

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

Patricia Barba Bazalar

Código 20130117

Lima - Perú

Diciembre del 2018

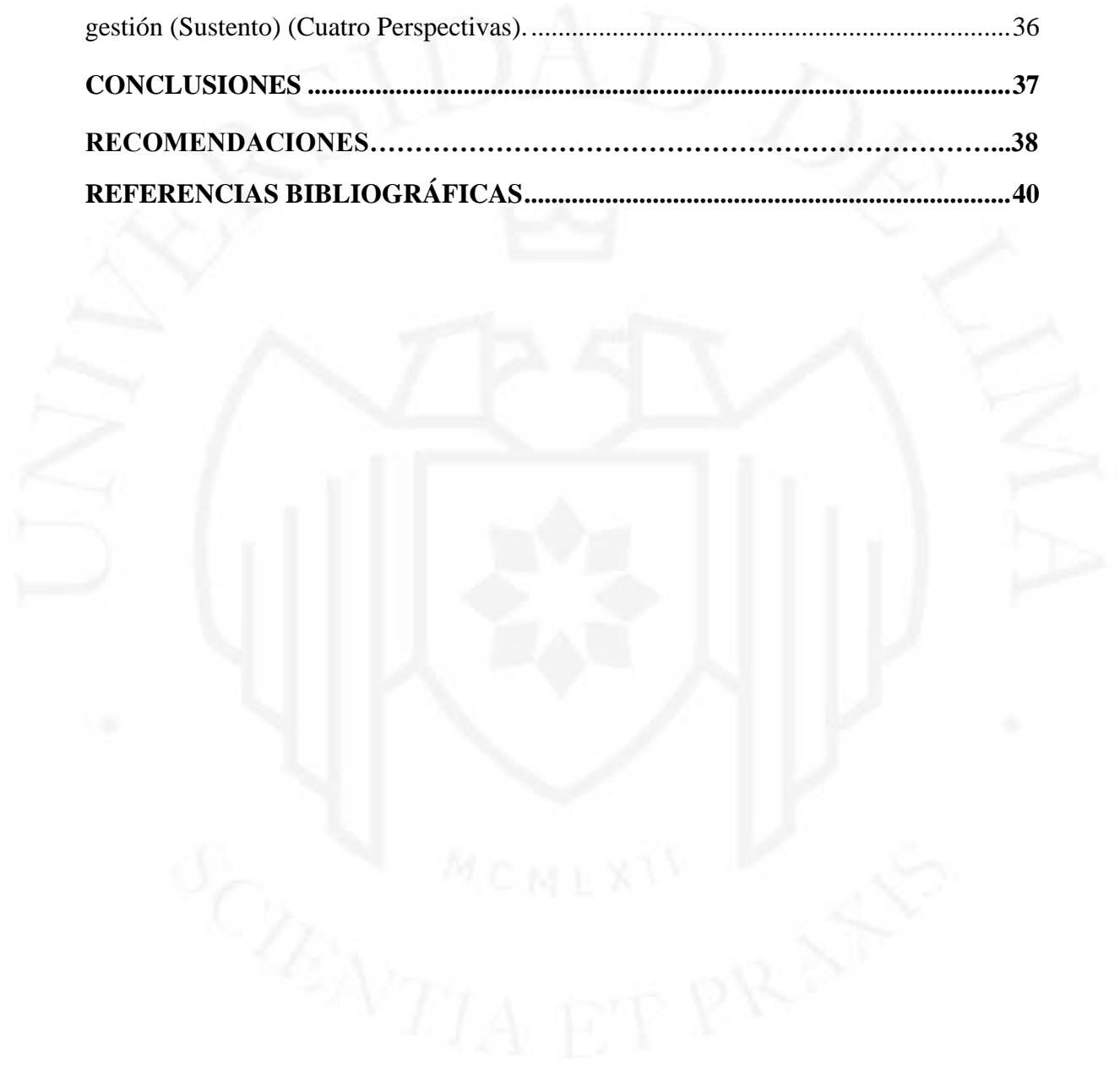


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

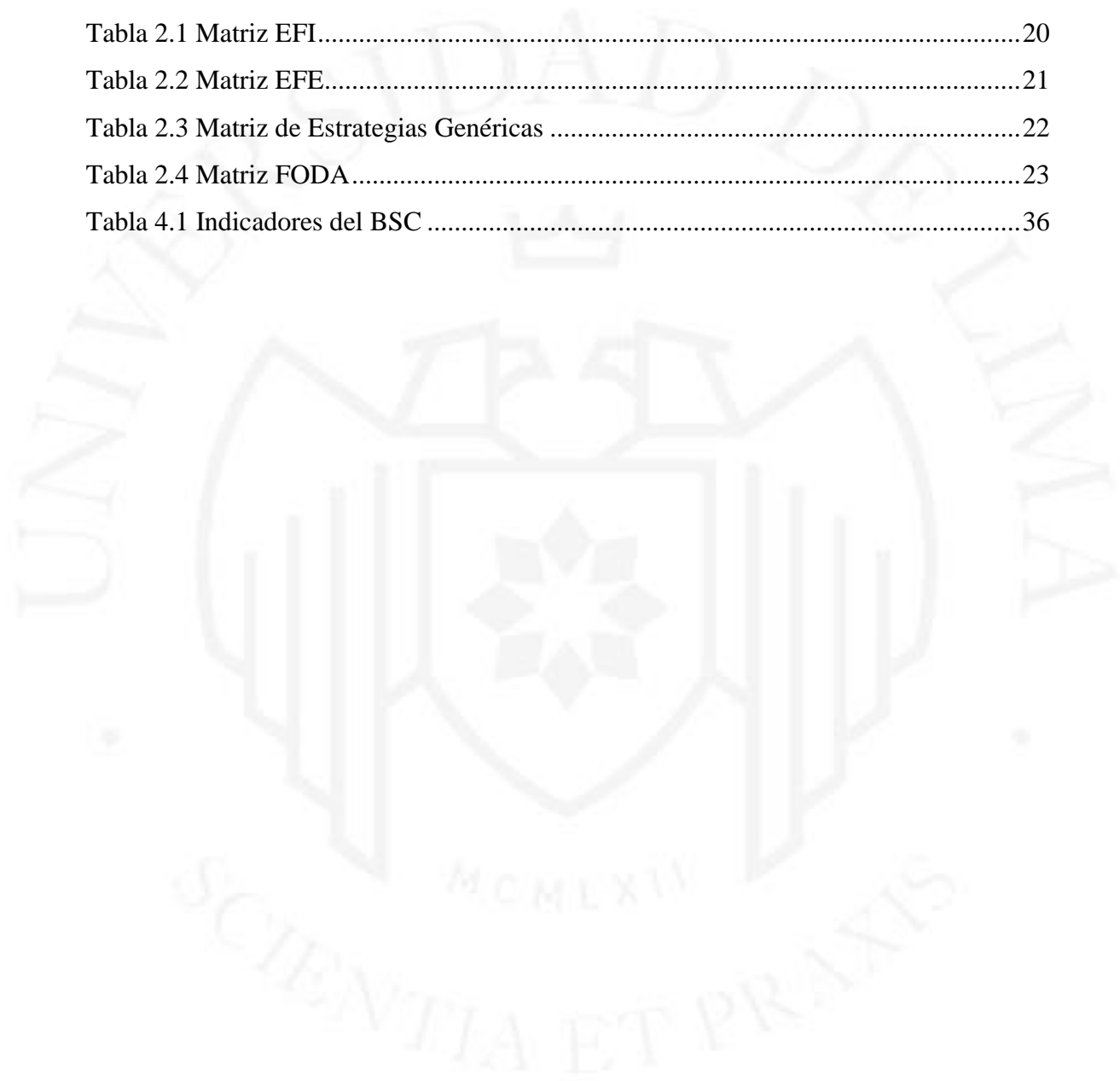
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	10
1.2 Diagnóstico externo	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	21
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	22
2.4 Matriz FODA.....	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	27
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	27
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	28
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	32

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	35
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40



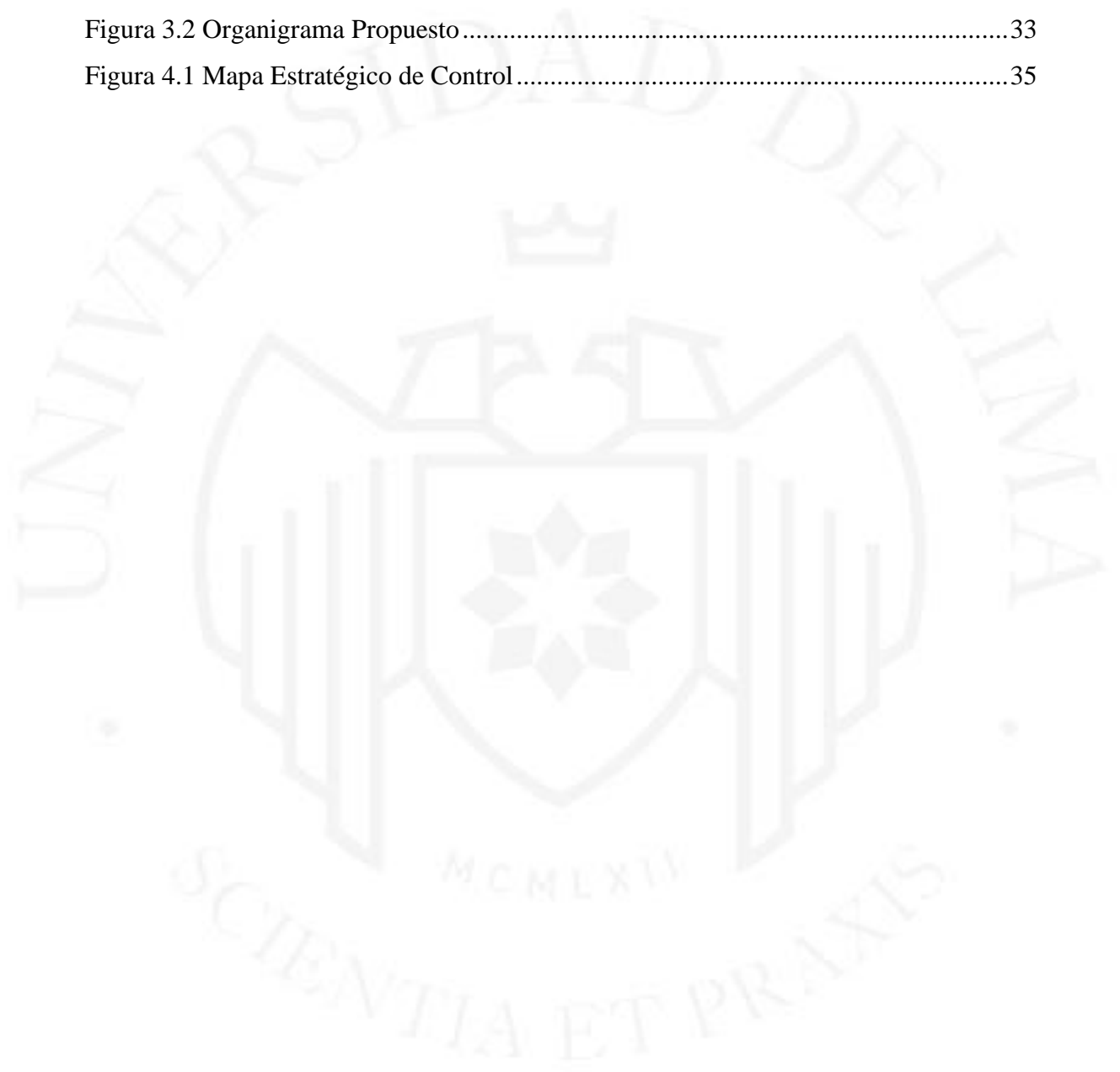
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Osterwalder	2
Tabla 1.2 Matriz de evolución futura.....	14
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	21
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas	22
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	23
Tabla 4.1 Indicadores del BSC	36



