

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

Mauricio Fernando Montenegro Ayo

Código 20121965

Lima – Perú

Diciembre del 2018



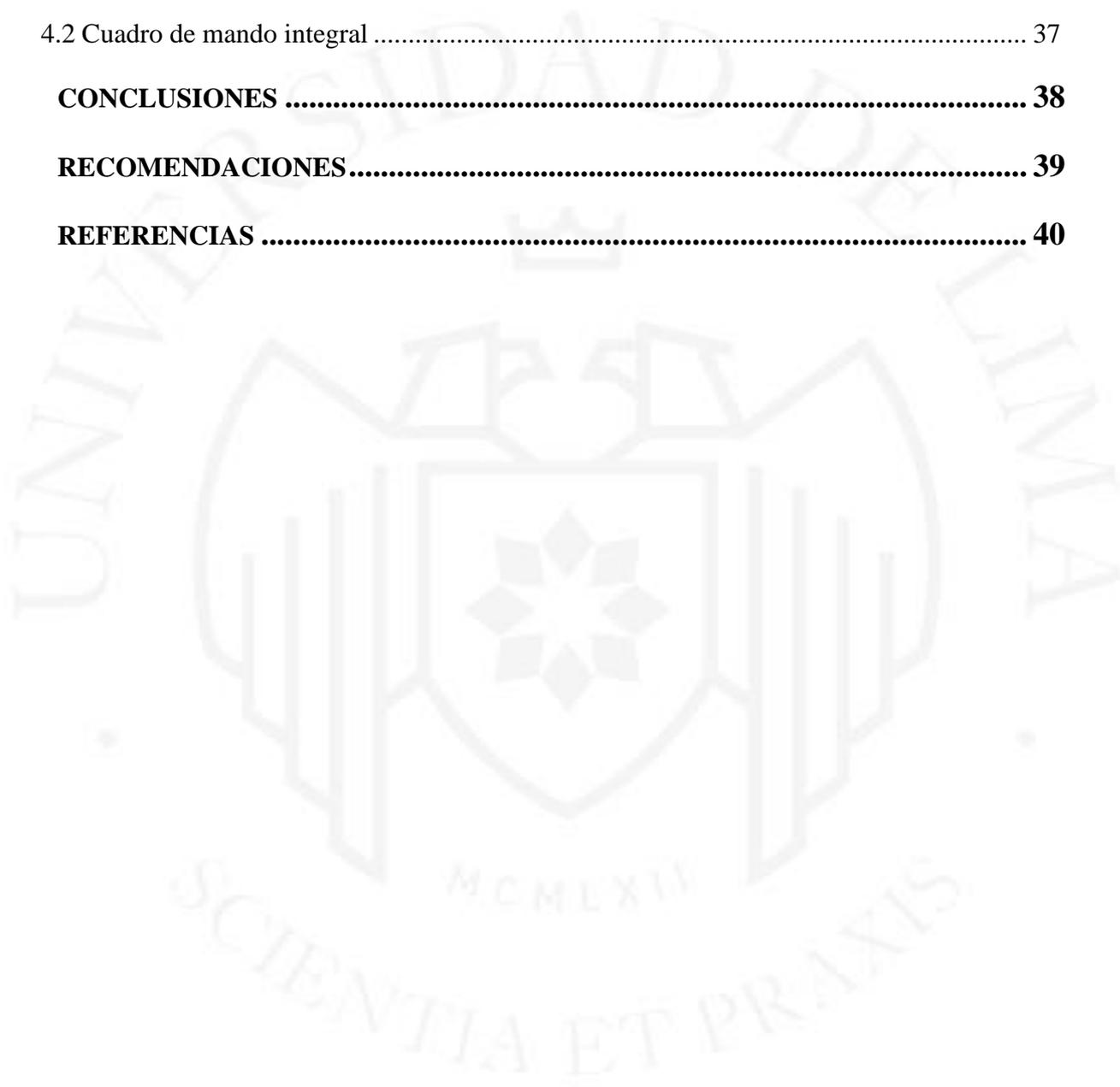


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	2
1.1 Diagnóstico Interno:.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio:.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	5
1.1.3 Ventajas Competitivas de la Empresa y por UEN	8
1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	8
1.2 Diagnóstico Externo	12
1.2.1 Análisis PEST	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	17
1.2.3 Determinación de las Oportunidades y Amenazas	20
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
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	26
2.4 Matriz FODA	27
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	28
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	28
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN	29
2.8 Propuesta de estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales.....	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34

3.1 Rediseño o no rediseño de la estructura organizacional	34
3.2 Propuesta de cambios en la implementación de estrategias	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	36
4.1 Mapa estratégico de control para la empresa	36
4.2 Cuadro de mando integral	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS	40

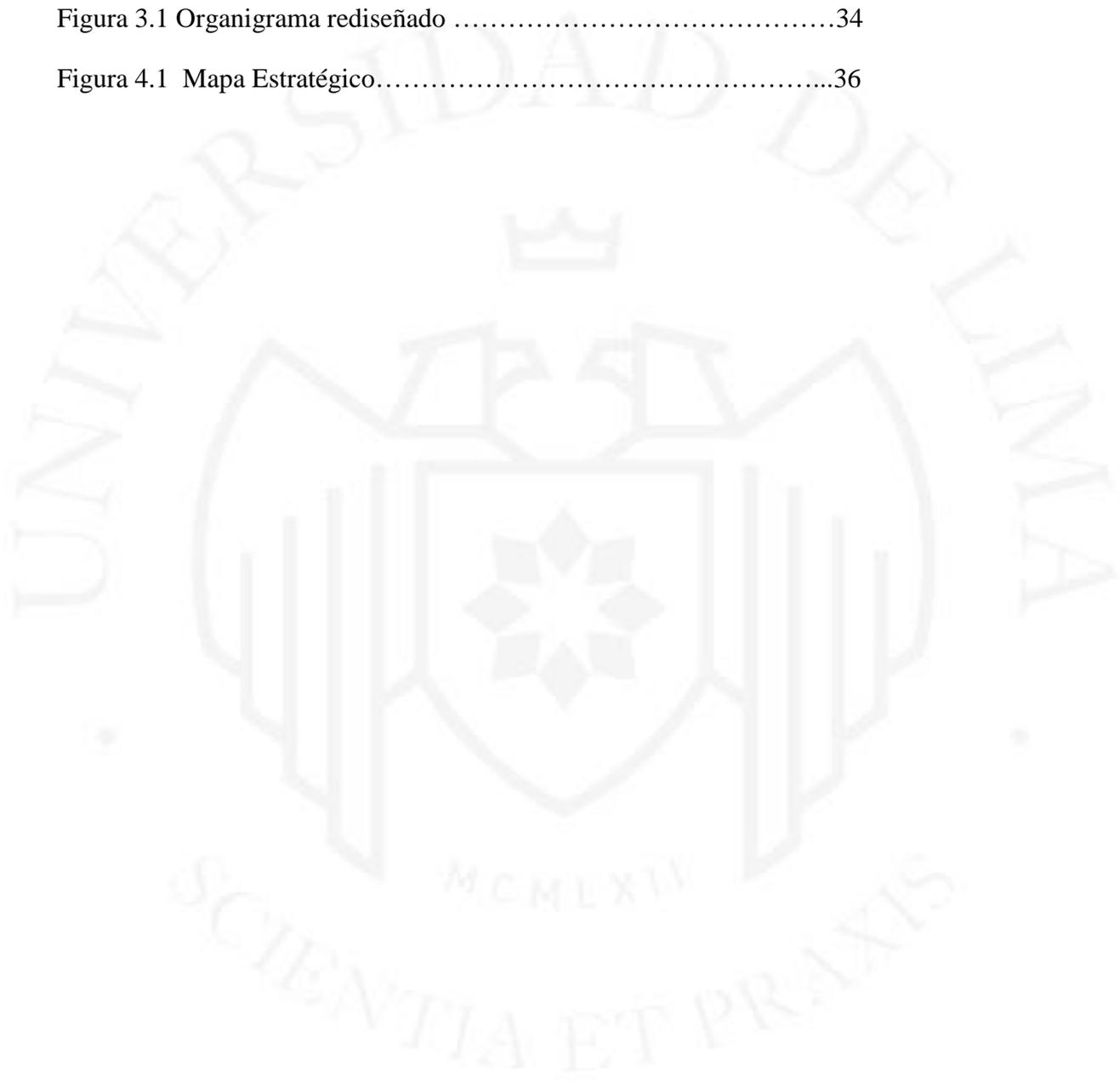


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventajas Competitivas	8
Tabla 1.2 Evaluación PEST actual y futura	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 Estrategia Genérica	26
Tabla 2.4 Matriz FODA	27
Tabla 4.1 Cuadro de Mandos	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	5
Figura 3.1 Organigrama rediseñado	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	36



INTRODUCCIÓN

En el siguiente caso se realizará un diagnóstico estratégico a la empresa Fast Retailing para conocer bien su negocio y el contexto en el que se encuentra. De esta manera, se podrá conocer tanto su potencial interno como el de la industria peruana.

Seguidamente, se plantearán estrategias que la empresa podría adoptar tanto a nivel global, corporativo y de negocios sin dejar de lado también las estrategias a nivel funcional.

Entonces, se procede con la evaluación de la implementación de las estrategias y rediseños de su estructura organizacional en caso que sea factible su entrada al mercado peruano.

