

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

Maria Michelle Cordano Rios

Código 20120357

Lima – Perú

Diciembre de 2018





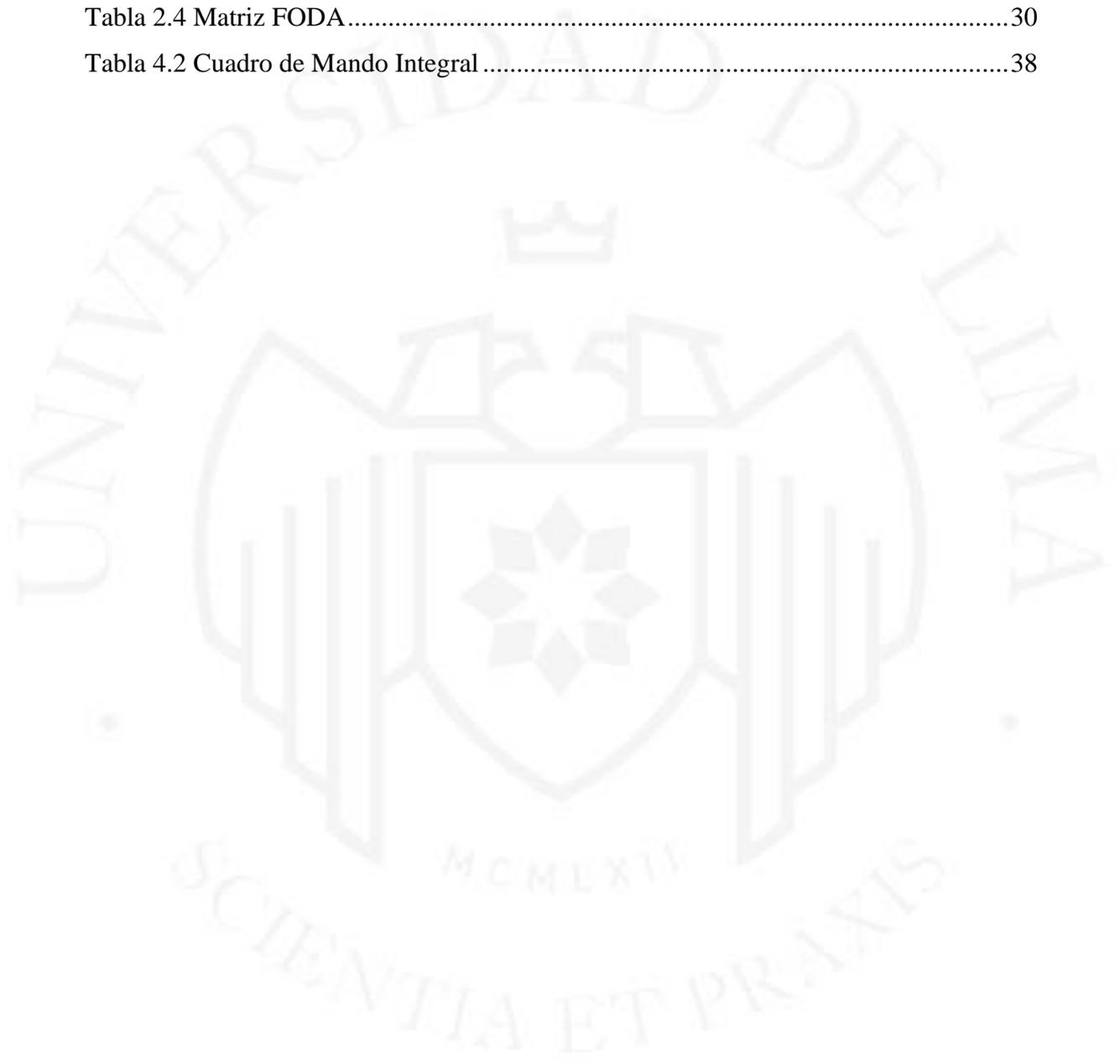
**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
DEL INGRESO AL MERCADO PERUANO DE
UNA EMPRESA DEL SECTOR FAST
FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.	8
1.1.3. Sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	12
1.1.4. Sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	13
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	17
1.2.1. Análisis PEST.....	17
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	21
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	24
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	26
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	26
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	27
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	28
2.4. Matriz FODA (Sustento).....	29
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.	31
2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	31
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	32
2.8. Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.	32
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	35
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	35
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	37
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	37
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	26
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	27
Tabla 2.3 Matriz Estrategias Genéricas.....	28
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	30
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	38



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor	8
Figura 3.1 Estructura Organizacional	35
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	37



INTRODUCCIÓN

¿Tendrá éxito Uniqlo en el mercado peruano?