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	6
Figura 2.1 Ventas de los principales retailers (Trillones de yenes)	24
Figura 3.1 Organigrama Actual	32
Figura 3.2 Organigrama Propuesto	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	35



RESUMEN

El presente trabajo presenta un análisis integral de la gestión de la empresa Fast Retailing, una de las primeras compañías en la industria textil. Este propone un plan creado específicamente para su caso, de manera que, hacia el final de la investigación, la empresa tenga una herramienta para delimitar y comunicar su estrategia de manera clara. Ello implica una reestructuración de su organigrama y una serie de cambios en el control estratégico.

Palabras clave: fast fashion, Fast Retailing, análisis, estrategia, control.



ABSTRACT

This paper presents a comprehensive analysis of Fast Retailing's management, one of the first companies in the textile industry. The study proposes a plan created specifically for this case, so that, towards the end of the investigation, the company has a tool to define and communicate its strategy clearly. This implies a restructuring of its organization chart and a series of changes in strategic control.

Key words: fast fashion, Fast Retailing, analysis, strategy, management.



INTRODUCCIÓN

En esta última década, el modelo 'Fast Fashion' ha ido ganando terreno en diferentes mercados a nivel global ya que ofrece a sus consumidores, que ahora son cada vez más exigentes, digitalizados y están más informados acerca de sus consumos. Ellos tienen más conciencia de lo que están comprando, y adquieren ropa que sigue las últimas tendencias de moda, pero que son fabricadas de manera rápida y de bajo costo. Este modelo hace rotación de colecciones y variedad de prendas en un periodo corto de tiempo, lo que aumenta la rotación de productos y por lo tanto las ventas.

El mercado peruano, para las marcas Fast Fashion, es muy atractivo, ya que ha tenido un crecimiento económico sostenido durante las últimas 2 décadas y el consumidor peruano conoce las marcas y los estilos que ofrece. Todo esto, gracias a la globalización que permite estar en constante sintonía con las tendencias de la moda en el mundo. Por otro lado, Perú está en el puesto 9 de los países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir y es uno de los dos países que apuntan hacia un desarrollo comercial avanzado.

En el presente caso, se analizará la compañía japonesa Fast Retailing, que a pesar de ser la primera compañía textil del mundo tuvo muchas altas y bajas, logró una gran acogida debido a su adaptación a las necesidades y a su innovación, ya que ellos sabían que no iban a lograr prosperar ni lograr su objetivo si no estaban a la vanguardia. Para lograrlo, usaron el modelo SPA, siglas que en español significa 'minorista de tienda especializada con marca propia', en el cual la empresa asume en su totalidad el control del proceso de negocio desde la planificación y diseño hasta las operaciones en tienda.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Fast Retailing es un grupo de distribución de moda que tiene presencia alrededor del mundo por lo que busca que sus productos sean estándar para todos, ofreciendo diseños de moda actual a un precio accesible.

Con lo antes explicado, procederemos a detallar el Lienzo de Osterwalder (2010) para tener una visión completa del modelo de negocio del grupo Fast Retailing.

Tabla 2.1
Lienzo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Fabricantes - Joint Ventures 	Cuenta con 3 tipos: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de Producción - Resolver Problemas - Soporte 	Fast Retailing es una empresa que busca la satisfacción de clientes mediante propuestas que se adecue a cada uno de los segmentos, pero siempre ofreciendo productos con una calidad superior a la de la competencia.	La relación de FR con sus clientes cuenta con 2 tipos de relaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal - Autoservicios 	Fast Retailing cuenta con varios segmentos de mercado por cada una de sus marcas: <ul style="list-style-type: none"> - Uniqlo - CDC - PTT - GU - Theory
	Recursos clave FR cuenta con 4 tipos de recursos clave: <ul style="list-style-type: none"> - Físicos - Intelectuales □ - Humanos - Económicos 		Canales Cuenta con canales y sus 5 fases: <ul style="list-style-type: none"> - Información - Evaluación - Compra - Entrega - Postventa 	
Estructura de costos Costo fijo y Costo variable		Fuente de ingresos Fast Retailing cuenta con 2 fuente de ingresos, la primera es mediante la venta de prendas de vestir, ropa interior, accesorios y calzado y la segunda mediante actividades de inversión y ventas de acciones.		

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010).
Elaboración propia.

- A. Segmento de clientes: Fast Retailing es una compañía que va dirigida a un mercado de masas, en general para tratar de adecuarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y ofrecer productos novedosos. Para que esto sea posible, cada una de sus marcas tiene un público objetivo diferente:
- **UNIQLO** → Está dirigido al público en general, ya que ofrece ropa de precio moderado para hombres, mujeres, niños/niñas, bebés de Asia, Oceanía, EE. UU. y parte de Europa
 - **Theory** → Dirigido a hombres y mujeres que buscan prendas de vestir, bolsos y zapatos de buena calidad de los países Japón, EE. UU., Francia e Inglaterra.
 - **GU** → Dirigido a hombres y mujeres que buscan prendas de vestir a un cómodo precio, pero con las tendencias de la moda de los países Japón y Corea
 - **PTT** → Dirigido a mujeres que buscan prendas de pijama, lencería y chompas de buena calidad, especialmente algodón, indiferentemente del precio en Europa
 - **CDC** → Dirigido a mujeres que buscan prendas de vestir, carteras y zapatos de la mejor calidad con un estilo sofisticado indiferentemente del precio en Europa
- B. Propuesta de valor: Fast Retailing es una empresa que busca la satisfacción de sus clientes pertenecientes a diferentes nichos de mercado, para ofrecer una propuesta que se adecue a cada uno, pero siempre ofreciendo productos con una calidad superior a la de la competencia y con precios acorde a lo que su nicho esté dispuesto a pagar. Es por ello, que FR tiene diferentes marcas como Uniqlo y GU que ofrecen semejantes productos prácticos y novedosos a precios accesibles para el público en general desde hombres, mujeres, niños/as y bebés. La diferencia es que GU solo está presente para Japón y Corea, en cambio Uniqlo tiene un mayor alcance. Theory está dirigido a hombres y mujeres que buscan un estilo contemporáneo con diseños únicos; por otro lado, tenemos CDC que se enfoca en mujeres y niñas con un estilo sofisticado que buscan vestirse con la mejor calidad; y finalmente, PTT cuyo público objetivo es mujeres.

- C. Canales: FR cuenta con canales directos donde establecen una comunicación cercana con sus clientes y a la misma vez se les informa acerca de novedades, formas de pago, puntos de ventas, etc. Los canales abarcan 5 fases que son las siguientes:
- **Información**: Redes Sociales, Periódicos y Página web
 - **Evaluación**: Existe un Centro de atención al cliente donde los clientes pueden llamar y dar sus comentarios para la mejora de productos. También existen otros medios de contacto por chat, email y una plataforma de opinión donde pueden dar recomendaciones tanto de la web como de productos (Theory, 2018)
 - **Compra**: Cuentan con tiendas físicas de gran tamaño y Boutiques, por medio online y en el caso de Uniqlo, hicieron un piloto con máquinas expendedoras en aeropuertos (Chain Store Age, 2017)
 - **Entrega**: Se hace por medio de delivery a domicilio, retiro en tiendas y retiro en puntos autorizados como FedEx o Walgreens. (Uniqlo, 2018)
 - **Postventa**: Ofrece servicios postventa como arreglos en prendas de vestir y se pueden realizar cambios de prendas en el rango entre 1 a 2 meses después de haber adquirido el producto.
- D. Relaciones con clientes: La relación de FR con sus clientes engloba los tipos de relaciones como asistencia personal en el caso de Theory y PTT, autoservicios en el caso de Uniqlo y Comunidades en el caso de GU. Estas relaciones tienen 3 objetivos:
- **Captación de clientes** → FR ofrece descuentos por referir a otras personas y por realizar la primera compra. También capta clientes ofreciendo descuentos en sus prendas y mediante publicidad. (Uniqlo, 2018)
 - **Fidelización de clientes** → Cuenta con un programa de acumulación de puntos y ofrece personalización de prendas de las marcas del grupo FR. (Princesse Tam Tam, 2018)
 - **Estimulación de las ventas** → Para estimular las ventas ofrecen envíos gratis por un monto mínimo y envío en 2 días por un monto establecido.
- E. Fuentes de Ingresos: Fast Retailing cuenta con 2 fuente de ingresos, la primera es mediante la venta de prendas de vestir, ropa interior, accesorios y

calzado y la segunda mediante actividades de inversión y ventas de acciones ya que están presentes en bolsas de valores como Tokio y Hiroshima. Cuenta con 3 métodos de pago para recibir sus ingresos: Sistemas de pago en línea como PayPal, Adyen y ApplePay, Tarjetas de crédito y débito y, por último, efectivo.

F. Recursos clave: FR cuenta con 4 tipos de recursos clave:

- **Físicos** → Tiendas, máquinas, oficinas, almacenes e inventario de materia prima y producto terminado.
- **Intelectuales** → Programa de FRMIC que se encarga de formar líderes para que puedan manejar la empresa, Capacitaciones al personal y por último el know-how de la categoría.
- **Humanos** → Fuerza de ventas, directivos y personal administrativo y operativo.
- **Económicos** → Acciones e inversiones de capital.

