modificar sus estrategias y posiblemente objetivos para no dejarse ganar por este potencialmente grupo.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones que UNIQLO podría tener contemplado sería en primer lugar tomar medidas intensas de publicidad y marketing a través de redes sociales y medios de comunicación para promocionar su ingreso en el mercado peruano. Es de esta manera que genera grandes expectativas y curiosidad en el consumidor que estará atento a probar la nueva marca.

Finalmente se puede hacer hincapié en que muy a pesar de las grandes fortalezas que tiene Fast Retailing tanto operativamente como por las iniciativas que presenta en cuanto actividades de responsabilidad social, se recomienda que esta debe evaluar y tomar con precaución el hecho de que esta industria se encuentre catalogada como de “emergencia medioambiental” relacionado al tiempo de vida de los productos y las condiciones de trabajo en las que estas serían elaboradas; a fin de que pueda tomar medidas internas que puedan reducir o revertir estos factores negativos y de esta forma poder ser mejor vista por los consumidores

REFERENCIAS

- Alegret, A. (21 de Diciembre de 2017). *EAE Business School Harvard Deusto*. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Arbe, G. (10 de Julio de 2018). Economía peruana en un "mejor momento": crecer cerca de 4% es posible. *Semana Economica.com*, <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/298693-un-mejor-momento-para-la-economia/>.
- Berenguer, J. M. (15 de Junio de 2017). *Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral*. Recuperado de <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Conexionesan. (20 de Julio de 2017). ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Cordero Pérez, C. (10 de Octubre de 2012). ¿Qué es y cómo se define el modelo de negocios? *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-y-como-se-define-el-modelo-de-negocios/N6FNCYHG6BHTPIX47DVUMXLT6Y/story/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Du, H., Huang, Y., & Liu, Y. (Marzo de 2015). *The Analysis of the SPA Apparel Company Strategy*. Recuperado de Atlantis Press: <https://www.atlantispress.com/proceedings/cmcs-15/18178>
- Española Zara abrió su primera tienda en el Perú. (26 de Enero de 2012). *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/espanola-zara-abrio-su-primera-tienda-en-el-peru-noticia-444850>
- Fasson, A. (24 de mayo de 2018). La última revolución de la moda se llama ultra fast fashion. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/24/la-ultima-revolucion-de-la-moda-se-llama-ultra-fast-fashion/>
- Fast Retailing. (23 de Mayo de 2018). Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Group News. (18 de noviembre de 2016). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1611181100.html>
- Grupo BMV. (s.f.). ¿Por qué listarse en bolsa?. Recuperado de <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/por-que-listarse-en-bolsa>

- Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral* (Décimoprimer edición. ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- IR News*. (17 de marzo de 2009). Recuperado de Fast Retailing:
<https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/0903171800.html>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Larrouy, D. (24 de Marzo de 2016). Se acabaron las temporadas, se impone la 'fast fashion'. *El País* . Recuperado de
<https://search.proquest.com/central/docview/1775540388/fulltext/6F9AFD9611A14214PQ/18?accountid=45277>
- Las marcas que más invierten en el mercado peruano*. (31 de agosto de 2018). Recuperado de Mercado Negro: <http://www.mercadonegro.pe/las-marcas-que-mas-invierten-en-el-mercado-peruano/>
- Mercado Negro. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- More, M. (16 de Marzo de 2015). *Agile y Scrum*. Recuperado de
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Perú Retail*. (23 de mayo de 2018). Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* . Madrid: Pirámide.
- Redacción Gestión . (07 de agosto de 2013). El 60% de la clase media emergente tiene un trabajo independiente. *Gestión*. Recuperado de
<https://gestion.pe/economia/60-clase-media-emergente-independiente-45084>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*(caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios:
<https://www.harvard.edu/>
- UNIQLO. (s.f.). Recuperado de <http://www.uniqlo.com/sg/corp/model/>
- UNIQLO. (s.f.). Recuperado de
<https://www.fastretailing.com/employment/en/uniqlo/eu/storestaff/about.html>
- UNIQLO Business Model*. (28 de febrero de 2018). Recuperado de Fast Retailing:
<https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- UNIQLO Business Model*. (28 de febrero de 2018). Recuperado de Fast Retailing:
<https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>

Xicota, E. (20 de diciembre de 2018). Recuperado de
<https://www.esterxicota.com/impactos-fast-fashion-peru/>

Yanai, T. (2018). *Annual Results Announcement*. Japón. Recuperado de
https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_4q_eng.pdf