Finalmente se plantea un cuadro de mandos para que la empresa se guíe de este y considere los indicadores clave para llevar un control eficiente del avance hacia sus objetivos.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico Interno:

Respecto al diagnóstico interno de Fast Retailing, también conocido como FR, se realizará el análisis del modelo de negocios según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Asimismo, se necesitará evaluar la cadena de valor y las ventajas competitivas de la empresa. Con esto, se podrá determinar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio:

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que se divide en nueve módulos que ayudan a la descripción, análisis y diseño de modelos de negocio. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

A continuación se hace el análisis detallado del lienzo para la compañía:

➤ Asociaciones Claves:

- Alianzas estratégicas:

La empresa posee múltiples alianzas estratégicas. Una de las más importantes actualmente es la que tiene con Christophe Lemaire, el director de arte y responsable del centro de innovación y desarrollo de la empresa ubicado en París. (Modaes Latinoamérica, 2018)

- Joint Ventures:

La compañía ha realizado varios joint ventures a lo largo de su experiencia en la industria. Algunos ejemplos fueron con las empresas Lotte Shopping, en Corea y Wing Tai Retail, en Singapur. Actualmente tiene un acuerdo con Shima Seiki para construir una fábrica conjunta en China. (Modaes Latinoamérica, 2018)

- Relaciones Cliente – Proveedor:

FR tiene acuerdos estratégicos con fábricas de producción tanto en China, Vietnam, Bangladesh, Indonesia, Turquía e India. (Fast Retailing, 2018) Asimismo, tiene otro trato con la empresa Daifuku para lograr una mayor eficiencia con sus almacenes. (Doyle, 2018)

➤ **Actividades Clave:**

Entre las actividades clave de FR se encuentra la elaboración del diseño, la fabricación y distribución de los productos a gran escala teniendo en cuenta la calidad de los materiales, la venta y el servicio post venta.

➤ **Recursos Clave:**

Respecto a los recursos físicos, se encuentra la inversión de las tiendas y las infraestructuras logísticas y de sistemas. Entre los recursos intelectuales se encuentran las marcas como UNIQLO, GU y las marcas globales; además, el know how adquirido por la experiencia en la industria y por las adquisiciones hechas con las que también tienen accesos a una buena red de contactos. Asimismo tiene recursos humanos indispensables para el crecimiento de la empresa y recursos económicos tales como el capital propio y la cotización en varias bolsas en el mundo.

➤ **Propuesta de Valor:**

FR ofrece un valor de novedad, buen diseño y estatus a sus clientes ya que brinda un excelente producto de calidad al precio justo, brindando las entradas necesarias para que todos sus clientes tengan acceso a evaluar su oferta incluso desde la comodidad de la casa generando de esta manera una buena experiencia de compra.

➤ **Relaciones con Clientes:**

La empresa utiliza la asistencia personal, la ceración colectiva y el autoservicio ya que los clientes pueden pasearse libremente por las tiendas; asimismo, pueden pedir ayuda al personal para cualquier consulta que tengan y pueden retroalimentar a la empresa con comentarios y sugerencias.

➤ **Canales:**

La empresa presenta varios canales como el presencial donde se encuentran las tiendas nivel estándar y las de gran formato en ubicaciones estratégicas; además, están los canales online donde se encuentra su página web y por último, utiliza el canal social para realizar publicidad a sus marcas. Así como realizó un video publicitario en España. (Ale, 2017)

➤ **Segmentos de Mercado:**

Es segmentado, Fast Retailing se dirige a varios segmentos de mercado debido a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN's) que presenta y utiliza la segmentación psicográfica ya que divide a sus clientes según su estilo de vida como el concepto "LifeWear". (Fast Retailing, 2016) Con esto, ofrece valor a las distintas necesidades que requieren los consumidores.

➤ **Estructura de Costes:**

FR se centra en la creación de valor y también logra recortar sus costos por medio de las economías a escala. Asimismo, presenta costos fijos y variables los cuales deben ser gestionados con eficiencia como la reducción de los costos logísticos automatizando al 90% su centro de almacenamiento. (Doyle, 2018)

➤ **Fuentes de Ingresos:**

La compañía obtiene ingresos por la venta de la mercadería ya sea online u offline. Asimismo, obtiene ingresos por la venta de activos como las acciones de la empresa y por la concesión de franquicias. (Fast Retailing, 2018)

También es relevante indicar que los precios de la empresa varían según las UEN's y las características de los productos.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Según Porter, la cadena de valor es una herramienta que permite analizar la estructura interna de una empresa. En la siguiente figura se detalla la cadena de valor de Fast Retailing:

Figura 1.1
Cadena de Valor



Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

Actividades Primarias:

1. Planeamiento e Innovación y Desarrollo:

FR utiliza sus centros de innovación y desarrollo para recopilar las tendencias de moda y hacer diseños novedosos. Asimismo, realiza el planeamiento para la compra de materiales; de esta manera, ayuda tanto al departamento de producción como el de ventas para realizar sus respectivos planes. (Modaes Latinoamérica, 2014) La empresa tiene centros de innovación en Los Ángeles, París, entre otros (Fast Retailing, 2016) y usa el método Specialty Store Retailer of Private Label (SPA).

2. Compras y Abastecimiento:

FR utiliza una eficiente logística de entrada debido a que logra un aprovisionamiento internacional comprando a gran escala materiales de excelente calidad provenientes de varios puntos del mundo.

3. Producción:

En cuanto a la producción, la empresa tiene tanto producción propia como alianzas con proveedores para poder fabricar su mercancía. Una de las alianzas más representativas de producción es la que tiene con la empresa Toray Industries. (Fast Retailing, 2017)

4. Control de Calidad:

Esta actividad es demasiado importante para la compañía ya que se asegura de brindar un excelente producto al cliente sin lugar a reclamos. Es por ello que realiza controles de calidad luego de la producción de sus mercancías.

5. Distribución y Gestión de Inventarios:

Fast Retailing también es eficiente con su logística de salida ya que se encarga de distribuir todos sus productos a las diversas tiendas que posee. Asimismo, logra manejar de manera óptima sus inventarios. Esto es posible con sus centros de distribución y las alianzas que tiene con operadores logísticos tal como Daifuku. (Fast Retailing, 2018)

6. Marketing y Ventas:

Es fundamental para la empresa dar a conocer las novedades que ofrecen ya que se encuentran en la industria de Fast Fashion. Por ello, se resalta el papel conjunto de Marketing con Ventas explotando tanto el canal digital como el canal físico para generar la mayor cantidad de ingresos.

7. Servicio Post Venta:

FR presenta un centro de atención al cliente el cual se encarga de resolver cualquier consulta, reclamo, queja o sugerencia que tenga el consumidor hasta incluso para las devoluciones de productos.

Actividades de Apoyo:

1. Sistemas de Información:

Esta actividad apoya a FR con la retroalimentación informática para la gestión de sus operaciones como con el manejo de los procesos de compras, inventarios, entre otros.

2. Recursos Humanos:

Esta actividad abastece a la empresa de excelentes profesionales; además, presenta programas de capacitaciones siendo uno de los más representativos es el “Fast Retailing Management and Innovation Center” (FRMIC) donde forma y desarrolla a los futuros líderes.

3. Legal:

Se encarga de dar soporte legal en las adquisiciones de empresas, joint ventures, entre otros. Asimismo, apoya con la legislación de los diferentes países donde se encuentra presente FR.

4. Contabilidad y Finanzas:

Con esta actividad, FR analiza que tan bien está gestionando la empresa en términos financieros. Se analiza la eficiencia del manejo de sus activos gracias al soporte contable y financiero que tiene.

5. Responsabilidad Social:

FR se centra mucho en el bienestar de la comunidad y realiza varios programas de responsabilidad social. Una de ellas utiliza logística inversa con las prendas usadas para reciclarlas y entregarlas a campos de refugiados en varios países. Asimismo, en casi todas sus tiendas ha contratado personas con alguna discapacidad.

6. Disposición de Tienda:

Esta es otra actividad de soporte clave ya que se encarga del análisis del lay out del local, trade marketing y de la visibilidad de las mercancías para captar la atención y facilitar la compra del cliente.

1.1.3 Ventajas Competitivas de la Empresa y por UEN

Según Porter, la ventaja competitiva es el valor que toda empresa genera para sus clientes. Por ello, en la siguiente figura se presenta las ventajas competitivas que presentan tanto la compañía como sus respectivas Unidades Estratégicas de Negocio:

Tabla 1.1

Ventajas Competitivas

	Base de la Ventaja	Calidad Superior	Respuesta al Cliente	Eficiencia Superior	Innovación Superior
Fast Retailing	Ventaja basada en Diferenciación a bajos costos	Calidad como excelencia Controles de calidad	Centro de atención al cliente Feedback de los consumidores	Economía de escala Aprovisionamiento de materiales a gran volumen	Innovación en diseños Centros de I+D que capturan las tendencias de moda
UNIQLO Operations	Ventaja basada en Diferenciación a bajos costos	Calidad como excelencia Control de calidad de materiales y mercancía	Sistema de Devoluciones Atención a consultas, quejas, reclamos y sugerencias	Economía de escala en la producción Aprovisionamiento asiático al 100%	Centros de innovación Uso del método SPA Diseños de Jbrands Tendencia de moda
GU	Ventaja basada en bajos costos	No Aplica	Experiencia de compra por medio de la tecnología	Economía de escala Transferencia	No Aplica
Marcas Globales	Ventaja basada en diferenciación	Insumos de alta calidad para su público de estilo sofisticado y elegante Control de calidad	No Aplica	No Aplica	Desarrollo de nuevas tendencias contemporáneas para el estilo sofisticado y elegante

Fuente: Porter (2010), Takeuchi(2012)
Elaboración Propia

1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

De la cadena de valor de la empresa se desprenden varias fortalezas y debilidades. A continuación se detallarán las mismas así como las de cada unidad estratégica de negocio:

1. Fast Retailing:

Fortalezas:

- La empresa tiene más de 60 años de experiencia en la industria y tiene una alta curva de aprendizaje con sus colaboradores.