G. Actividades clave:

Actividades de Producción

- Investigación y Desarrollo
- Producción tercerizada
- Marketing & Comercial
- Diseño de producto
- Logística para recepción de materia prima

Resolver Problemas

- Énfasis en comercial y atención al cliente

Soporte

- Servicio Post Venta
- Asistencia Técnica en fábricas asociadas
- Educación de colaboradores

H. Asociaciones clave: FR cuenta con proveedores internacionales para tener las materias primas de la mejor calidad; fábricas asociadas, ya que realizan sus prendas mediante maquila; red de contactos textil como el caso de Theory con Andrew Rosen, Joint Ventures con distintas empresas para mejora de procesos; y, por último, mediante el desarrollo profesional de empleados en tiendas que adoptan una franquicia.

I. Estructura de Costos:

Costo fijo:

- Sueldo de los colaboradores
- Mantenimiento por limpieza en tiendas
- Publicidad en medios
- Inversión en nuevo activo

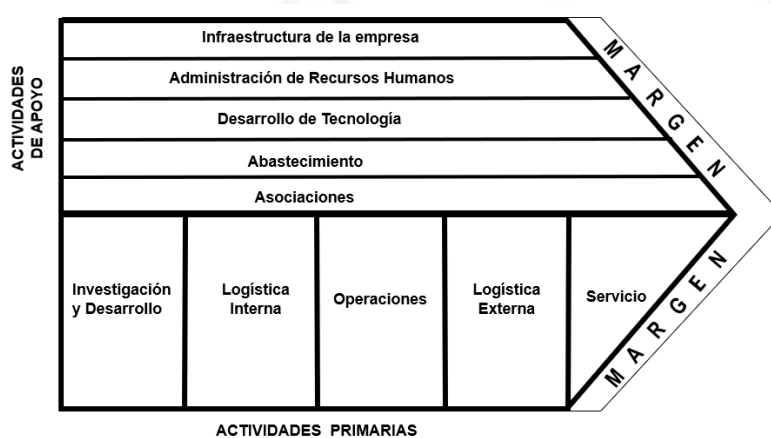
Costo variable:

- Costo materias primas
- Costo de Maquila

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Según el análisis de la cadena de valor de Michael Porter (1987), aplicaremos este análisis a la empresa Fast Retailing.

Figura 2.1
Cadena de Valor



Fuente: Porter, M. (1987).

A. Actividades primarias

Investigación & Desarrollo: Investigación de las necesidades del mercado, Diseño de producto y Desarrollo de la tecnología.

Logística Interna: Recibo de la materia prima de los diferentes proveedores internacionales, entrega a los fabricantes asociados, Inventarios y Almacenamiento.

Operaciones: Tercerización de la operación por maquila y Control de calidad.

Logística Externa: Almacenes de productos terminados, distribución de productos a las tiendas, boutiques y máquinas dispensadoras, delivery a domicilios (servicio tercerizado) y puntos de retiro autorizados.

Mercadotecnia y Venta: Selección de canal de venta, equipo de ventas preparado e informado, publicidad en redes y promociones de ventas.

Servicio Post Venta: Cambios de prendas en el rango de 1 a 2 meses de haber realizado la compra y arreglos de prendas de vestir.

B. Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa: Planeación de la demanda, Contabilidad, Estructura organizacional, análisis y planeamiento estratégico, Apalancamiento financiero, Asuntos legales, Planeación de la demanda, oficinas y tiendas y administración general.

Administración de Recursos Humanos: Programas de talento FRMIC, Inclusividad mediante contrato de personas con discapacidad, Desarrollo profesional para vendedores y Especialización interfuncional.

Desarrollo de Tecnología: Know-how de colaboradores de la industria textil, Estandarización de procedimientos para armar y desarmar puntos de venta (Concepto LEGO) y Evaluaciones por videollamadas acerca de propuesta de proyecto FRMIC.

Abastecimiento: Emisión de órdenes de compra, Orden de rutas de distribución, Equipo de oficina, Edificios y Licitaciones rigurosas

Asociaciones: Compra de acciones de Theory en 2004, Adquisición de CDC en 2006 , Joint Venture con Lotte Shopping de Corea y Wing Tai de Singapur en 2008 y Fusión de Theory con Cabin.

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

Según el modelo de modelo competitivo de Porter (Porter M. , 1987), explicaremos las 4 dimensiones de la ventaja competitiva que tiene el grupo Fast Retailing.

Fast Retailing:

- A. Calidad superior:** FR ofrece ropa práctica con un valor novedoso y exclusivo priorizando siempre la calidad.
- B. Innovación superior:** FR abrió un centro de innovación en Los Ángeles para investigación y desarrollo de tela jean y así ofrecer la mejor calidad en sus diseños (Santamaria, 2016). También desarrollaron formatos de tiendas al estilo lego que les permitía un fácil montaje y desmontaje para poder reusarlas (Takeuchi, 2012, p. 19)
- C. Eficiencia superior:** FR tiene un Joint Venture con Shima Seiki que es un fabricante japonés de maquinarias, para producir bajo demanda en escala (Moda Es, 2018). Por otro lado, de acuerdo con el principio número 11, tienen como regla eliminar drásticamente el derroche para conseguir altos niveles de eficacia (Takeuchi, 2012, p. 29). Por último, FR se unió a Accenture que es una consultoría de gestión tecnológica para mejorar la experiencia de los clientes. (La Vanguardia, 2015)
- D. Superior capacidad de satisfacción al cliente:** FR busca crear prendas de vestir con un valor novedoso para que los consumidores puedan experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de poder ponérsela (Takeuchi, 2012, p. 6). Además, creó otras marcas que sean asequibles a otros mercados y puedan tener un mayor alcance a las necesidades de los clientes.

Por UEN:

UNIQLO (Japón + Internacional):

- A. Calidad superior:** FR utiliza materiales de calidad A1 del mundo como cashmere de Mongolia, lana elaborada para la NASA, lana de merino de Italia y Ganzo de Polonia, así como tela vaquera de Japón. (Takeuchi, 2012, p. 6).
- B. Innovación superior:** FR ha desarrollado una tecnología llamada Heat Tech que busca crear una prenda delgada pero que genere mayor calor (Uniqlo, 2016) y una línea masculina llamada “Capsule Line” donde cada camisa cuenta con un tejido que se seca rápidamente y brinda una comodidad fresca desde el momento del contacto. También innovó en la venta de polos por medio de máquinas dispensadoras en aeropuertos (Chain Store Age, 2017).
- C. Eficiencia superior:** FR tiene prácticas que reflejan la eficacia mediante la exposición por “tsubo” que significaba limitar una serie de productos a 3.3 m² (Takeuchi, 2012, p. 8), relaciones con un número reducido de proveedores que hacen el aprovisionamiento de producto más sencillo y, por último, un control de calidad exhaustivo a cargo de una asistencia técnica experta.
- D. Superior capacidad de satisfacción al cliente:** FR tomaba en cuenta los comentarios de los clientes para hacer modificaciones en las prendas para la satisfacción plena, con esta iniciativa nace la tecnología Heat Tech. También cuentan con equipo de ventas capacitado que tiene un trato jovial y atento y están informados acerca de los productos ofrecidos. Otro factor de satisfacción al cliente es que ofrecen servicios de arreglos a prendas en menos de 2 horas y cuentan con opciones de personalización de blusas, camisas y blazers en algunas marcas.

Global Brands:

- A. Calidad superior:** Los materiales usados son de calidad de primera para que la durabilidad y el diseño sean los mejores. Por ejemplo, lana de Tasmania y tela italiana para blusas para Theory. Por otro lado, PTT cuenta con una certificación “Oeko-Tex” que garantiza que las prendas no son nocivas para la piel ni salud de los consumidores (Princesse Tam Tam, 2018). En el caso de Theory, utilizan cuero vegano para sus productos uniéndose al grupo de las empresas “Sin crueldad”.
- B. Innovación superior:** Theory creó un programa dedicado a desarrollar novedosas iniciativas para la moda y sostenibilidad. En GU desarrollaron un piloto llamado “Digital Fashion Store” donde aplicaron carritos inteligentes

que daban sugerencias de las prendas a comprar y combinaciones. (Fast Retailing, 2016)

- C. Eficiencia superior:** Emplean material reciclado como hilo de poliamida y poliéster para algunas líneas de prendas (PTT). (Princesse Tam Tam, 2018)
- D. Superior capacidad de satisfacción al cliente:** En la marca JBrand buscaron adaptar los estilos de vida de los clientes mediante el desarrollo de prendas que apelen a la su personalidad. Por otro lado, Theory desarrolló en su web una práctica de inclusión para personas ciegas y sordas mediante tecnología asistida (Theory, 2018). En CDC se ofrece un servicio de reserva para poder probarlo en una tienda en específico y realizar la compra en caso el cliente quede satisfecho con el producto con asistencia personalizada. (Comptoir Des Cotonniers, 2018)

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

Fast Retailing:

Fortalezas:

- Cotización en la bolsa de Hiroshima y Tokio (Takeuchi, 2012, p. 3)
- Grupo de gran trayectoria
- Primera compañía textil del mundo (Takeuchi, 2012, p. 1)
- Acuerdos contractuales con variados proveedores internacional exclusivos (Takeuchi, 2012, p. 3)
- Compras a granel que generan economías de escala (Takeuchi, 2012, p. 7)
- Centros de diseño e innovación de desarrollo propios para mejorar los diseños a ofrecer
- Creación de centros de formación de futuros líderes (Programa FRMIC) (Takeuchi, 2012, p. 13)
- Tiendas con ubicaciones estratégicas en el mundo
- Acuerdo estratégico con Daifuku para automatizar almacenes los sistemas de almacenaje a escala global. (Moda Es, 2018)
- Rápida adecuación a la omnicanalidad

- Cuentan con un galardón de Porter por contar con estrategia exclusiva y beneficios que superan al sector. (Takeuchi, 2012, p. 2)
- Puesto dentro del ranking de la revista Fast Company entre las 50 empresas más innovadoras.