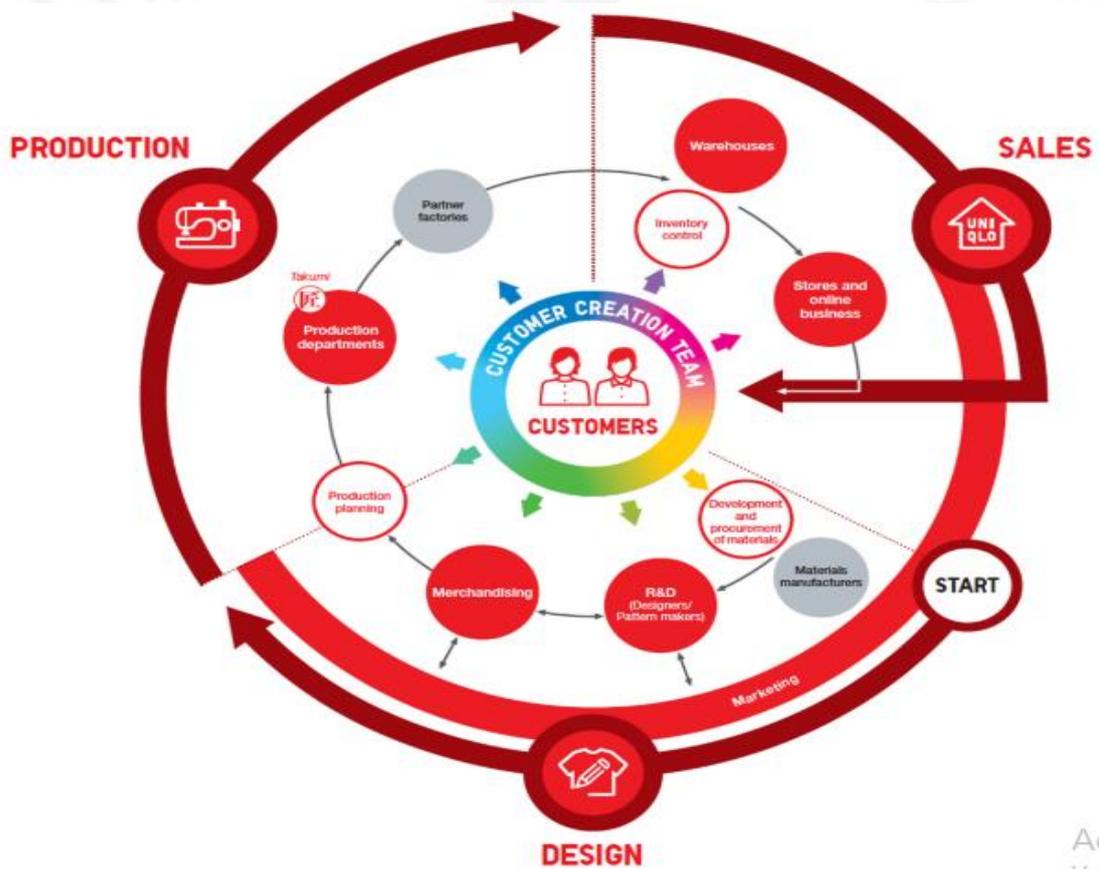


ANEXOS

Anexos 1 : Imágenes

Imagen N° 1

Modelo de Negocio de UNIQLO



Fuente: UNIQLO Business Model (2018)

Activ
Ve a Cc

Imagen N° 2

Comparación de las marcas bajo modelo SPA en función a ventas Febrero 2018

Company Name (Flagship Brand)	Country	End of Fiscal Year	Sales (JPY trn)	Sales (USD bn)	Change(%) (local base)
INDITEX (ZARA)	Spain	Jan-18	3.33	30.97	8.7
Hennes & Mauritz	Sweden	Nov-17	2.61	24.31	4.0
FAST RETAILING (UNIQLO)	Japan	Aug-17	1.86	17.34	4.2
Gap	USA	Feb-18	1.70	15.86	2.2
Limited Brands	USA	Feb-18	1.36	12.63	0.5
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	USA	Feb-18	0.96	8.91	8.7
Ralph Lauren	USA	Apr-17	0.71	6.65	-10.2
NEXT	UK	Jan-18	0.61	5.64	-1.0
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	USA	Jan-16	0.41	3.80	5.1
Abercrombie & Fitch	USA	Jun-16	0.38	3.49	5.0
Esprit	Hong Kong	Jan-16	0.22	2.04	-10.4

Note: Compiled from the annual reports of the companies listed above.

*Figures calculated in yen using the end of Feb 2018 FX rates. (\$1=¥107.4)

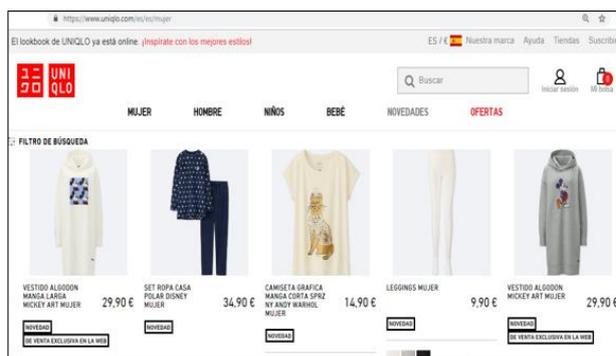
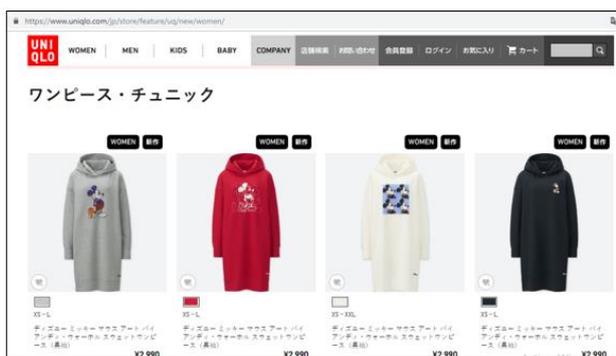
SPA stands for "Specialty Store Retailer of Private Label Apparel." An SPA's business model spans the entire clothing value chain, from the procurement of materials to product planning, development, production, distribution, retail and inventory management.

Fuente: <https://www.fastretailing.com/employment/en/about/business.html>

Imagen N° 3

UNIQLO JAPON

UNIQLO BARCELONA



Página Web UNIQLO Japón y Página web UNIQLO Barcelona

Fuente: <https://www.uniqlo.com/jp/> / <https://www.uniqlo.com/es/es/home>