- Tiene centros de Innovación y Desarrollo para recopilar las nuevas tendencias de moda y así poder generar mayor valor a sus clientes.
- En Tokio presenta un centro de distribución automatizado al 90% (Doyle, 2018)
- Presenta un sistema de devoluciones con plazo de 3 meses a partir de la primera compra.
- Presenta un abastecimiento internacional de materias primas.
- Tiene mayor share of market en Japón (Euromonitor International, 2018)
- Posee el programa Fast Retailing Management and Innovation Center, también conocido como FRMIC, que tiene por objetivo formar y desarrollar a futuros líderes mediante un aprendizaje activo
- Utiliza el concepto de “Tiendas Lego”, disminuyendo el riesgo de generar una gran inversión en la evaluación de nuevos puntos.
- Es líder en la industria de prendas de vestir y calzado tanto de hombres como mujeres en Japón logrando un 9.3% de share of market (Euromonitor International, 2018)
- La compañía presenta programas de responsabilidad social.
- Capacidad de la empresa en realizar alianzas estratégicas como la que hizo con el operador logístico Daifuku para automatizar su almacén en Japón (Doyle, 2018)
- Posee un alto ratio de activo corriente ya que tiene bastante efectivo disponible.
- Tiene experiencia bursátil ya que cotiza en bolsa de Hiroshima y Tokio.
- La compañía tiene 3445 tiendas a nivel mundial de las cuales el 60% pertenece a UNIQLO Operations, 28.6% son de Marcas Globales y 11.4% corresponden a GU

Debilidades:

- Algunas de sus marcas tienen un diseño básico de página web.
- Presenta caja inmovilizada ya que esta representa el 38% de sus activos. Esto indica que no es eficiente porque no invierte su activo corriente en activo fijo. (Fast Retailing, 2018)

- El 21% de los activos corresponde a inventarios. (Fast Retailing, 2018)
- Excesivo financiamiento con capital del accionista siendo este más caro por exigir un mayor retorno a comparación de los bancos. Asimismo, la tasa promedio de deuda que presenta es de 19% mientras que el 52% es de capital accionista. (Fast Retailing, 2018)
- Presenta una alta concentración de operaciones en determinados puntos geográficos; esto genera altos costos de distribución, salario y tiempo de envío a las tiendas más alejadas de su centro de producción.
- Falta de estudios de mercados al aplicar su estrategia de expansión global.
- Los ingresos de Fast Retailing tienen una alta dependencia de Uniqlo ya que esta representa el 81.7% de las ventas de la compañía. (Fast Retailing, 2018)
- Centralización en la toma de decisiones en el mismo Yanai Tadashi
- Bajo volumen de ventas a comparación de sus competidores
- Expansión internacional relativamente lenta a comparación de sus principales competidores como H&M e Inditex
- No presenta programas de fidelización al cliente para aumentar su frecuencia de compra.
- No tiene mucho conocimiento ni experiencia del mercado latinoamericano.

2. UNIQLO

Fortalezas

- Utiliza SPA para sus productos. Aquí, la empresa asume el control del proceso del negocio en su totalidad.
- Share of market de 9.2% en Japón y se encuentra como líder de Mercado en la industria de ropa y calzado (Euromonitor International, 2018)
- Tiene a Christophe Lemaire como director artístico del área de I+D en París (Modaes Latinoamérica, 2018). Con esto, la empresa sigue desarrollando su marca con las últimas tendencias de moda (Fast Retailing, 2018).
- Asociación con Daifuku para reducir sus costos de operación (Doyle, 2018)
- Tiene un acuerdo con Shima Seiki para construir una fábrica conjunta en China. (Modaes Latinoamérica, 2018)

- Utiliza marketing digital para que los clientes sepan el concepto lifestyle; de esta manera, logra presencia en blogs y redes sociales (Fast Retailing, 2018)
- Tiene un equipo de diseños especializados que compila las mezclas de productos que satisfacen los diferentes gustos especiales de países particulares (Fast Retailing, 2018)
- Trabajan con operadores logísticos con las que reducen tanto su costo de personal como los niveles de inventario en tienda (Fast Retailing, 2018)
- Posee tiendas insignia en París, Londres, Nueva York y Shanghai.
- Reinención del proceso de negociación para aperturar nuevas tiendas (Fast Retailing, 2018)

Debilidades

- Dependencia de aprovisionamiento Asiático al 100%
- Presenta poca cobertura en el continente Americano sobre todo en Latinoamérica ya que no presenta ninguna tienda; en consecuencia, existe lentitud en la expansión geográfica en este último mercado.
- Falta de posicionamiento en el continente Americano.

3. GU

Fortalezas

- Utiliza SPA para los productos que produce.
- Posee una gran cantidad de tiendas siendo un total de 393 en Asia. (Fast Retailing, 2018)
- Posee el 1.8% de participación de mercado en Japón posicionándose en el cuarto lugar del sector retail de ropa y calzado. (Euromonitor International, 2018)
- Ofrece una excelente experiencia de compra a los consumidores con tecnología que va implementando (Nikkei, 2018)
- Ofrece una gran variedad de productos (Nikkei, 2018)
- Concepto low cost en la moda ya que ofrece prendas de vestir a menos de 10 dólares (Kim, ABS-CBN, 2014)

Debilidades

- La marca no tiene mucha presencia y posicionamiento a nivel internacional
- Representa el 7% de los ingresos de Fast Retailing lo cual es muy poco representativa (Kim, ABS-CBN, 2014)

4. Marcas Globales

Fortalezas

- Gran cobertura internacional, ya que presenta 984 tiendas.
- Posicionamiento de las marcas en los mercados en las que tienen presencia.
- Son más especializados en los mercados a los que apuntan ya que las marcas resaltan por sus diseños y calidad.

Debilidades

- Generan poca facturación a FR y en los últimos años incluso teniendo pérdidas en el año 2014 (Modaes Latinoamérica, 2018)
- Se cerraron 13% de las tiendas a nivel global (Fast Retailing, 2018)
- Recorte del 16% en el personal (Modaes Latinoamérica, 2018)

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Para un correcto análisis externo, se deben considerar las dimensiones del ambiente general. A continuación, se detallarán los factores y variables del macro entorno que tendrán una influencia en la empresa tanto en la actualidad como en el futuro:

- Político:
 - Situación política: Inestabilidad política ya que las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre política. (Torriani, 2018) Asimismo, afecta temporalmente el consumo privado de los peruanos. (El Comercio, 2018)

- Riesgo país: El riesgo país del Perú se reduce a 134 puntos básicos al finalizar el mes de setiembre manteniéndose debajo del promedio de la región. (Andina, 2018)
- Leyes para el medio ambiente: En el Perú se está empezando a promover la sostenibilidad y prevención del medio ambiente por lo que las empresas deben tener en cuenta la responsabilidad social. (Ministerio del Ambiente, 2018)
- Política salarial: La remuneración mínima vital para los trabajadores aumentó a S/.930.00 en el 2018. (La República, 2018)
- Incertidumbre Política: La confianza de la población peruana hacia el gobierno tuvo una disminución histórica por los escándalos políticos como la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski y su vinculación con actos de corrupción. (BMI Research, 2018)
- Tratados de Libre Comercio: El Perú ha tenido un crecimiento económico gracias a los acuerdos internacionales para promover la dinámica comercial. En consecuencia, estos acuerdos atraen la inversión extranjera. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018)
- Económico
 - Consumo privado: El consumo privado crecerá en 3.6% para el 2019 por la favorable confianza del consumidor. (El Comercio, 2018)
 - Tasa de desempleo: La tasa de desempleo en el Perú es de 3.6% al 2018; asimismo, se proyecta que se mantenga en 3.5% para el 2019 y 2020. (BCRP, 2018)
 - Potencial de provincias: Existe una tendencia a potenciar el sector retail en provincias por el aumento del poder adquisitivo de la población provinciana. (Reaño, 2015)
 - Desastre natural: Los retails en el Perú son vulnerables a fenómenos climáticos como el fenómeno de El Niño y La Niña por el impacto en sus cadenas de suministro. (BMI Research, 2018)
 - Inflación: Se proyecta que la inflación en el Perú termine en 2.2% a final del 2018 y caiga a 2% para el año 2019. (BCRP, 2018)

- Oferta del canal minorista: Cada vez más son los canales minoristas que están ofreciendo moda más variada y barata (Euromonitor International, 2018)
- Tamaño de mercado: Para el sector retail de Apparel and Footwear Specialist (retailers especialistas en ropa y calzado), se espera una venta de PEN 3,343 millones para el 2018 y se proyecta llegar a PEN 3,848 millones para el año 2022. Esto significa que el mercado crecerá 15% para el año 2022. (Euromonitor International, 2018) Asimismo, se resalta también el crecimiento de las fast fashion tal como el caso de H&M que inclusive, empezará con el lanzamiento de otro punto nuevo en Lima. (La República, 2018)
- Inversiones en el sector: Según el Ministerio de Economía y Finanzas, el sector retail tendría un crecimiento de más del 30% entre el 2018 y 2019 gracias a las inversiones en el sector ya que el Perú se encuentra en el puesto 9 de 30 países emergentes más atractivos para invertir. Asimismo, las inversiones en el sector mantendrían la misma dinámica para el siguiente año llegando hasta el valor de US\$280 millones. (Lozano y Bambarén, 2018)
- Socioculturales
 - Ingreso disponible promedio: El sueldo promedio mensual de un adulto joven es de S/.1,300.00 (IPSOS, 2016)
 - Motivos de compra: El principal motivo de gastos de un joven adolescente peruano es para comprarse ropa siendo este el 39% de sus gastos. Por otra parte, el 54% de los jóvenes del Nivel Socio Económico C son los que gastan más en ropa a comparación de los demás NSE. (IPSOS, 2018)
 - Perfil de consumidor más exigente: Los consumidores actualmente se encuentran más informados por lo que son mucho más exigentes sobre todo en la calidad dejando en segundo plano el precio (Perú Retail, 2018)
 - Hábitos del consumidor: Los peruanos suelen ver televisión seis días a la semana siendo América TV el canal con mayor acogida seguido de Latina. Asimismo, al momento de ver los cortes comerciales, a los

espectadores les gusta que las marcas sean recomendadas por personas famosas ya sea el conductor del programa que sintoniza, alguna figura atlética, farándula, entre otros. (IPSOS, 2016)