Debilidades:

- Relevo de directivo Global de Fast Retailing para el 2019 (Moda Es, 2016)
- Lenta expansión internacional a comparación de la competencia
- Desarrollo de lanzamientos en mayor tiempo que la competencia

Por UEN:

UNIQLO (Japón e Internacional)

Fortalezas:

- Joint Venture con Shima Seiki para producción bajo demanda (Moda Es, 2018)
- Enfoque para que los productos ofrecidos sean duraderos
- Acuerdos de exclusividad con grupo pequeño de fabricantes chinos
- Compras de materia prima de menor costo debido a las economías de escala
- Materiales de la mejor calidad de todo el mundo
- Productos estilísticos y de uso práctico (Takeuchi, 2012, p. 7)

Debilidades:

- Demora de lanzamiento de productos a comparación de la competencia.
- No se encuentra a la vanguardia de las nuevas tendencias ya que priorizan el estudio de la calidad.
- A pesar de ser una marca muy conocida, tiene poca recordación por parte de los consumidores.

Global Brands

Fortalezas:

- Cuenta con una adecuada segmentación de clientes
- Atención personalizada en tiendas con personal informado y capacitado
- Respaldo importante del grupo Fast Retailing

Debilidades:

- Plan de reducción de personal para CDC y PTT debido a la caída del negocio en ambas tiendas.
- Crecimiento de ventas no es tan acelerado como el de competidores masivos.

1.2 Diagnóstico externo**1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).****Político:**

- Gobierno peruano está promoviendo la integración comercial y busca acuerdo de libre comercio. (El Comercio, 2018)
- Coyuntura política desfavorable para los negocios. (Valcárcel, 2018)
- Contexto del país con crisis política mostrando imagen del país con una frágil democracia. (Valcárcel, 2018)
- Casos de corrupción que significan menor consumo interno.

Económico:

- Perú en puesto 9 de la lista de los 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir. (Valcárcel, 2018)
- Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido durante las últimas 2 décadas. (Valcárcel, 2018)
- Perú es un país que apunta hacia un desarrollo comercial avanzado.
- Gran acogida de fast fashion en poco tiempo al duplicar sus ventas.
- Cámara del comercio de Lima estima un crecimiento en el sector retail entre 6% y 9%. (Valcárcel, 2018)
- Crecimiento del sector debido al mayor turismo de las personas en el país, visitando restaurantes, comprando souvenirs y ropa de retailers peruanos.
- Sector retail contribuye con mucha relevancia en la economía peruana.

Social:

- Llegada de las fast fashion era muy esperada por los consumidores que ya conocían las marcas y estilo que ofrecían.
- En provincia, los negocios con conceptos modernos parecidos a los de Lima son muy bien acogidos. (Valcárcel, 2018)
- Se incentiva el trabajo de los millennials ya que el sector retail aporta significativamente al mercado nacional. (Valcárcel, 2018)
- Expectativas cambiantes del consumidor que trae la globalización.
- Creación del gremio de retail y distribución. (Valcárcel, 2018)
- Públicos de todo tipo en el país.

Tecnológico:

- Desarrollo de dispositivos bluetooth para la venta digital.
- Implementación de tecnología 'Espejos pantallas' para reconocimiento de tamaño y medidas reales de los consumidores mediante la tecnología RFID. (El Comercio, 2018)
- Incurción del Ecommerce de manera global y Perú no es ajeno a ello.

Ecológico:

- Fenómeno del niño que ocurre cada año en el Perú. (Valcárcel, 2018)

Tabla 2.2
Matriz de evolución futura

EVOLUCIÓN FUTURA						
FACTORES	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
POLÍTICOS						
Promoción integración comercial	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Coyuntura política desfavorable	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Imagen del país: frágil democracia	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Corrupción	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
ECOMÓMICOS						
Perú atractivo para invertir	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento sostenido por 20 años	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Desarrollo comercial avanzado	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Gran acogida de fast fashion	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento sector retail 9%	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento del sector por mayor turismo	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Sector retail contribuye en la economía peruana	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
SOCIALES						
Conocimiento de marcas y estilos	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Provincias: conceptos semejantes a Lima son acogidos	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Incentivo trabajo millennial	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Expectativas cambiantes del consumidor	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad
Creación del gremio retail	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Públicos variados en el país	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
TECNOLÓGICOS						
Venta digital: Dispositivos Bluetooth	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivos	Oportunidad
'Espejos Pantalla'	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivos	Oportunidad
Incurción global del Ecommerce	Positivo	Oportunidad	Positivos	Oportunidad	Positivos	Oportunidad
AMBIENTALES						
Fenómeno del niño	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza

Fuente: Fahey, L. y Narayanan, V. (1986), El Comercio (2018); Valcárcel (2018).
Elaboración propia.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Según las fuerzas competitivas de Porter (2005), analizaremos la empresa Fast Retailing mediante los 5 factores:

1. Rivalidad entre competidores: Media alta
 - **Estructura de la industria:** La estructura es consolidada ya que hay pocas empresas en el mercado con mucha participación y porque la demanda es menor que la oferta, tomando en cuenta las fast fashion y las tiendas por departamento. (*Rivalidad alta*) (*Amenaza*)
 - **Crecimiento de mercado:** El crecimiento está por encima del promedio ya que en el Perú el consumidor tiene conocimiento del estilo de las marcas Fast Fashion, a pesar de no tener presencia en el mercado actualmente. (*Rivalidad Baja*) (*Oportunidad*)
 - **Diferenciación de producto:** La diferenciación es alta ya que cada competidor ofrece una propuesta de valor diferente al cliente. (*Rivalidad Baja*) (*Oportunidad*)
 - **Costo de cambio:** El costo de cambiarse a otra marca es bajo, ya que los precios ofrecidos entre competidores son similares. (*Rivalidad alta*) (*Amenaza*)
 - **Barreras de salida:** Las barreras son bajas, ya que los locales de venta y oficinas son alquilados y no cuenta con plantas de producción. (*Rivalidad baja*) (*Oportunidad*)

2. Amenaza de nuevos competidores: Media
 - **Reacciones de actores actuales** – La reacción de los competidores sería fuerte, ya que la estructura es consolidada y van a hacer grandes esfuerzos por no perder participación de mercado. (*Amenaza baja*) (*Amenaza*)
 - **Economías de escala** – Para poder competir con los actores actuales de la industria, se necesita generar económicas de escala, ya que sino no sería rentable. (*Amenaza baja*) (*Amenaza*)
 - **Inversión** – La inversión es alta, porque para entrar a un nuevo mercado se necesita importar productos, alquilar espacios para tiendas y oficinas, fuerte inversión en publicidad, contratación de personal de ventas y administrativo, entre otros. (*Amenaza baja*) (*Amenaza*)

- **Lealtad a la marca** – El consumidor de fast fashion no es leal ya que cuenta con propuestas de valor de precio similar. (*Amenaza alta*) (*Oportunidad*)
- **Know-how** – Se necesita gran conocimiento del know-how ya que es un elemento imprescindible para poder ser competitivo en el sector y ser rentable. (*Amenaza baja*) (*Amenaza*)
- **Leyes y regulaciones** – El gobierno peruano actualmente está impulsando la inversión extranjera en sector retail. (*Amenaza alta*) (*Oportunidad*)

3. Amenaza de productos sustitutos: Alta

- **¿Existen sustitutos?** Sí, existen productos sustitutos ya que se pueden adquirir prendas de vestir de otros formatos como Retail, Almacenes, Emporio o Boutiques. (*Amenaza alta*)
- **¿Costo de cambio bajo para el cliente?** – Sí, el costo de cambio es bajo para el cliente ya que en la industria existen otras ofertas con similar propuesta y precio. (*Amenaza alta*)
- **¿Precio por debajo del mío?** – Las otras empresas competidoras ofrecen un precio similar. (*Amenaza alta*)

4. Poder de negociación de proveedores: Alto

- **Pocos proveedores:** Número reducido de proveedores de materia prima necesaria para la confección de las prendas ofrecidas (*Poder alto*) (*Amenaza*)
- **Insumos estratégicos y diferenciados:** Sí, cuenta con insumos estratégicos y diferenciados ya que son materias de calidad A1. (*Poder alto*) (*Amenaza*)
- **Sustitutos:** Los sustitutos a las materias que ofrecen los proveedores son pocos. (*Poder alto*) (*Amenaza*)
- **Cliente importante:** Las empresas son clientes importantes para los proveedores ya que compran a granel y grandes volúmenes. (*Poder bajo*) (*Oportunidad*)
- **Amenaza de integración vertical hacia adelante:** La amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante es mínima, ya que se requiere de gran inversión; y lo más importante sobre el know-how, al ser una industria masiva, es que requiere de mucho conocimiento del mercado. (*Poder bajo*) (*Oportunidad*)

- **Costo de cambio a otro proveedor:** El costo de cambio de proveedor es alto ya que en algunos casos existen muy pocos proveedores de la materia prima. *(Poder alto) (Amenaza)*
5. Poder de negociación de compradores: Medio bajo
- **Compra de grandes volúmenes:** El comprador no realiza adquisiciones de grandes volúmenes, tan solo para consumo propio. *(Poder bajo) (Oportunidad)*
 - **¿Productos son estándar o diferenciados?:** Los productos ofrecidos son diferenciados, ya que cada propuesta de valor es distinta. *(Poder bajo) (Oportunidad)*
 - **Bajo costo por cambio de proveedor:** Los costos para cambiar de proveedor son bajos, ya que los productos son similares en el precio. *(Poder alto) (Amenaza)*
 - **Amenaza de integración hacia atrás:** La amenaza de integración hacia atrás es baja porque es muy difícil que el cliente fabrique su producto para satisfacer sus necesidades por la alta inversión y el know-how que se requiere. *(Poder bajo) (Oportunidad)*
 - **Información de costos:** El cliente cuenta con pocas posibilidades de poder conocer los costos manejados por las empresas. *(Poder bajo) (Oportunidad)*
 - **¿Decide a quién le compra?:** El comprador tiene toda la facultad de elegir cuál es la propuesta que más le conviene para realizar una compra. *(Poder alto) (Amenaza)*

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

- Crecimiento de ventas por medio del ecommerce
- Escenario optimista de la economía peruana. Se previó crecimiento de 4.4% para el pasado 2019. (El Comercio, 2018)
- Sustitución de venta física por la digital va ganando terreno en el ámbito tecnológico.

- Uso de espejos pantalla para saber el tamaño y medidas reales del consumidor con respecto a las tallas de la tienda (El Comercio, 2018)
- Esfuerzos del gobierno por promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio.
- Aumento del uso de tarjetas de crédito y débito en poco tiempo.
- De acuerdo con un reporte del ICSC del 2016, Perú cuenta con 78 centros comerciales. (Valcárcel, 2018)
- Se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años.
- Las cadenas de moda rápida han logrado golpear un poco a los demás por su fuerte expansión y la grata recepción que los centros comerciales les han otorgado con condiciones comerciales inigualables.
- Perfeccionamiento de la experiencia de compra por medio de la omnicanalidad
- Zara tienen un estancamiento de sus volúmenes de venta y problemas para adaptarse a la competencia de marcas de menor presupuesto y de comercio online (Ringstrom, 2018)

Amenazas:

- Ajustes de red de tiendas para adaptación al cambio en el nuevo reta de la omnicanalidad. (Moda Es, 2018)
- Caída de trafico de consumidores debido a los nuevos hábitos de compra.
- Las fast fashion llegaron al Perú en los últimos dos años con la inauguración de Zara, H&M y Forever 21.
- En el 2017, las ventas de los retailers se vieron afectadas por el fenómeno del niño costero. (Valcárcel, 2018)
- El contexto del 2018 para el país es sombrío, de incertidumbre y preocupante, con una crisis política poco favorable (Valcárcel, 2018)
- El sector retail abre sus puertas de lunes a domingo ya que es un sector que atiende a sus clientes con gran sacrificio en cualquier situación. (Valcárcel, 2018)
- El sector retail es de acción rápida, de inmediatez y de gran rotación. (Valcárcel, 2018)

- El sector retail es muy sensible ante cualquier evento que genere inestabilidad en el país.
- Expectativas del consumidor cambian gracias a la globalización y trae consigo conocimientos de diversos mercados y por lo tanto puede comparar precios, validar calidad, etc.
- Tiendas por departamento están potenciando sus marcas propias (El Comercio, 2018)
- Amenaza latente ingresó al mercado de start-ups y jugadores de ecommerce como Amazon. (El Comercio, 2018)
- Reducción de precios de H&M para desprenderse de stock no vendido durante el verano. (Ringstrom, 2018)



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.3 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Según Fred David (David, 2003), esta matriz hace una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa a analizar, en este caso Fast Retailing, para poder llegar a saber el impacto que tiene cada factor. Es por esto, que en la Tabla 2, podemos apreciar una columna de valor que tiene un rango de 0.0 a 1.0, siendo 0.0 será el de menor importancia y 1 el de mayor importancia, la columna de ‘Calificación’ tiene un rango de 1 a 4, siendo 1= Debilidad Mayor, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Mayor. La última columna de ‘Valor Ponderado’ engloba la multiplicación de las otras dos columnas.

Tabla 3.1
Matriz EFI

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Acuerdos contractuales con variados proveedores internacional exclusivos	0.15	4	0.4
Compras a granel que generan economías de escala	0.15	4	0.4
Centros de diseño e innovación de desarrollo propios para mejorar los diseños a ofrecer	0.12	4	0.36
Creación de centros de formación de futuros líderes (Programa FRMIC)	0.11	4	0.4
Tiendas con ubicaciones estratégicas en el mundo	0.08	3	0.24
Rápida adecuación a la omnicanalidad	0.14	4	0.2
Debilidades			
Relevo de directivo Global de Fast Retailing para el 2019	0.05	2	0.12
Lenta expansión internacional a comparación de la competencia	0.07	1	0.07
Desarrollo de lanzamientos en mayor tiempo que la competencia	0.13	1	0.06
Total	1.00		3.22

Fuente: David, F. (2003).

Elaboración propia.

El máximo puntaje alcanza es 4.00, en el caso de Fast Retailing alcanza un 3.22, número por encima de la media que es 2.5, por lo que se puede afirmar que a empresa cuenta con una posición interna sólida ya que sus fortalezas pesan más que sus

debilidades. Esto involucra el hecho que cuenta con un número mayor de fortalezas ya que al ser una empresa con varios años en el rubro y tener un amplio know-how hace que domine sus debilidades y solo cuente con un número pequeño de estas.

1.4 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Según Fred David (David, 2003), esta matriz hace una evaluación de las oportunidades y amenazas de la empresa a analizar. En este caso, se hará sobre Fast Retailing, para saber qué tan eficaz puede ser la respuesta a través de sus estrategias a cada factor. En la Tabla 3, podemos apreciar en la columna 'Valor' que tiene un rango de 0.0 a 1.0, siendo 0.0 el de menor importancia y 1 el de mayor importancia. La columna de 'Calificación' tiene un rango de 1 a 4, siendo 1= Deficiente, 2= Nivel Promedio, 3= Por encima del promedio, 4= Excelente. La última columna de 'Valor Ponderado' engloba la multiplicación de las otras dos columnas.

Tabla 3.2
Matriz EFE

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento de ventas por medio del ecommerce	0.16	4	0.64
Escenario optimista de la economía peruana que se prevé crecimiento de 4.4% para el próximo año 2019	0.11	3	0.33
Se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años	0.13	2	0.26
Las cadenas de moda rápida han logrado golpear un poco a los demás por su fuerte expansión y la grata recepción que los centros comerciales les han otorgado con condiciones comerciales inigualables.	0.09	3	0.27
Perfeccionamiento de la experiencia de compra por medio de la omnicanalidad	0.08	4	0.32
Amenazas			
Caída de tráfico de consumidores debido a los nuevos hábitos de compra	0.09	2	0.18
En el 2017, las ventas de los retailers se vieron afectadas por el fenómeno del niño costero.	0.08	1	0.08
El contexto del 2018 para el país es sombrío, de incertidumbre y preocupante, con una crisis política poco favorable	0.07	3	0.21
Expectativas del consumidor cambian gracias a la globalización y trae consigo conocimientos de diversos mercados y por lo tanto puede comparar precios, validar calidad, etc.	0.08	3	0.24
Tiendas por departamento están potenciando sus marcas propias	0.11	2	0.22
Total	1.00		2.75

Fuente: David, F. (2003).

Elaboración propia.

El puntaje obtenido por Fast Retailing es 2.75 lo que afirma que al estar por encima de la media 2.5, se está respondiendo de manera activa a las amenazas y oportunidades que existen en el sector. Se está tomando en cuenta todos los efectos tanto negativos como positivos, pero al tener oportunidades identificadas, están siendo utilizadas de manera estratégica.

1.5 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Se define en base a 3 variables:

Tabla 3.3
Matriz de Estrategias Genéricas

	Uniqlo	Theory	GU	PTT	CDC
Diferenciación	Alto potencial de diferenciación en la industria textil				
Segmentación	Baja Ya que segmenta por mujeres, hombres, niños, bebés y embarazadas	Alta Mujeres y hombres de alto poder adquisitivo	Media Mujeres, hombres y niños de Japón, Corea y Taiwán	Baja Lencería, ropa deportiva, pijamas, chompas y accesorios	Alta Mujeres modernas y sofisticadas
Capacidades distintivas	Alianzas con proveedores I+D	Exclusividad Diseños Buen acabado del producto.	Producción de costos bajos	Diseño Adaptación de gustos	I+D Estudio de diseño Taller para prototipo
Estrategia	Diferenciación ampliada	Diferenciación enfocada	Liderazgo en costos	Diferenciación	Diferenciación enfocada

Fuente: Porter, M. E. (2005).

Elaboración propia.

1.6 Matriz FODA

Tabla 3.4
Matriz FODA

	<p>Fortalezas – F</p> <p>F1: Acuerdos contractuales con variados proveedores internacional exclusivos</p> <p>F2: Compras a granel que generan economías de escala</p> <p>F3: Centros de diseño e innovación de desarrollo propios para mejorar los diseños a ofrecer</p> <p>F4: Creación de centros de formación de futuros líderes (Programa FRMIC)</p> <p>F5: Tiendas con ubicaciones estratégicas en el mundo</p> <p>F6: Rápida adecuación a la omnicanalidad</p>	<p>Debilidades – D</p> <p>D1: Relevo de directivo Global de Fast Retailing para el 2019</p> <p>D2: Lenta expansión internacional a comparación de la competencia</p> <p>D3: Desarrollo de lanzamientos en mayor tiempo que la competencia</p>
<p>Oportunidades – O</p> <p>O1: Crecimiento de ventas por medio del ecommerce</p> <p>O2: Escenario optimista de la economía peruana que se prevé crecimiento de 4.4% para el próximo año 2019</p> <p>O3: Se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años</p> <p>O4: Las cadenas de moda rápida han logrado golpear un poco a los demás por su fuerte expansión y la grata recepción que los centros comerciales les han otorgado con condiciones comerciales inigualables.</p> <p>O5: Perfeccionamiento de la experiencia de compra por medio de la omnicanalidad</p>	<p>Estrategias – FO</p> <p>F6/O1: El crecimiento de ventas por medio de E-Commerce puede ser aprovechado por Fast Retailing al adecuarse de manera rápida a la tendencia de omnicanalidad para mejorar la experiencia de compra de los clientes. (I+D)</p> <p>F3/O2: Con la fortaleza de tener un Centro de diseño e innovación propio se puede desarrollar nuevos productos a ofrecer donde se adapten a los gustos del consumidor peruano aprovechando el escenario optimista de crecimiento de la economía peruana para el año 2019. (Diversificación)</p>	<p>Estrategias – DO</p> <p>D2/O4: Se debe de acelerar la expansión internacional para poder igualar las ventajas de la competencia aprovechando que los centros comerciales les han otorgado a las cadenas de moda rápida condiciones comerciales inigualables que otros actores del sector no pueden acceder.</p> <p>D3/O3: Debido a que se prevé un aumento de la cantidad de centros comerciales para los próximos años, se debe de disminuir en un porcentaje gradual el tiempo de los lanzamientos para poder competir no los solo en calidad sino también en tendencias de moda.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>A1: Caída de tráfico de consumidores debido a los nuevos hábitos de compra</p> <p>A2: En el 2017, las ventas de los retailers se vieron afectadas por el fenómeno del niño costero.</p> <p>A3: El contexto del 2018 para el país es sombrío, de incertidumbre y preocupante, con una crisis política poco favorable</p> <p>A4: Expectativas del consumidor cambian gracias a la globalización y trae consigo conocimientos de diversos mercados y por lo tanto puede comparar precios, validar calidad, etc.</p> <p>A5: Tiendas por departamento están potenciando sus marcas propias</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>F2/A2: Debido a que se aprovecha la fortaleza de poder disminuir los costos por economías de escala se puede aplacar la disminución de las ventas producto del niño costero que se da en la costa del Perú todos los años. (Producción)</p> <p>F1/F2/A5: A raíz que las tiendas por departamento están potenciando sus marcas propias para ser competitivas dentro de la industria, se debe aprovechar los acuerdos contractuales con los proveedores internacionales exclusivos para sobresalir con la excelente calidad y las compras a granel para ofrecer un precio competitivo frente a las marcas propias de los retailers. (Producción)</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>D3/A5: Se deben de disminuir el tiempo de lanzamientos para poder contrarrestar el aumento de participación de las marcas propias de los retailers para no perder mercado dentro de la industria de moda rápida.</p> <p>D2/A1: Se debe de acelerar la entrada a más mercados que no tienen conocimiento amplio de la marca para que se pueda rebatir la caída de tráfico de los consumidores por sus nuevos hábitos de compra.</p>

Fuente: David, F. (2003).
Elaboración propia.