- Dificultad de movilidad: El tráfico existente y la dificultad de movilización en Lima dan oportunidad para los retails, sobre todo para los shopping centers ya que la gente aprovecharía quedarse por la zona hasta que el tráfico disminuya. (Diario Gestión, 2018)
- Comportamiento de Compra: Según Alex Zimmermann, el consumidor peruano no puede aguantar más de 5 minutos haciendo colas para pagar los productos lo cual representa una amenaza. (Rojas Tupayachi, 2018)
- Compras por internet: De la penetración total de compras vía internet en el Perú, el 58% de los consumidores compra ropa mientras que un 19% compra calzado siendo estas categorías las más solicitadas por los clientes. (IPSOS, 2018)
- Tecnológico
 - Tecnología implementada: Cada vez se van implementando nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de compra del consumidor como el caso de Zara con la implementación de los espejos–pantalla. (El Comercio, 2018)
 - Innovación en forma de pago: La innovación se encuentra en todas partes y un caso distintivo es la implementación de Zara colocando dispositivos con bluetooth para que el consumidor pueda pagar en cualquier parte de su local. (El Comercio, 2018)
 - Dispositivos móviles: El creciente uso de estos ayuda a informar al consumidor a la hora de evaluar una compra lo cual promoverá la exigencia del cliente. (Reaño, 2015)
 - Conectividad a Internet: El aumento a la conexión de internet sobre todo con los jóvenes adolescentes peruanos ya que el 90% de estos se conectan al menos una vez por semana mientras que el 58% se conecta todos los días de la semana. (IPSOS, 2018)
 - E-commerce: El retailing por internet está en auge por el aumento de las ventas online. Según Pedro José Sevilla, el retail se ve amenazado

por los servicios digitales y el e-commerce lo cual implica que debe haber un cambio en los modelos de venta y hacer frente a una industria mucho más competitiva. (IPE, 2018)

- Canales de venta: La importancia de la omnicanalidad de los retails para que el cliente pueda utilizar el método de compra de acuerdo a su gusto para generar experiencias de compra. Según Oscar Ibazeta, el retail tiene buena acogida por sus canales digitales y que en el 2018 se esperaría obtener ventas por US\$2,500 millones. (La Cámara, 2017)

A continuación, se detalla en la siguiente tabla el impacto actual y futuro de las principales variables de los factores del macro entorno que fueron detallados líneas arriba:

Tabla 1.2

Evaluación PEST actual y futura

	EVOLUCIÓN FUTURA			
	ACTUAL	IMPACTO	FUTURO	IMPACTO
FACTORES POLITICOS-LEGALES				
Situación Política	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Riesgo País	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Leyes para el Medio Ambiente	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Política Salarial	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Tratados de Libre Comercio	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
FACTORES ECONOMICOS				
Consumo Privado	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tasa de Desempleo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Potencial de Provincias	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Desastre Natural	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Inflación	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Oferta del Canal Minorista	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Tamaño de Mercado	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Inversiones en el Sector	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
FACTORES SOCIO-CULTURAL				
Motivos de Compra	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Perfil de consumidor más exigente	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Hábitos del consumidor (TV)	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Dificultad de Movilidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Comportamiento de Compra (Colas)	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
FACTORES TECNOLÓGICO				
Tecnología Implementada	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Innovación en la forma de pago	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Dispositivos Móviles	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
E-commerce	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Canales de Venta	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Porter(2010)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Con este análisis se podrá identificar las oportunidades y amenazas que genera la rivalidad dentro del sector industrial. Es preciso resaltar que el sector que se utiliza es el del retail mientras que la industria que se analiza es la de Fast Fashion. A continuación, se detalla las fuerzas competitivas de Michael Porter:

1. Rivalidad competitiva:

- Estructura de la Industria:

Industria consolidada ya que son pocas las empresas que concentran la mayor cantidad de participación de mercado. Los principales competidores en Fast Fashion son Zara y H&M. La rivalidad es baja

- Ciclo de vida de la industria:

La industria de Fast Fashion se encuentra en la etapa de crecimiento. (Perú Retail, 2018) Por esto, la rivalidad es baja.

- Crecimiento de la demanda

La demanda se encuentra en crecimiento (Perú Retail, 2018), el tamaño de mercado del sector crecerá aproximadamente en 15% lo que sería en valor a PEN 3,848 millones para el 2022. (Euromonitor International, 2018) Por lo tanto, la rivalidad es baja.

- Diferenciación del producto:

Presenta un producto diferenciado por ser de muy alta rotación ya que el diseño que presenta agrega un valor distintivo al igual que el servicio que se entrega a los clientes. Entonces, la rivalidad es baja.

- Costo de Cambio:

El costo de cambio es bajo, porque el consumidor puede optar por comprar no solo a la competencia, sino también a cualquier otro establecimiento de ropa que vaya de acuerdo a sus gustos. Por esto, la rivalidad es alta.

- Barreras de Salida

Las barreras de salida son altas ya que pueden existir problemas contractuales con los centros comerciales respecto al alquiler, se necesita eliminar la mercadería y se incurren a otros costos elevados como el desmonte del local. Entonces, la rivalidad es alta.

- Costos fijos y capacidad instalada

Los costos fijos que se utilizan son los salarios, el alquiler de los locales y alquiler de almacenes para el inventario. Mientras que no aplica la capacidad instalada ya que la producción de las Fast Fashion no se encuentran en Latinoamérica. Por eso, la rivalidad es alta.

En conclusión la rivalidad entre los competidores actuales es alta.

2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

- Inversión:

Se necesita bastante inversión, ya sea en el local, la preparación de este, la creación de economías de escala, centros de distribución, centros de diseño, entre otros ya que la industria de Fast Fashion consiste en renovar el stock continuamente y para ello se debe tener como pilar fundamental la logística de la mercancía. Esto representa una oportunidad para la empresa.

- Barreras de entrada:

Resulta difícil entrar a la industria de Fast Fashion ya que requiere bastante inversión, know-how, posicionamiento de las marcas y hay una gran necesidad por contar con economías de escala. Por ello, es una oportunidad.

- Conocimientos especializados de Diseño:

Las marcas actuales de Fast Fashion trabajan conjuntamente con diseñadores de gran reputación a nivel mundial, por lo que el Know-How es indispensable. Esto es entonces una oportunidad.

- Acceso a canales de distribución:

El acceso a ubicaciones estratégicas requiere bastante inversión por lo que aumenta el riesgo al fracaso y a veces esos lugares ya se encuentran ocupados. Aunque se puede hacer alianzas estratégicas para la distribución, es una

desventaja competitiva ya que la industria de Fast Fashion tiene como actividad clave la logística. Esto es una oportunidad.

- Acceso a la materia prima especializada:

Los competidores tienen acceso a la materia prima. Sin embargo, es difícil el acceso a la materia prima más especializada ya que normalmente tienen contratos de exclusividad con empresas de Fast Fashion. Entonces, es una oportunidad.

- Economías de Escala:

Representa una gran barrera de entrada por las compras a volumen. Por ello, es oportunidad.

- Marcas posicionadas:

Para un nuevo competidor esto es una barrera que evita su rápido crecimiento en el mercado ya que las marcas presentes se consolidan en el Top of mind como el caso de Zara y H&M. Entonces es una oportunidad.

En conclusión, la amenaza de ingreso de competidores potenciales es baja.

3. Poder de negociación de los compradores:

- Volumen de compra:

El volumen de compra de los clientes es bajo ya que el negocio se centra a vender al consumidor final. Entonces, es una oportunidad.

- Costo de Cambio:

El costo de cambio es bajo ya que el cliente puede optar por comprarle a la competencia de la empresa. Aquí se presenta una amenaza.

- Diferenciación:

El poder del consumidor disminuye ya que los productos de la compañía son diferenciados. Esto es una oportunidad.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo.

4. Poder de negociación de los proveedores:

- Cantidad de proveedores:

Existen varios proveedores a nivel nacional y mundial con diferentes calidades a precios distintos. Entonces, es una oportunidad.

- Sustituto de materia prima:

En cuanto a la materia prima, sí existen sustitutos por lo que es una oportunidad.

- Costo de cambio:

Es bajo por la cantidad de proveedores que existen. Por esto es una oportunidad

- Importancia para el proveedor:

Para los proveedores, retailers como FR son clientes fundamentales. Es por eso que es una oportunidad.

- Capacidad para aumentar precios:

El proveedor no tiene poder para subir precios porque la empresa la puede cambiar. Además, la materia prima son commodities.

- Integración hacia adelante:

Resulta difícil que un proveedor se integre adelante como una empresa de Fast Fashion debido a la inversión necesaria y el Know-How.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es baja.

5. Amenaza de productos sustitutos:

- Costo de cambio:

E costo de cambio es bajo debido a que los clientes tienen varias opciones de compra en el mercado de los cuales puede optar por usar el E-commerce como las plataformas de Amazon, Linio, Wish, entre otros. Además, el cliente también tiene como alternativa asistir a tiendas por departamento o tiendas del formato tradicional.

En conclusión, la amenaza de los productos sustitutos es alta.