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

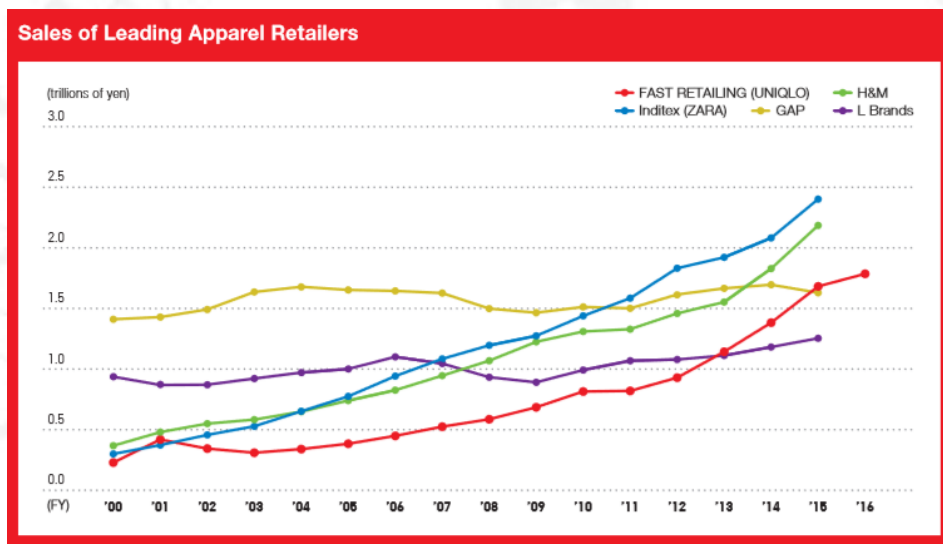
Visión:

Fast Retailing no cuenta actualmente con una visión por lo que se procederá a crear una tomando en cuenta las 4 variables:

“Ser la empresa líder en la industria retail elegida por la calidad de los productos y ser reconocida por nuestros clientes por la calidad humana de nuestros trabajadores y por los aportes a la sociedad para el año 2025”

Figura 3.1

Ventas de los principales retailers (Trillones de yenes)



Fuente: Fast Retailing (2016)

Considerando la imagen 1, donde se muestra el índice de ventas en la industria retail podemos ver que Fast Retailing se encuentra en 3er lugar:

1. **Factible de alcanzar** → “Ser la empresa líder en la industria retail” es factible de alcanzar ya que actualmente Fast Retailing está en el puesto 3 de las empresas en la industria, por lo que no es lejana la oportunidad de llegar a ser líder en la industria con esfuerzos para mejorar los diseños ya que cuentan con una ventaja en calidad.
2. **Motivadora e inspiradora** → “ser reconocida por nuestros clientes por la calidad humana de nuestros trabajadores” se cumple debido a que este

enunciado hace que los trabajadores realicen sus funciones de manera que estén alineados a la visión de su compañía

3. **Ser compartida** → “*por los aportes a la sociedad*” es compartida ya que no solo se centran en los clientes y en sus trabajadores, también buscan un beneficio para la sociedad y que se tome conciencia de las realidades actuales.
4. **Clara, sencilla y fácil de comunicar** → En general la visión es clara, sencilla y fácil de comunicar ya que tiene definido 2 objetivos que la empresa busca reconocerse y también porque está delimitada en el tiempo ya que buscan lograrse en el año 2025.

Misión:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela”

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”

1. **Descripción de lo que hace la empresa** → Su principal objetivo es “*Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo*” lo que se refleja en los productos comercializados ya que tanto el nuevo valor como la exclusividad están presentes.
2. **Target** → La empresa deja muy en claro que se dirigen a todos los públicos “*personas de todo el mundo*” ya que esta cuenta con alcance de manera global a través de sus canales de comercialización medio por el cual sus productos puedan ser adquiridos.
3. **Factor diferencial** → El factor diferencial que la empresa define es “*experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela*” lo que va más allá de lo material sino también de la experiencia del cliente con las prendas que comercializan.

Políticas:

Fast Retailing cuenta con políticas en varias dimensiones de su organización para poder estar acorde a la misión y visión antes expuestas (Fast Retailing, 2018). Es por este motivo que se desarrollan políticas relacionadas a factores críticos de la empresa que

deben de seguir para poder ofrecer un servicio de calidad y que los consumidores puedan reconocerlos por ello:

1. Satisfacción del cliente:

- a. Provisión de productos y servicios → Buscan la alta calidad y precios razonables para los clientes y un trato sincero para poder comprender sus necesidades de manera rápida y precisa, de esta manera se mejora y desarrollan productos.
- b. Productos seguro y tiendas → En toda la cadena de valor se lleva a cabo un control de seguridad de los productos para garantizar la calidad y experiencia de compra segura para los clientes.
- c. Actividades de publicidad → Se proporciona información precisa sobre las políticas y productos sin expresiones engañosas. Se obedece todas las leyes aplicables sin dañar la credibilidad.

2. Derechos Humanos:

- a. Respeto de derechos humanos y la no discriminación → Respetar sobre la base de Declaración Universal de Derechos Humanos de todas las personas valorando la diversidad sin discriminar por motivos de raza, etnia, nacionalidad, lugar de nacimiento, edad, sexo, religión, orientación sexual, discapacidad u otro motivo. También se respeta la libertad de asociación y no se tolera en ninguna circunstancia el trabajo de menores de edad.
- b. Prohibición del acoso sexual y abuso de poder → Se evitará en el entorno de trabajo alguna acción, lenguaje o comportamiento que se considere acoso sexual ni se usará alguna posición de poder para intimidar.

3. Cumplimiento legal

- a. Entendimientos de costumbres locales → Se respetará las costumbres de los países donde se hacen negocios y se obedecerán las leyes
- b. Cumplimiento de leyes laborales → Se cumplirán todas las leyes y si no están claras se harán consultas inmediatas
- c. Cumplimiento de Ley Antimonopolio → No se abusará en ninguna circunstancia la posición de dominio y se garantizará un trato libre y justo con socios comerciales

- d. Cumplimiento de actos corruptos relacionado con prácticas → No se ofrecerán sobornos, obsequios o entretenimiento a funcionarios del gobierno en ninguno de los países

4. Relaciones justas con socios

- a. Acuerdos justos → Se tratará de manera sensata, sincera, imparcial y equitativa a todos los socios comerciales.
- b. Prohibición de ventajas, entretenimiento y prestaciones personales → No se acepta ninguna ventaja como regalos de ningún socio comercial y de ser el caso se procede a seguir las acciones de acuerdo con la ley.

1.8 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Fast Retailing basa sus objetivos estratégicos en uno principal que es el de conseguir 1 billón de yenes de utilidad a consecuencia de 3 billones de yenes en ventas, ese objetivo es de por sí su eje principal. Para poder lograr ese objetivo se propusieron otros secundarios para que el cumplimiento de estos objetivos en conjunto pueda lograr el objetivo principal.

- Ventas de 3 billones de yenes para el 2020 (Takeuchi, 2012, p. 1)
- Utilidad de 1 billón de yenes para el 2020 (Takeuchi, 2012, p. 1)
- Convertir a GU como segundo pilar con ventas anuales de 1 Trillón de Yenes para el 2020
- Fuerte crecimiento de Global Brands abriendo 170 tiendas nuevas cada año
- Convertirse en el minorista de ropa digital número 1 del mundo para el 2020

1.9 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.

Actualmente, la empresa cuenta con 3 UEN. Uniqlo, que es la empresa que genera mayor venta a comparación de las otras marcas del grupo se divide en 2 UEN: Japón e Internacional (Fast Retailing, 2016). Uniqlo Japón fue la primogénita del grupo y genera 44.8% de los ingresos del grupo, seguido de Uniqlo Internacional que tiene presencia en China, Corea del Sur, Asia del Sur & Oceanía y Europa & EE. UU. que genera el 36.7%

de ingresos. La tercera UEN es la de Global Brands que incluye a Theory, GU, CDC y PTT.

Para la redefinición de las UEN se planteó la siguiente estructura:

1. **Uniqlo Japón** → Seguir manteniendo esta UEN independiente ya que es una fuente de ingresos fuertes para el grupo y la medición y control de esta unidad debe ser de manera exclusiva.
2. **Uniqlo Internacional** → Se propone continuar midiendo a los mercados actuales de China, Corea del Sur, Asia del Sur y Oceanía, pero separar únicamente de esta UEN al mercado de Europa & EE. UU. para moverlo a la UEN de Global Brands donde se asemeja mejor a los mercados donde esta UEN tiene presencia y puede ser medido de manera similar.
3. **Global Brands** → Se propone incluir a Uniqlo Europa & EE. UU. en esta UEN que cuenta con marcas que tienen presencia en esos mercados y también por tener una participación menor que los demás mercados. Por otro lado, se plantea aislar a la marca GU de ésta UEN para que se pueda convertir en una y se pueda medir de manera independiente.
4. **GU** → Se sugiere crear una UEN para esta marca específica,, ya que como se ha expuesto antes, se busca que GU se desarrolle y sea el segundo pilar más importante del grupo y por lo tanto genere más ventas que se deben de analizar de manera independiente. Además, que cuentan con un público objetivo limitado al tener presencia solo en Japón, Corea y Taiwán.