1.2.3 Determinación de las Oportunidades y Amenazas

A continuación, se clasificarán las oportunidades y amenazas presentes en el macro y micro ambiente:

Oportunidades:

- **Riesgo País:** Es una oportunidad que el riesgo país se reduzca ya que FR tiene luz verde para hacer su proyecto de inversión y entrar con UNIQLO.
- **Leyes para el medio ambiente:** Es una oportunidad para Fast Retailing ya que esta presenta varios programas de responsabilidad social.
- **Tratados de Libre Comercio:** Es una oportunidad para la compañía debido a que el Perú presenta acuerdos comerciales con Japón, sede principal de FR.
- **Consumo Privado:** Representa una oportunidad para FR que el consumo privado aumente para el 2019 porque incrementará sus ventas.
- **Tasa de desempleo:** El hecho que se mantenga constante e inclusive baje para el 2019 es una oportunidad para FR.
- **Potencial en Provincias:** Es una oportunidad de mediano plazo porque la empresa podrá tener mayor share of market y posicionamiento en el país.
- **Inflación:** Se espera que caiga para el próximo año, lo cual representa una oportunidad para la FR ya que muchos peruanos son sensibles al precio.
- **Tamaño de mercado:** Es una oportunidad que tendrán que aprovechar porque la industria de Fast Fashion se encuentra en crecimiento.
- **Inversiones en el sector:** Es una oportunidad ya que con esto puede entrar al mercado peruano a invertir y sacar provecho del crecimiento del sector.
- **Motivos de compra:** Es una oportunidad ya que el joven peruano destina la mayor parte de sus gastos en ropa.
- **Hábitos del consumidor:** Es una oportunidad porque FR puede aprovechar los medios para promocionar UNIQLO.
- **Dificultad de movilidad:** Es una oportunidad que los consumidores pasarán por los establecimientos y existe mayores posibilidades de compra.
- **Innovación en forma de pago:** Oportunidad porque la empresa reduciría la tasa de ventas caídas por la espera en colas.
- **Conectividad a internet:** Es una oportunidad ya que puede promocionar sus productos en redes sociales a un bajo costo.
- **Canales de venta:** Es una oportunidad ya que FR se encuentra presente en el canal virtual; sin embargo, debe seguir innovando para que la competencia no se adelante.

- Amenaza de entrada de competidores potenciales: Es una oportunidad ya que la amenaza que entren es bajo debido a la gran inversión, el acceso a la materia prima especializada, las marcas posicionadas, entre otros.
- Poder de negociación de los clientes: Es una oportunidad ya que se trata de un negocio Business to Consumer; el cliente no puede realizar compras a volumen, no se puede integrar hacia atrás y sus compras no son representativas para FR.
- Poder de negociación de proveedores: Es oportunidad porque existen varios proveedores; a empresas como FR no les cuesta nada cambiar de proveedor que no sea de materia especial y es difícil que se integren adelante.

Amenazas:

- Situación política: Representa una amenaza para la industria y para FR por la inestabilidad política existente en el país porque su riesgo al entrar aumenta.
- Política Salarial: Representa una amenaza para la empresa ya que aumentaría la banda salarial y obtendría sobrecostos de personal.
- Incertidumbre política: Representa una amenaza para FR ya que el consumo privado se ve afectado teniendo como resultado una disminución de ventas.
- Desastre natural: Representa una amenaza para la compañía porque atenta los fenómenos naturales pueden atentar contra su cadena de suministro.
- Oferta del canal minorista: Es una amenaza ya que son una buena alternativa de compra para las personas más sensibles al precio.
- Ingreso disponible promedio: Es una amenaza ya que el costo de vida en Lima es elevado por lo que la gente buscará economizar en sus compras.
- Perfil del consumidor más exigente: Es una amenaza ya que el consumidor al estar más informado le será más fácil buscar alternativas.
- Comportamiento de compra: Es una amenaza porque hay riesgo que la venta se caiga por el simple hecho que el consumidor no aguanta esperar la cola.
- Compras por internet: Es una amenaza ya que existen varias alternativas para el consumidor por lo que hay un alto riesgo que la venta no sea efectiva.
- Tecnología implementada: Es amenaza ya que FR debe invertir en tecnología para estar a la par con la competencia y adaptarse al nuevo estándar que la industria recibe.

- Dispositivos móviles: El creciente uso de estos es una amenaza ya que el consumidor se mantiene informado y disminuye el costo de cambio.
- E-commerce: Amenaza al sector retail por los servicios digitales. La empresa debe estar preparada para convertir esta amenaza en oportunidad.
- Rivalidad empresarial baja: Representa una amenaza ya que aun así la industria esté en crecimiento, la cercanía de los competidores y el bajo costo de cambio hacen que FR busque estrategias para lidiar con la competencia.
- Crecimiento de competidores: Es una amenaza el crecimiento de las empresas competidoras como Zara y H&M.
- Amenaza de productos sustitutos: Representa una amenaza por el costo de cambio existente ya que los clientes tienen varias alternativas de compra.
- Costo de cambio alto: Es una amenaza para FR ya que existen otras opciones de compra.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Esta matriz permitirá resaltar las fortalezas y debilidades de Fast Retailing y la finalidad de esta es saber si la empresa está preparada para poder lidiar y aprovecharlas junto a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIF.	V.POND.
FORTALEZAS			
Fuerte posicionamiento de las marcas en los 19 países en donde opera.	0.09	3	0.27
Posee niveles altos de efectivo	0.07	3	0.21
Alta inversión en I+D y materiales de calidad.	0.13	4	0.52
Capacidad de realizar alianzas estratégicas y acuerdos	0.15	4	0.60
Personal con alto know how.	0.09	4	0.36
Posee el Centro de Formación de Futuros Líderes (FRMIC).	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Lenta expansión internacional respecto a su competencia	0.08	1	0.08
Centralización de la toma de decisiones	0.04	2	0.08
Bajo conocimiento de la compañía en el mercado latinoamericano.	0.07	1	0.07
No hay un programa de fidelización establecido.	0.05	2	0.10
Altos niveles de efectivo inmovilizados	0.07	1	0.07
Centralización de Centro de Distribución	0.09	2	0.18
	100.00%		2.75

Fuente: Porter (2010)

Elaboración Propia

Con el Puntaje de 2.75, FR tiene una posición interna sólida ya que no presenta muchas debilidades y tiene el potencial para aprovechar de sus fortalezas.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Esta matriz permitirá saber si Fast Retailing está preparado para afrontar las oportunidades y amenazas que presenta en su entorno.

Tabla 2.2
Matriz EFE

	VALOR	CLASIF.	V.POND.
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector retail en Perú de 15% con proyección de S/.3,848 millones al 2022	0.12	3	0.36
Hábitos del consumidor al ver TV siendo América TV el programa más visto	0.07	3	0.21
Innovación en la forma de pago dentro del establecimiento	0.06	3	0.18
La omnicanalidad permitirá generar buenas experiencias de compra	0.07	4	0.28
Crecimiento potencial del sector retail en las provincias	0.08	3	0.24
Dificultad para movilizarse por el tráfico existente en las horas punta	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Tecnología implementada para mejorar la experiencia del cliente	0.05	3	0.15
El comportamiento de compra de los peruanos al momento de hacer colas para pagar.	0.05	3	0.15
El cliente se encuentra más informado y es mucho más exigente con el estándar	0.06	3	0.18
Costo de cambio bajo y amenaza de sustitutos	0.11	2	0.22
Rápido crecimiento de las empresas competidoras actuales como H&M e Inditex.	0.11	2	0.22
E-commerce ofrece diversas alternativas de compra	0.13	3	0.39
TOTALES	1.00		2.85

Fuente: Porter (2010)
Elaboración Propia

Con el puntaje de 2.85, la empresa responde eficazmente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su sector. Debe aprovecharlas en el mercado peruano.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

FR utiliza una estrategia genérica de Diferenciación y Liderazgo en Costos. En la imagen que se muestra líneas abajo se puede apreciar que aplica Economías de escala en varios puntos de su cadena de valor principalmente en el área de producción lo que hace que obtenga costos bajos al ofrecer productos de muy buena calidad.

Tabla 2.3

Estrategia Genérica

Estrategia Genérica / Factor	Diferenciación de Producto	Segmentación	Habilidades Distintivas
Diferenciación	Alta ya que invierte en I+D y ofrecen productos funcionales y de calidad.	FR se dirige a varios segmentos de mercado.	Inversión en I+D Personal capacitado Calidad A1
Liderazgo en Costos	No Aplica	No Aplica	Economías de escala Eficiencias
Enfoque (Nicho)	No Aplica	No Aplica	No Aplica

Fuente: Porter(2010)
Elaboración Propia

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Fuerte posicionamiento de las marcas en los 19 países en donde opera. F2: Posee niveles altos de efectivo F3: Alta inversión en I+D y materiales de calidad. F4: Capacidad de realizar alianzas estratégicas y acuerdos F5: Personal con alto know-how. F6: Posee el Centro de Formación de Futuros Líderes (FRMIC).</p>	<p>D1: Lenta expansión internacional respecto a su competencia. D2: Centralización de la toma de decisiones. D3: Bajo conocimiento de la compañía en el mercado latinoamericano. D4: No hay un programa de fidelización establecido. D5: Altos niveles de efectivo inmovilizados D6: Centralización de Centro de Distribución</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Crecimiento del sector retail en el Perú de 15% con proyección a S/. 3,848 millones al 2022 O2: Hábitos del consumidor al ver TV siendo América TV el programa más visto O3: Innovación en la forma de pago dentro del establecimiento O4: La omnicanalidad permitirá generar buenas experiencias de compra O5: Crecimiento potencial del sector retail en las provincias O6: Dificultad para movilizarse por el tráfico existente en las horas punta</p>	<p>1. Desarrollo de Mercado (F2, O1): FR puede invertir ingresando al mercado peruano. 2. Penetración de Mercado (F4,O2): Tener acuerdos con figuras nacionales para que recomienden sus productos y fomenten su venta. 3. Estrategia Global (F1, O1): Es la estrategia que pueden aplicar al entrar al mercado peruano. Uniqlo aplica economías de escala y ofrece productos estandarizados. 4. Estrategia Funcional (F2,O6): Ubicar una tienda en la zona con mayor tráfico para captar clientes</p>	<p>1. Estrategia Funcional (D4,O3): Programas de fidelización aplicando CRM. Invertir en tarjeta UNIQLO para que otorguen beneficios/ descuentos en las próximas compras. 2. Desarrollo de Mercado (D1,O1): La compañía puede expandirse al mercado peruano. 3. Estrategia de Inversión (D1,D5,O4): Seguir invirtiendo en el canal digital para generar experiencia de compra y posicionarse. 4. Joint Venture (D3,D5,O5): Hacer acuerdo con una empresa local para entrar a provincias y posicionarse. 5. Integración Horizontal (D1,D3,O1): Adquirir empresas locales como Oeschle o Topi Top</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Tecnología implementada para mejorar la experiencia del cliente. A2: El comportamiento de compra de los peruanos al momento de hacer colas para pagar. A3: El cliente se encuentra más informado y es mucho más exigente con el estándar A4: Costo de cambio bajo y amenaza de sustitutos A5: Rápido crecimiento de las empresas competidoras actuales como H&M e Inditex. A6: E-commerce ofrece diversas alternativas de compra</p>	<p>1. Alianza Estratégica (F3,F4,A5): Acuerdos con diseñadores famosos de moda a nivel local 2. Estrategia Funcional (F5, A6, F6): Programas de capacitación al personal, en donde los expositores sean los empleados con mayor trayectoria y experiencia de la compañía, para que se puedan transmitir el know-how del negocio. 3. Estrategia de Inversión (F2,A1,A2): Invertir en tecnología para mejorar la experiencia de compra al cliente y para que este pueda pagar sin esperar. 4. Desarrollo de productos (F2,F3,A3,A4): Sacar nueva línea de productos para aumentar el tiempo promedio en el que el consumidor está en el local.</p>	<p>1. Diversificación Relacionada (D3, A4): Vender accesorios, productos complementarios y productos de impulso cerca de las cajas registradoras. 2. Alianza Estratégica (D1,D3,A5,A6): Acuerdos con Linio, Juntoz, entre otros; con la finalidad de tener cobertura a nivel nacional a través de este canal. 3. Outsourcing Estratégico (D6,A3, A5): Terciarizar localmente una parte de la producción y solo sea para el público peruano. Así saca provecho al menor tiempo de entrega de la mercancía a la tienda y da más valor al cliente.</p>

Fuente: Porter(2010)
Elaboración Propia

De la Tabla 2.4, se muestra la matriz FODA la cual se encarga de analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las estrategias que derivan de estas. Las estrategias elegidas para la implementación serán detalladas más adelante.

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

Misión:

La misión de la empresa, en pocas palabras, indica que la empresa crea prendas geniales y únicas para que la gente pueda disfrutar de llevar buena ropa. Asimismo, detalla su disposición a crecer en conjunto con la sociedad. (Fast Retailing, 2018)

Visión:

La visión actual de la empresa detalla que esta desea empoderar a las personas que usen sus productos ya que crean una excelente calidad de productos. Asimismo, resalta la importancia de sus distintos grupos de interés y le da más importancia a la sociedad. (Fast Retailing, 2018)

Políticas:

FR presenta varias políticas que se detallan mejor en su página web. Las políticas que más resaltan son la de compras, política de atención al consumidor, política contra lavados de activos, política de pagos y política de personal. (Fast Retailing, 2018)

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Objetivos Globales:

- Crear un centro de distribución estratégico en México para el año 2022
- Abrir 10 tiendas nuevas en Latino América para el año 2020
- Lograr distribuir los productos a todos los locales de FR al menos 2 veces a la semana.
- Obtener un crecimiento en la facturación del 10% al finalizar el año 2019

- Cerrar los locales de las marcas Globales que tengan una facturación menor al del 50% de lo proyectado a comienzo del año fiscal.

Objetivos Perú:

- Aperturar la primera tienda UNIQLO en el Jockey Plaza de Lima el 01 de Julio del 2019
- Lograr una participación de mercado del 2% al finalizar el año 2020
- Firmar un contrato de publicidad de 3 años con Gisela Varcárcel para que promocióne los productos de UNIQLO y lo muestre en los programas de baile.
- Aperturar la segunda tienda UNIQLO en el Cono Norte de Lima para el 01 de Enero de 2020 siendo el placement Plaza Lima Norte.
- Generar tráfico de clientes y obtener un ratio del 70% de penetración de tienda al finalizar el 2019.
- Tener una alianza estratégica con la diseñadora peruana Claudia Jimenez y planear un nuevo lanzamiento solo para el mercado peruano para el año 2020

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Fast Retailing tendría modificaría la estructura de sus UEN's de la siguiente manera:

- **Uniqlo Asia:**
Esta unidad estratégica se encargaría de analizar e implementar estrategias tanto de UNIQLO Japón como UNIQLO China.
- **Uniqlo International:**
En esta unidad, se encuentran los demás puntos geográficos de UNIQLO como el de Oceanía, Latinoamérica, Norteamérica y Europa.
- **GU:**
Esta unidad estratégica de negocios permanecerá igual ya que está presentando un crecimiento sostenible en Japón encontrándose entre los primeros puestos de su industria.
- **Global Brands:**

Esta UEN permanece igual ya que tiene su propio posicionamiento en los mercados donde se encuentra y no sería factible que se utilicen las mismas estrategias con otras marcas de FR que no se comparan a estas.

2.8 Propuesta de estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales

Estrategia Global:

FR utiliza la estrategia global porque tienen baja presión para adaptarse a lo local ya que ahora las tendencias de moda son globales, la gente con este perfil, ve moda por internet y sigue las nuevas tendencias. Adicionalmente, FR tiene alta tensión por bajar los costos por la competencia creciente en la industria. En cuanto a los modos de ingreso:

- **Alianza Estratégica:**

FR entraría al mercado peruano con alianzas estratégicas tanto con diseñadores peruanos como Claudia Jiménez. Asimismo, tiene como objetivo concretar un acuerdo con Gisela Valcárcel para que utilice sus productos a la hora de conducir su programa en la televisión. Otra alianza a resaltar es la que podría realizar con Ransa para manejar eficientemente su logística en el mercado peruano.

- **Subsidiarias:**

FR entraría al mercado peruano con su principal UEN que sería UNIQLO.

Estrategias Corporativas:

- **Alianza Estratégica:**

FR puede llegar a acuerdos con empresas dedicadas al e-commerce como Amazon, Linio, Wish y otros para que estos le ofrezcan espacios en su plataforma de compras y luego se encarguen de distribuir el producto final al consumidor.

- **Integración horizontal:**

FR puede ingresar al mercado peruano y obtener share of market adquiriendo una marca local. Puede comprar a Oeschle, inclusive a Topi

Top para obtener cobertura e ir introduciendo sus marcas en la mente del consumidor. Le daría conocimiento del mercado al que está ingresando

- **Diversificación relacionada:**

FR tiene que aprovechar el espacio de su local ofreciendo accesorios complementarios. Para esto, tendría que aprovechar la economía de escala que alcanzaría en la actividad de distribución. colocar su local de UNIQLO. Todos los accesorios que pondrían en la caja ya que la única parte de la cadena de valor que estarían compartiendo sería la de distribución

- **Outsourcing Estratégico:**

La empresa mandaría a terciarizar parte de su producción localmente ya que el modelo de negocio de los Fast Fashion requiere una rotación inmediata y la falta de experiencia en el mercado latinoamericano podría traer problemas al área logística de la empresa. Por ello, como plan de contingencia, la compañía estaría realizando este acuerdo.

Estrategia de Negocios:

Se considera que FR estaría entrando al Perú con una sola UEN que sería UNIQLO Internacional; esta, estaría aplicando una estrategia de Diferenciación y Liderazgo en costos.

En cuanto a la estrategia de inversión, es importante resaltar que UNIQLO tiene una posición competitiva del negocio fuerte y al mismo tiempo se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida. Con esto, la firma debe utilizar la estrategia de expansión para así aprovechar la demanda de la moda Fast Fashion.

Estrategias Funcionales:

- **Recursos Humanos:**

- Hacer planes de sucesión y de Outplacement de manera que no exista ningún tipo de techo de cristal y los colaboradores se sientan motivados por realizar su línea de carrera.

- Ingresar a las bolsas laborales más reconocidas como la bolsa de la Universidad de Lima, Laborum, Bumeran, entre otros para aprovechar del talento presente en el Perú.
- Hacer planes de capacitación y refuerzo del programa FRMIC
- Terciarizar el proceso de selección con Man Power Group.
- Marketing:
 - Penetración de mercado alineando la estrategia de producto, canales, promoción y precios.
 - Lograr una alianza estratégica con Gisela Valcárcel para que promocióne y utilice en sus programas las prendas UNIQLO.
 - Realizar un plan de medios centrándose en los canales con mayor sintonía para lanzar ofertas por apertura de tienda.
 - Programar el lanzamiento de la tarjeta UNIQLO para fidelizar y enganchar al cliente.
 - Apertura del segundo local UNIQLO en Plaza Norte para captar a la mayor cantidad de clientes y facturar más que en el Jockey.
 - Analizar el Lay Out de la tienda para realizar un plan de Trade Marketing sobre la visualización y localización de los productos.
 - Estrategia de promoción al canal virtual que consiste en hacer un descuento de 10 soles a todos los que compran por primera vez vía internet.
- Operaciones:
 - Establecer acuerdos exclusivos con operadores logísticos como Ransa.
 - Obtener un acuerdo de exclusividad con un almacén ubicado en la región.
 - Gestionar y hacer el control de calidad de las mercancías
 - Tener una participación del 40% de compras en el Perú versus el 60% de las importadas ya que se obtiene mayor rapidez de entrega con los locales.
 - Producir localmente merchandising para el área de marketing
- Finanzas:
 - Invertir en la Bolsa de Valores de Lima

- Gestionar los activos de la empresa y analizar la información financiera, así como los ratios principales para poder tomar buenas decisiones a la hora de cualquier decisión a nivel local.
- Realizar control y seguimiento a los presupuestos de las distintas áreas de la empresa.