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

a. Estrategia a nivel global

Estrategia global → Se puede afirmar que Fast Retailing sigue esta estrategia porque tiene una fuerte presión por reducir costos y baja presión de adecuación local. El tener una fuerte presión por reducir costos hace que Fast Retailing busque generar economías de escala que le permita fijar precios agresivos en todos los mercados que tiene presencia y la baja adecuación local se da ya que ellos no buscan adaptarse al mercado al que van, sino que van con una propuesta estándar, pero se tratan de diferenciar solo por la calidad

más no les dan tanta importancia a los diseños. Por otro lado, la empresa cuenta con una oficina matriz en Japón donde se dicta la estrategia competitiva a los demás países y es por ello que para incluir todo tipo de innovaciones se requiere previa coordinación. Además, se centralizan en pocos lugares las actividades de producción ya que cuentan con fabricantes exclusivos y el I&D que tienen centros de innovación en pocos lugares del mundo.

b. Estrategia Corporativa

Integración horizontal:

- En el 2004 adquirió participación en acciones de la empresa estadounidense Theory (Takeuchi, 2012, p. 5)
- En 2004, adquirió National Estándar, tienda de ropa femenina (Takeuchi, 2012, p. 6)
- En 2005 adquiere 2 compañías One Zone y View Company (Parte de GOV) (Takeuchi, 2012, p. 6)
- En el 2005 toma control de la gestión de CDC, marca de ropa informal francesa conocida en Europa. (Takeuchi, 2012, p. 5)

Alianza estratégica:

- Joint Venture con empresa local china (Takeuchi, 2012, p. 5)
- Joint Venture con Lotte Shopping en Corea en 2005 y Wing Tai Retail en Singapur en 2008 (Takeuchi, 2012, p. 5)
- En 2009 se forma una alianza con Jill Sander diseñador alemán de alta costura que desarrollo la línea “+J”. (Takeuchi, 2012, p. 6)
- Joint Venture con Muhammad Yunus para un programa de responsabilidad social que consistía en enseñar a emprender un negocio de fabricación de ropa de alta calidad y bajo precio para habitantes de Bangladesh (Takeuchi, 2012, p. 11)

Diversificación:

Relacionada:

- En 2006 se crea GU con la finalidad de llegar a clientes de bajo segmento (Takeuchi, 2012, p. 6)

- En 2010 se crea Candish que es una nueva marca de zapatos. (Takeuchi, 2012, p. 9)
- Adquisición de One Zone y View Company, ambas empresas eran de calzado. (Takeuchi, 2012, p. 6)

No relacionada:

- En el 2002 trató de recrear el modelo SPA en agricultura al producir y vender tomates y otros vegetales, pero se clausuró a los 2 años con una pérdida de 2000 millones de yenes.

Outsourcing estratégico:

- Acuerdos contractuales duraderos con 80 fabricantes de China.
- Se compraba materias primas de alta calidad y bajo coste por medio de negociaciones directa con fabricantes de todo el mundo.

Enajenación

- Liquidación de negocios textiles: infantil, deportiva y familiar e informal
- Liquidación del modelo de negocio relacionado a agricultura (Takeuchi, 2012, p. 5)

c. Estrategias de negocio

Penetración de mercado: Se realizó un contrato con Roger Federer por \$300M para aumentar ventas por medio de su imagen. (Arana, 2018)

Desarrollo de productos: Desarrollo de línea de calzado Candish, de lencería de PPT y línea J+ por Jil Sander de JBrand

Desarrollo de mercado: FR abrió sus primeras tiendas Uniqlo en Moscú, Taipei, Kuala Lumpur, Shanghai y París. En 2010, Theory logró entrar a Japón, China y Europa al vender sus productos en 326 tiendas.

Diversificación: Se desarrollo un modelo de negocio relacionado a la agricultura para producción y venta de tomates y vegetales frescos.

d. Estrategias funcionales:

I&D:

- *Desarrollo de productos:* Desarrollaron nuevas líneas de lencería, ropas de baño, ropa deportiva y calzado.
- *Desarrollo de diseños propios:* Se crearon los centros innovación denim (Santamaria, 2016)
- *Desarrollo tecnológico:* Se ha desarrollado una tecnología llamada “Heat Tech” donde buscan hacer ropa más ligera pero abrigadora. (Uniqlo, 2016)

Ventas/Distribución: Se crearon nuevos canales de ventas como la venta por internet y las máquinas expendedoras en los aeropuertos. (Chain Store Age, 2017)

Producción: Al realizar compras a granel, se realizan economías de escala que beneficia al grupo para ofrecer precios competitivos manteniendo la calidad que los caracteriza

Marketing

- *Expansión geográfica:* Logró ingresar a nuevos países donde no tenía presencia (Moda Es, 2018)
- *Penetración de mercados:* Con la imagen de Roger Federer busca incrementar ventas (Arana, 2018)
- *Desarrollo de mercado:* GU ingresa a nuevos segmentos.

Finanzas: Realizan desarrollo de nuevos productos para lograr mayor rentabilidad

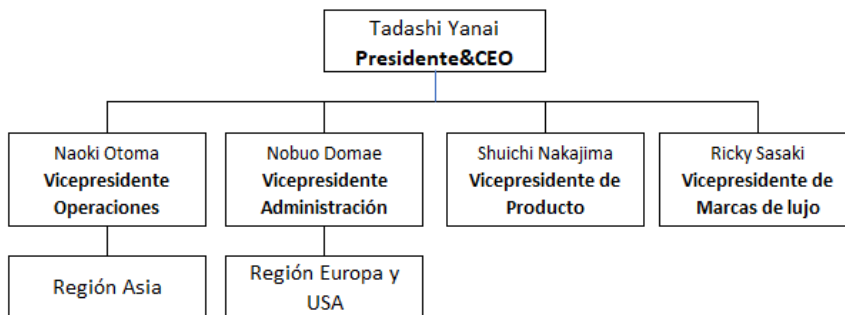
RH: Le dan mucha importancia a la capacitación y desarrollo de sus trabajadores para que se desenvuelvan y puedan hacer línea de carrera en la compañía. Es por eso que cuentan con programas donde puedan tener una visión de un directivo y por supuesto su tan conocido programa FRMIC que forma jóvenes talento para proponer estrategias que le permita alcanzar su objetivo estratégico principal. (Takeuchi, 2012, p. 13)

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Actualmente la estructura organizacional, en base a los datos que están expuestos en el caso ya que Fast Retailing es muy reservada con su organigrama que está en constante cambio, se puede aproximar de esta forma:

Figura 4.1
Organigrama Actual

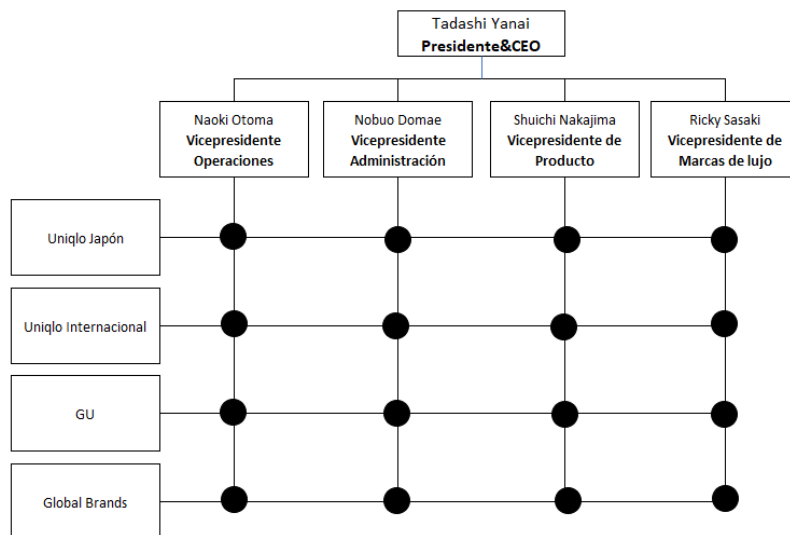


Fuente: Takeuchi, H. (2012).

Fast Retailing cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional que solo se centra en los altos directivos de la empresa donde dos de ellos también se encargan de ver a la compañía en base a las regiones donde tienen alcance, que es el caso de Otoma y Domae.

Después de una evaluación, se propuso rediseñar la estructura organizacional de Fast Retailing para que este se pueda llevar una mejor gestión de las unidades de negocio tomando en cuenta la propuesta de la redefinición en secciones anteriores. Es por ello que se propone una nueva estructura donde se busca desarrollar la estructura de la empresa de tipo matricial, la cual tiene varias ventajas como Coordinación de recursos que permite que los directivos funcionales se centren en los trabajadores y los de cada UEN se centren en alcanzar la cuota, la especialización de tareas, la comunicación fluida entre áreas y flexibilidad de recursos.

Figura 4.2
Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

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

Fast Retailing cuenta con muchas aristas dentro de su gestión que necesitan ser modificadas para poder llegar a alcanzar su principal objetivo estratégico que se propuso para el 2020, es por lo que se deben de aprovechar ciertas ventajas competitivas y know how para poder llegar al objetivo, en líneas posteriores se proponen cambios para mejorar la gestión:

- **Creación de un departamento de Ecommerce** → Se propone crear este departamento al ser una nueva tendencia que el consumidor está exigiendo es por esto que se debe llevar un control exhaustivo de este nuevo canal de tal forma que el flujo de ventas y logística sea llevado de una manera eficiente para evitar cuellos de botella y malestar en el consumidor final para hacer de esta experiencia igual o mejor que ir a la tienda física. Particularmente, al tener conocimiento de trabajo en una empresa de la industria de belleza, se puede afirmar que tener un área específica sobre canales de ventas es una ventaja competitiva para mantener a los clientes satisfechos con su compra y de esa forma fidelizarlos a la marca.

- **Entrenamientos en escenarios posibles** → Se propone incluir al programa de FRMIC un entrenamiento exclusivo de escenarios posibles para poder tener un plan de contingencia en caso el escenario optimista no se cumpla. Con base a la experiencia laboral, se pudo observar en varias ocasiones y distintas empresas este criterio en común donde se ponen en distintos escenarios y proponer ideas de un plan alternativo para lograr o por lo menos intentar llegar al objetivo.
- **Desarrollo de equipos especializados** → Debido a que una debilidad de Fast Retailing es la demora de los lanzamientos -ya que hacen pruebas de calidad que demoran mínimo 1 año- se propone formar un equipo de profesionales especializados en calidad de telas y otro en diseño, con lo cual se pueden hacer sinergias para disminuir el tiempo de lanzamiento de tendencias y poder igualar a la competencia en ese sentido.