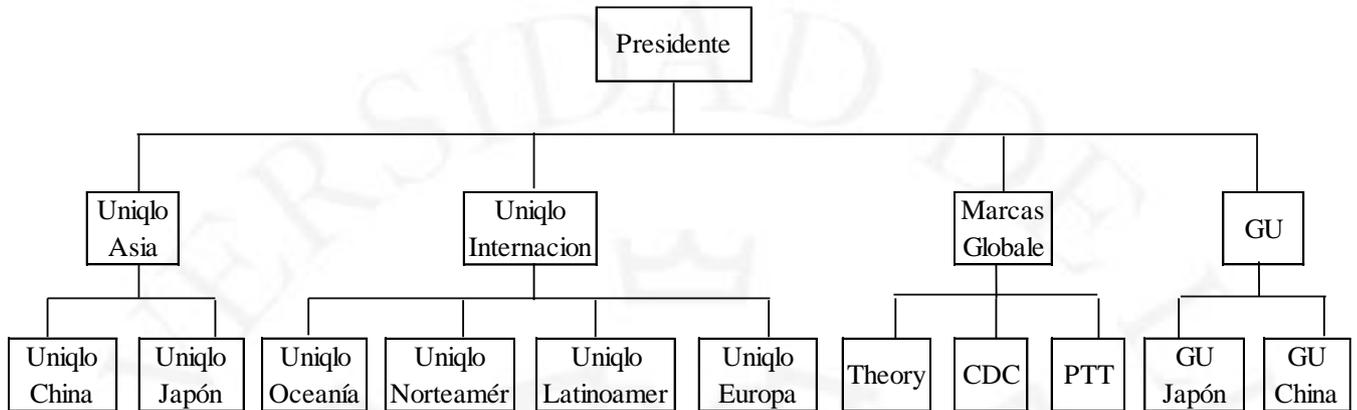


CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Rediseño o no rediseño de la estructura organizacional

Figura 3.1

Organigrama rediseñado



Fuente: Elaboración Propia

3.2 Propuesta de cambios en la implementación de estrategias

1. Identificar los factores críticos de éxito:

La palanca crítica para generar valor en FR es el enfoque logístico ya que al ser productos de moda rápida de alta rotación de stock, tiene que haber rapidez en la distribución y colocación del producto en la tienda.

2. Armar una herramienta de valor:

De manera que FR pueda visualizar el impacto cuantitativo de cada factor crítico de éxito.

3. Generar información relevante:

Se necesita analizar la información adecuada para una buena toma de decisiones. Esta debe ser clara y concisa.

4. Dirección:

El gerente de FR debe ser un buen líder, que sepa manejar cualquier tipo de situación, resuelva problemas con rapidez y sepa tomar buenas

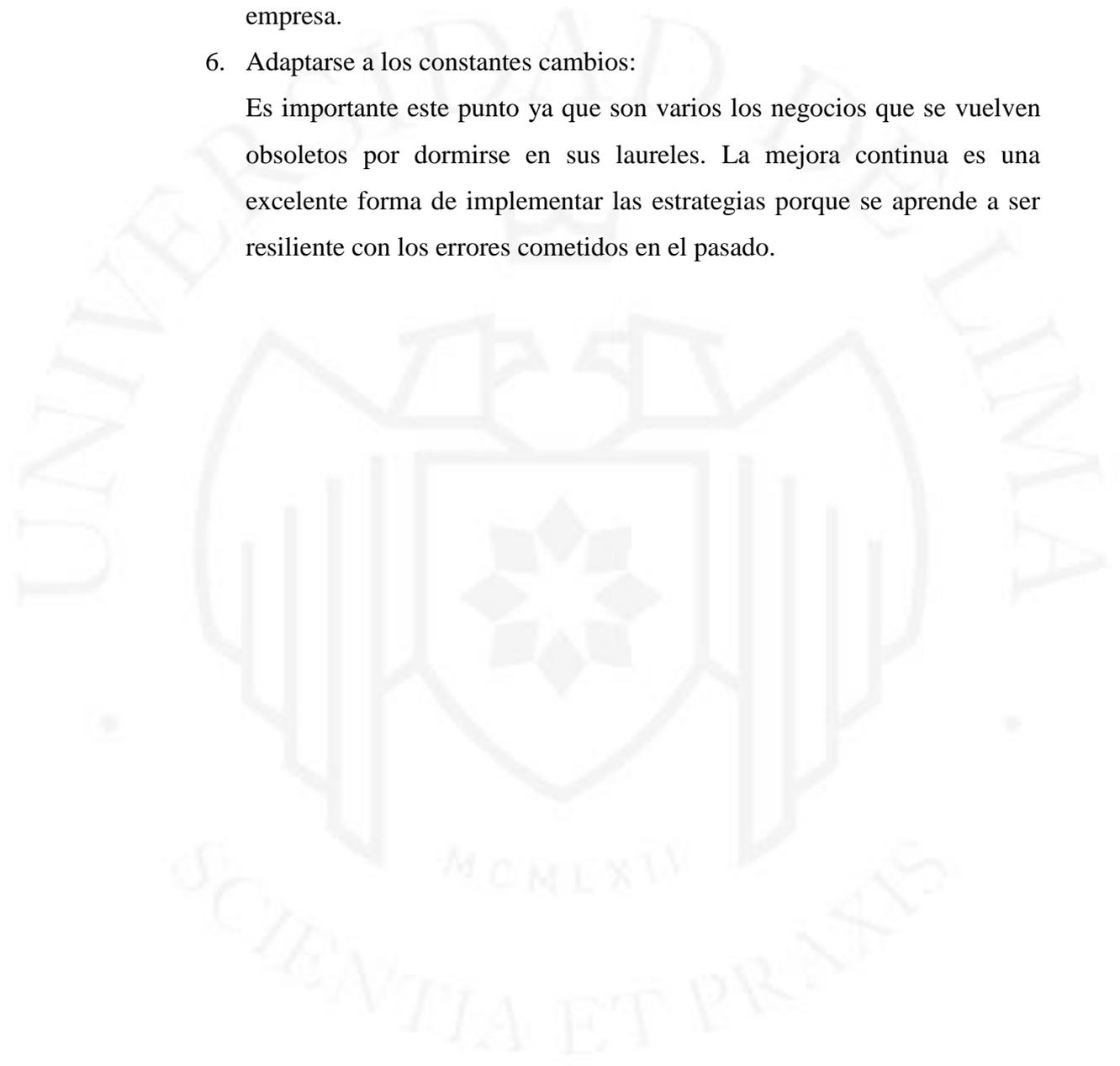
decisiones. Además, este gerente tiene que motivar al personal que maneja, así como capacitarlos.

5. Controlar los resultados:

Medir continuamente los resultados a evaluar y compararlos con los objetivos establecidos. De esta manera se reduce el gap que tiene la empresa.

6. Adaptarse a los constantes cambios:

Es importante este punto ya que son varios los negocios que se vuelven obsoletos por dormirse en sus laureles. La mejora continua es una excelente forma de implementar las estrategias porque se aprende a ser resiliente con los errores cometidos en el pasado.



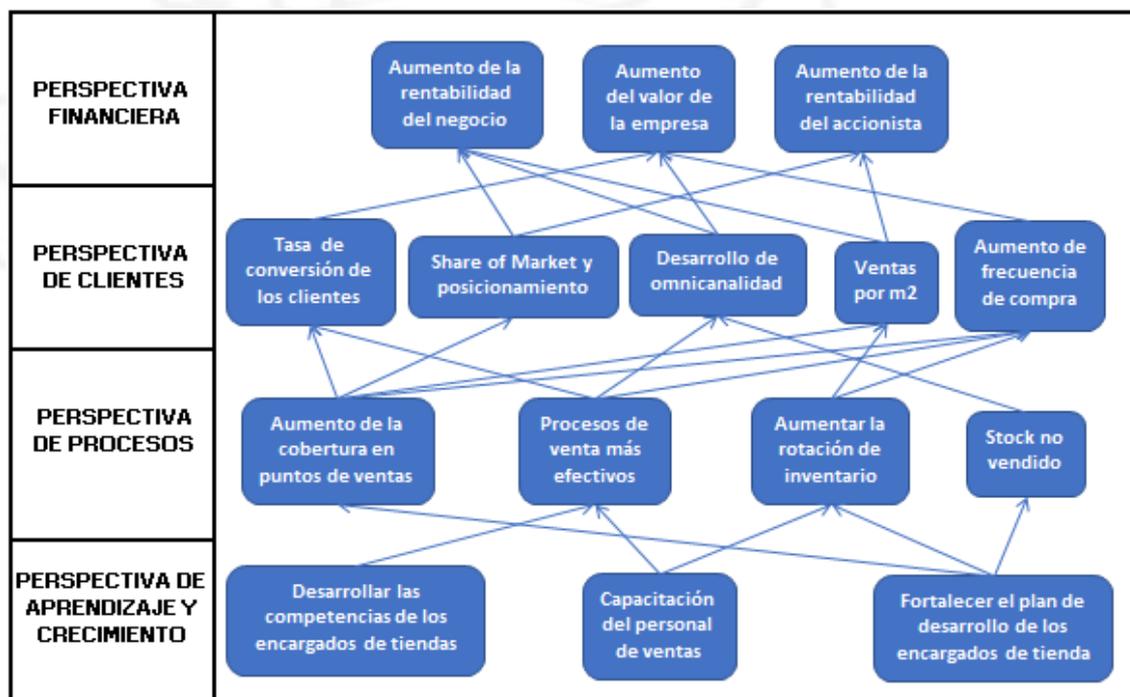
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Mapa estratégico de control para la empresa

A continuación, en la Figura 4.1 se puede observar el desarrollo del mapa estratégico considerando las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera.

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2011)
Elaboración Propia

Según la figura 4.1, se puede apreciar las acciones que la empresa debe realizar en cada una de las perspectivas para obtener los resultados propuestos. Es preciso indicar este mapa debe ser visto como una cadena ya que debe empezar con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento porque capacitando a los colaboradores se logrará tener mejoras en productividad y en procesos; asimismo, habrá consecuencias positivas para los clientes generando mayor fidelidad y ventas. Finalmente, se lograría incrementar la rentabilidad del negocio y para los accionistas por el incremento de ventas.

4.2 Cuadro de mando integral

Tabla 4.1

Cuadro de Mandos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Aumento de la Rentabilidad del Accionista	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio
	2. Aumento del valor de la empresa	Capitalización Bursátil	Precio por acción x N° acciones en el mercado
	3. Aumento de la Rentabilidad del Negocio	Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas
PERSPECTIVA DE CLIENTES	4. Incremento de la Participación del mercado peruano	Participación de mercado	Ventas FR / Ventas de la industria
	5. Incrementar la frecuencia de compra de los clientes	Frecuencia de compra	N° de veces que los clientes compran en el año
	6. Incremento de ventas por m2	Same Store Sales (SSS)	Venta Total / m2 ocupados por FR
	7. Desarrollar la omnicanalidad en el mercado peruano	ROPO (Reaserch Online Purchase Offline)	N° de clientes que realizan la búsqueda online y terminan comprando presencialmente
	8. Convertir la cantidad suficiente de tráfico de clientes en compradores	Tasa de Conversión (%)	100 x Cantidad de operaciones de venta / Tráfico de clientes
PERSPECTIVA DE PROCESOS	9. Incremento del número de tiendas en el Perú	Variación de número de tiendas	(N° de tiendas del año actual / N° de tiendas del año anterior) - 1
	10. Calcular el índice del stock no vendido	Tasa de mercancías no vendidas	Mercancía no vendida / Total mercancía ingresada a tienda
	11. Elevar el nivel satisfacción al cliente en la atención presencial	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	N° de clientes satisfechos / Total clientes encuestados
	12. Aumentar en número de veces la renovación del inventario	Rotación del Inventario	Costo de Venta / Inventario Promedio
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13. Desarrollar las competencias de los encargados de tiendas	% de competencias aprendidas	N° de competencias demostradas por la persona / Total competencias esperadas para el puesto
	14. Fortalecer el plan de desarrollo de los trabajadores	Desarrollo de Línea de Carrera	N° trabajadores ascendidos / Total trabajadores
	15. Capacitar y formar a los vendedores de las tiendas	Retorno de la formación	100 x (incremento de ventas - Costo de formación) / Costo de la formación

Fuente: Kaplan y Norton (2011)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Del presente caso se puede concluir la importancia de realizar un buen diagnóstico de la empresa en su totalidad para poder tomar buenas decisiones de los resultados obtenidos.
- En el Perú, la industria de Fast Fashion se encuentra en una etapa de crecimiento la cual debe ser aprovechada ya que el país se encuentra en óptimas condiciones económicas, existe un potencial crecimiento en provincias, varias tendencias socioculturales favorecen al sector, son pocos los competidores en la industria y no es tan fácil el acceso a esta. Este tipo de oportunidades debe ser aprovechadas por gigantes compañías como Fast Retailing ya que tiene todo un abanico de opciones para sobresalir en el mercado peruano.
- De la industria, se resalta la importancia del tráfico de gente, la tasa de conversión, la necesidad de ser omnicanal, la capacitación del personal de contacto, la gestión logística, la innovación en el diseño y la eficiencia en compras para generar rentabilidad en la empresa.
- En la industria de Fast Fashion, el enfoque logístico tiene un papel fundamental ya que es un factor crítico para el éxito de la empresa. Por ello, es importante medir los Key Performance Indicators implicados en ésta área.
- En la actualidad, es importante adaptarse al cambio. Por ello, se debe innovar continuamente ya que el consumidor se acostumbrará a las nuevas tecnologías y las tomará como nuevos estándares. En caso que la empresa todavía no se haya actualizado, perderá valor y clientela.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que se analice los puntos donde se concentra el tráfico de gente inmovilizada para que pueda colocar puntos de venta y de esa forma alcance posicionarse rápidamente.
- Debe aplicar una estrategia transnacional ya que debe adaptarse a las regiones en donde se encuentre ya que los estándares de ropa de Oriente son diferentes al del Occidente, sobre todo en las tallas.
- La empresa debe invertir en la capacitación y formación de sus colaboradores para que mejoren en su productividad y tengan mayor eficiencia a la hora de vender y mantener al público satisfecho. De esta manera logrará posicionar a la empresa en la mente del consumidor.
- La empresa debe realizar Benchmarking para poder conocer las estrategias de sus principales competidores y de esta manera poder tomar buenas decisiones.
- La empresa debe invertir en publicidad para los distintos canales de ventas; asimismo, debe colocar ofertas atractivas para poder llamar la atención de su target.

REFERENCIAS

- Ale, F. L. (13 de 09 de 2017). *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/uniqlo-lanza-su-primera-campana-de-publicidad-en-espana/>
- Andina. (29 de Setiembre de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-riesgo-pais-peru-se-reduce-y-mantiene-debajo-promedio-regional-726894.aspx>
- Andina. (29 de 09 de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-riesgo-pais-peru-se-reduce-y-mantiene-debajo-promedio-regional-726894.aspx>
- BCRP. (Junio de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf>
- BCRP. (06 de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf>
- BCRP. (06 de 2018). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- BMI Research. (2018). *Peru Consumer & Retail Report*. Londres: Business Monitor International Ltd.
- Diario Gestión. (12 de 07 de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/trafico-infraestructura-dan-oportunidad-shopping-centers-retail-interseguro-238232>
- Doyle, S. (10 de Octubre de 2018). *Engineering and Technology*. Recuperado de <https://eandt.theiet.org/content/articles/2018/10/uniqlo-owners-reveal-first-automated-warehouse-with-aims-of-expansion-overseas/>

- El Comercio. (01 de 03 de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>
- El Comercio. (13 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/moody-s-consumo-privado-crecera-3-6-2019-pese-impacto-isc-noticia-nndc-546253>
- El Comercio. (13 de 08 de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/moody-s-consumo-privado-crecera-3-6-2019-pese-impacto-isc-noticia-nndc-546253>
- Euromonitor International. (Febrero de 2018). *Euromonitor International*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Fast Retailing. (18 de Noviembre de 2016). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1611181100.html>
- Fast Retailing. (18 de 11 de 2016). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1611181100.html>
- Fast Retailing. (25 de Octubre de 2017). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1710251300.html>
- Fast Retailing. (25 de 10 de 2017). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1710251300.html>
- Fast Retailing*. (24 de Julio de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1807241530.html>
- Fast Retailing*. (2 de Febrero de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
- Fast Retailing*. (28 de 02 de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing*. (11 de 10 de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing*. (03 de Marzo de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/compliance/coc.html>

- Fast Retailing.* (25 de Abril de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/statement.html?fbclid=IwAR3tqV2TadN0p6Co5CfyY5QU70ormfXG40QXoRsZj9veXDAvFtQ0zW4s16I>
- Fast Retailing.* (29 de Junio de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/priority-areas.html>
- Fast Retailing.* (25 de 04 de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/statement.html?fbclid=IwAR3tqV2TadN0p6Co5CfyY5QU70ormfXG40QXoRsZj9veXDAvFtQ0zW4s16I>
- Fast Retailing.* (06 de 29 de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/priority-areas.html>
- Fast Retailing.* (02 de Octubre de 2018). *Fast Retailing.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/japan.html>
- Fast Retailing.* (09 de Octubre de 2018). *Fast Retailing.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1810091300.html>
- Fast Retailing.* (02 de 10 de 2018). *Fast Retailing.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/japan.html>
- Fast Retailing.* (09 de 10 de 2018). *Fast Retailing.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1810091300.html>
- Fast Retailing.* (2018). *Production Department.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/employment/en/uniqlo/production/production.html>
- Fast Retailing.* (20 de 07 de 2018). Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/financiamiento/bs_5yrs.html
- IPE. (2 de 03 de 2018). *Instituto Peruano de Economía.* Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- IPSOS. (2016). *Imagen y Personajes Destacados de Televisión.* Lima: Ipsos Perú.
- IPSOS. (2016). *Perfil del Adulto Joven.* Lima: Ipsos Perú.

- IPSOS. (2018). *Perfil del adolescente y joven peruano*. Lima: Ipsos Perú.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2011). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelon: Gestión 2000.
- Kim, C.-R. (18 de Junio de 2014). *ABS-CBN*. Recuperado de <https://news.abs-cbn.com/business/06/18/14/how-uniqlos-low-priced-cousin-gu-expanding-asia>
- Kim, C.-R. (18 de 06 de 2014). *ABS-CBN*. Recuperado de <https://news.abs-cbn.com/business/06/18/14/how-uniqlos-low-priced-cousin-gu-expanding-asia>
- La Cámara. (2017). Empresas del Sector Retail Apuestan por el Mercado Digital: Nueva Estrategia de Ventas. *La Cámara*, 10-12.
- La República*. (22 de Marzo de 2018). Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1215366-ejecutivo-oficializo-el-aumento-del-sueldo-minimo-vital-a-s-930-desde-abril>
- La República*. (25 de 06 de 2018). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1267049-hm-abrira-tienda-real-plaza-primavera>
- Lozano, I., y Bambarén, R. (03 de 09 de 2018). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1310693-mef-sector-retail-creceria-30-periodo-2018-2019>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio del Ambiente. (2018). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Modaes Latinoamérica*. (10 de Marzo de 2014). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>
- Modaes Latinoamérica*. (10 de 03 de 2014). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>

- Modaes Latinoamérica.* (24 de Julio de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-estrecha-lazos-con-christophe-lemaire-y-toma-una-participacion-minoritaria-en-su-marca-es.html>
- Modaes Latinoamérica.* (02 de 07 de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>
- Modaes Latinoamérica.* (02 de 07 de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>
- Modaes Latinoamérica.* (13 de Julio de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>
- Modaes Latinoamérica.* (13 de 07 de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>
- Nikkei, Y. H. (27 de 06 de 2018). *Asian Review.* Recuperado de <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Uniqlo-sister-chain-aims-for-fast-fashion-at-half-the-price>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Barcelona, España: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Perú Retail.* (27 de Junio de 2018). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>
- Perú Retail.* (23 de 05 de 2018). *Perú Retail.* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Madrid: Pirámide.
- Reaño, M. (2015). *Creando Valor en el Retail.* Lima: Grupo Editorial Mesa Redonda S.A.C.
- Rojas Tupayachi, R. (2018). Alex Zimmermann: retail inteligente. *G de Gestión*, 18-25.

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

Torriani, Y. (11 de Octubre de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>