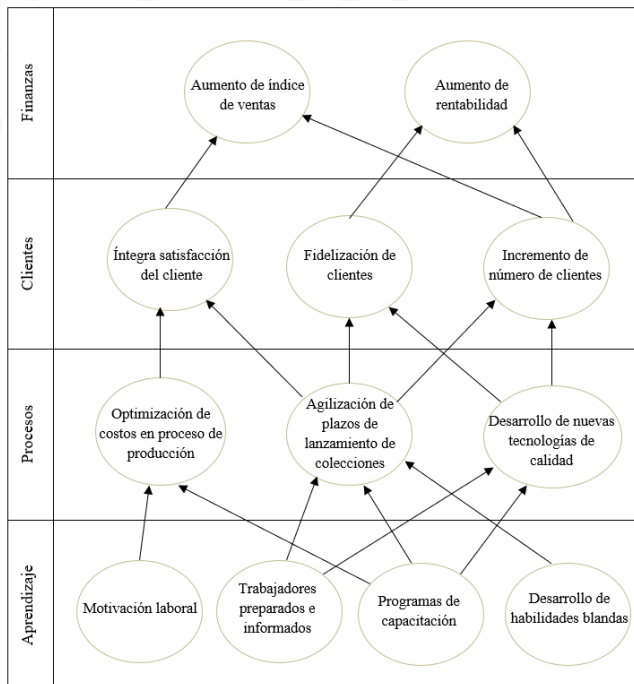
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

1.13 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El Mapa estratégico de Control propuesto para Fast Retailing tiene relación con la propuesta creada para el caso para que la empresa pueda delimitar y comunicar la estrategia de manera clara y coherente de acuerdo con la misión, visión y objetivos de la empresa. Según Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2004), el objetivo es “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” mediante cuatro perspectivas del negocio. En la figura 4.3 se explica detalladamente la estrategia para poder llegar a los objetivos planteados.

Figura 5.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2004).

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

En base al mapa estratégico de control propuesto en la sección anterior, se complementa con la Tabla 4.1 donde se detalla respecto a cada una de las cuatro perspectivas y a sus objetivos, indicadores con los que estos objetivos puedan cumplirse de la manera esperada.

Tabla 5.1
Indicadores del BSC

Perspectivas	Objetivo	Indicadores por perspectiva
Perspectiva Financiera	Incremento de ventas	Ventas reales/ Ventas esperadas
	Aumento de rentabilidad	Indicador de Rendimiento sobre el Patrimonio (ROI) = (Ingresos – Inversión) /Inversión *100
Perspectiva de Clientes	Satisfacción al cliente	Nº de reclamos atendidos / total número de reclamos
	Fidelización de clientes	Net Promoter Score (NPS) = # Promotores - # Detractores
	Incremento de número de clientes	Clientes nuevos / Total clientes
Perspectiva de Procesos	Optimización de costos en producción	% de merma de producción por producto
	Agilización de plazos de lanzamientos	# lanzamientos realizados al año/ #lanzamientos programados al años
	Desarrollo de nuevas tecnologías	Propuestas de tecnologías reales/ Tecnologías propuestas
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Motivación laboral	Tasa de ausentismo
	Trabajadores preparados e informados	Total de cursos aprobados/ Total de cursos
	Programas de capacitación	Capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones
	Desarrollo de habilidades blandas	Total de quejas atendidas/ Total de quejas

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2004).
Elaboración propia.

Un beneficio importante, en estos tiempos donde los cambios se dan de manera inesperada y debes de estar a la vanguardia para poder ser competitivo en el mercado, es que permite tener una visión integral de toda la organización y permite poder dominar aquellos puntos críticos donde se debe de llevar un riguroso control para superar los cuellos de botella.

CONCLUSIONES

Luego de haber hecho un análisis integral de la gestión de la empresa Fast Retailing, se ha podido llegar a varias conclusiones que serán explicadas a detalle en líneas posteriores.

- Fast Retailing es una compañía que al contar con tantos años en la industria retail y utilizando el modelo SPA en algunas de sus marcas, cuenta con una vasta experiencia para mantener a sus clientes de todo el mundo satisfechos ofreciéndoles variedad de productos para cada uno de sus segmentos.
- Tomando en cuenta que el mercado peruano tiene una perspectiva positiva de la economía desde hace 2 décadas y que en base a proyecciones se afirma que seguirá en crecimiento, es conveniente que Fast Retailing ingrese a este país con su marca más conocida “Uniqlo” ya que, con la globalización, los consumidores tienen conocimientos de los productos ofertados y los peruanos no están ajenos a ello.
- En el Perú ya existen competidores de Uniqlo, como Zara, Forever21 y H&M, que han ingresado hace unos años de manera agresiva, pero el consumidor peruano exige calidad antes que precio por lo que Uniqlo cuenta con una ventaja donde los otros actores no pueden competir.
- En el caso de Uniqlo, al hacer compras a granel se producen economías de escala, gran beneficio que genera 20% de utilidad a comparación de las compañías tradicional de ropa motivo por el cual la marca puede ofrecer productos de buena calidad a precios competitivos y por el lado de las tecnologías, ofrece grandes novedades al contar con Centros de innovación para el desarrollo de tecnologías en sus prendas.
- Con el programa M que viene desarrollando Fast Retailing, donde busca que los empleados participen en las operaciones con la mentalidad de un directivo ya que al tener la capacidad de tomar decisiones y poner éstas en acción hacen que los empleados se sientan motivados al sentirse parte de la compañía y genera lealtad.

RECOMENDACIONES

Dado que se han reconocido varios puntos débiles en la gestión de Fast Retailing, se proponen algunas recomendaciones para que el ingreso al Perú sea útil y oportuno:

- Entender mediante estudios de mercado con consultoras peruanas acerca del comportamiento del consumidor en el Perú que ha ido evolucionando durante los últimos años por diversos factores como mayor poder adquisitivo, crecimiento de la economía, masificación de comunicaciones entre otros. Muchas veces el consumidor no genera una compra racional, es decir por qué lo necesite, sino más bien emocional, que es un “insight” que representa al consumidor peruano.
- Invertir en fuertes campañas de publicidad principalmente en redes sociales para que el concepto de Uniqlo, ya que es la marca con la que se ingresará al Perú, sea conocida y apreciada por los consumidores peruanos que cada día están más familiarizados con este canal de comunicación.
- Tener en cuenta factores medioambientales como el fenómeno del niño ya que es un desastre natural que se da todos los años en el Perú y que afecta las ventas de las empresas por lo que se debe de programar las compras de mercadería considerando que habrá menor rotación de inventarios.
- Se deben de agilizar los lanzamientos de colecciones ya que el consumidor peruano siempre quiere estar a de acuerdo con la moda a nivel global y es capaz de pagar cualquier cantidad de dinero para estar con las últimas tendencias de moda.
- Como estrategia de ingreso, se debe de ofrecer al consumidor precios cómodos para que éste pruebe los productos y cerciorase que la propuesta de buena calidad que ofrece Uniqlo realmente se cumple, para luego emprende un camino de fidelización con la marca.
- Abrir la tienda insignia en Lima ya que al ser la capital es donde se concentra el mercado potencial de compra, pero en unos años abrir una tienda Uniqlo

en el Norte del Perú ya que tiene gran afluencia de público al tener un crecimiento constante por las aperturas de centros comerciales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, I. (Julio de 2018). *Roger Federer deja Nike por la japonesa Uniqlo*. El mundo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/loc/celebrities/2018/07/14/5b48c98aca47411b208b4655.html>
- Chain Store Age.(Agosto de 2017). *Espacio de tiendas*. Chain Store Age. Recuperado de <https://www.chainstoreage.com/store-spaces/fast-fashion-giant-trying-vending-machines/>
- Comptoir Des Cottonniers. (Octubre de 2018). *Reservation*. Recuperado de <http://www.comptoirdescottonniers.com/e-reservation-c54.html>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Educación. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_e_strat
- Fahey, L. y Narayanan, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Estados Unidos: West Publishing.
- Fast Retailing. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjku8yjjaDeAhWHdN8KHaTTDNAQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.fastretailing.com%2Feng%2Ffir%2Flibrary%2Fpdf%2Far2016_en.pdf&usg=AOvVaw12sW8Qsgu8Z_rg5RlohaXI
- Fast Retailing. (2018). *Código de Conducta*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/compliance/frcoc.html#004>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Ediciones Gestión.
- Moda Es. (Octubre de 2017). *Tadashi Yanai dejará la presidencia de Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/tadashi-yanai-dejara-la-presidencia-de-fast-retailing-en-2019-es.html>
- Moda Es. (Marzo de 2018). *Los Titanes a frente ante la omnicanalidad*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/los-titanes-frente-a-frente-ante-la-omnicanalidad-cierres-y-prueba-error-para-no-perder-la-ola-es.html>

- Moda Es. (Octubre de 2018). *Fast retailing sella una alianza con Daifuku*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Moda Es. (Julio de 2018). *El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir on demand*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>
- Moda Es. (Mayo de 2018). *Uniqlo sigue los pasos de Inditex, H&M, Gap y aterriza en India*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/uniqlo-sigue-los-pasos-de-inditex-hm-y-gap-y-aterriza-en-india-es.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur Y.(2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. España: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. España:Ediciones Deusto.
- Princesse Tam Tam. (s.f.). *Programa Favorito*. Recuperado en el 2018 de <http://www.princessetamtam.com/en/programme-favorite-p38.html>
- Princesse Tam Tam. (Octubre de 2018). *Eco-Friendly*. Recuperado de <http://www.princessetamtam.com/en/eco-friendly-p77.html>
- Redacción El Comercio. (2018). *FMI optimista*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-optimista-peru-noticia-56622>
- Redacción El Comercio. (Abril de 2018). *Así han impactado las "Fast Fashion" desde su llegada a Perú*. Diario El comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109-noticia/>
- Redacción El Comercio. (Marzo de 2018). *Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293-noticia/>
- Redacción La Vanguardia. (Julio de 2015). *Uniqlo usará el big data para personalizar los servicios*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20150616/54432320018/uniqlo-usara-el-big-data-para-personalizar-los-servicios-a-los-clientes.html>
- Ringstrom, A. (2018). *H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo*. Reuters. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>

Santamaria, B. (Diciembre de 2016). *Fast retailing abre un centro de innovación de denim*. Fashion Network. Recuperado de https://es.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-abre-un-centro-de-innovacion-de-denim,755035.html#.W9Dcf_YnY2w

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

Theory. (Octubre de 2018). *Cambios y Devoluciones*. <https://www.theory.com/returns-%26-exchanges.html>

Theory. (2018). *Declaración de Accesibilidad*. Recuperado el 12 de Setiembre del 2018 de: <https://www.theory.com/accessibility-statement.html>

Uniqlo. (Noviembre de 2016). *Uniqlo lanza "Warm to the core" como Heattech Campaign*. Recuperado de <https://www.uniqlo.com/us/en/company/heattech-warm-to-the-core.html>

Uniqlo. (2018). *Envíos*: Recuperado de <https://www.uniqlo.com/us/en/help/shipping>

Valcárcel, N. (Marzo de 2018). *Crecimiento del Retail en el Perú*. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