En los últimos años, se ha generado una mayor competencia en el mercado de ropa y moda a través de la llegada de nuevos formatos de tiendas, siendo una de ellas las denominadas “fast fashion”, las cuales se caracterizan por haber desarrollado un sistema innovador que consolida sus actividades de forma integral; esto es, desde el diseño, producción, hasta la venta en tienda.

Ello permite introducir colecciones de ropa de vanguardia, es decir, considerando las últimas tendencias y que, a su vez, son de fabricación rápida a bajo costo, permitiendo el acceso a dicha moda pagando precios cómodos (lo cual se consideraba un lujo años atrás).

Actualmente, la marca española Zara (del Grupo Inditex) es la más valiosa del mundo en esta industria. Sin embargo, en los últimos años, Uniqlo (del Grupo Fast Retailing) ha aumentado sus ventas en 33.9% y ha logrado posicionarse en 19 países entre Asia, Europa y América (USA y Canadá). (Fast Retailing CO, 2018)

Uniqlo ofrece prendas básicas y universales para que los clientes puedan combinarlas a su gusto en cualquier época del año. Además, las prendas se elaboran utilizando materiales de alta calidad (funcionales y tecnológicos) que la diferencia de sus principales competidores.

En el presente trabajo se realizará un análisis y propuesta estratégica para el ingreso de Fast Retailing con su marca líder, Uniqlo, al mercado peruano.

Así, en el primer capítulo se desarrollará el diagnóstico interno y externo del grupo Fast Retailing para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas a las que estaría expuesto. En base a ello, dentro del segundo capítulo, se formularán las estrategias convenientes que le permitirán ingresar de manera exitosa al mercado peruano. Finalmente, en el tercer y cuarto capítulo se abarcará la implementación y control estratégico a ser considerado en el mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

Un modelo de negocio es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. (David, 2003)

Uniqlo ha basado su modelo de negocio en la “venta minorista especializada de ropa propia” (Fast Retailing, 2018) en el cual controla todo el proceso desde la planificación del producto hasta la producción, la distribución y el marketing. Esto le permite combinar estrategias para poder controlar su estructura de costos (rentabilidad) y, además, encontrar formas de diferenciar el producto (calidad óptima) con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.

Procederé a analizar el modelo de negocio tomando como base la herramienta de Alexander Osterwalder, el cual es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

1. Segmentos de Mercado:

FR se dirige a diferentes segmentos de mercado a través de sus UEN's.

- Uniqlo: Orientada a hombres y mujeres que visten ropa buena de alta calidad en cualquier momento del día. (Takeuchi, 12)
- Marcas Globales: Orientado a clientes que buscan tendencia y estilo sofisticado para vestir. (ModaEs, 2018)
- GU: Orientado al mercado asiático para competir con las cadenas low cost H&M y Forever 21. (ModaEs, 2018)

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que ofrece FR a sus clientes:

- **Moda básica de alta calidad:** Prendas cómodas y funcionales de alta calidad que son simples y básicas, pero que están diseñadas de manera inteligente.
Además, trabajan directamente con materiales naturales y negocian con productores en todo el mundo para asegurar un suministro estable y garantizar los excelentes estándares.
- **Precios accesibles:** Negocian directamente con los proveedores y compran alto volumen lo que le permite lograr eficiencias en costos. (Yanai, 2018)
- **Ropa funcional para el diario:** Tal como indica Tadashi Yanai: "Ropa para la vida: asequible, cómoda, de uso diario, de moda y de alta calidad" (Menkes, 2018)
- **Control de calidad superior:** FR envía expertos takumi (artesanos textiles) a sus fábricas asociadas para brindar soporte de instrucciones técnicas, gestión de producción o capacitación de recursos humanos. Los takumi tienen muchos años de experiencia y se especializan en telas o costura. (Fast Retailing CO, 2018)
- **Experiencia de compra superior:** La tienda se encuentra organizada de tal manera que crea un patrón artístico y refleja la cultura moderna japonesa. Tanto el diseño de la tienda como el personal ofrecen una experiencia de compra agradable.

3. Canales

Fast Retailing utiliza los siguientes canales para vender sus productos;

- 3,445 tiendas físicas en 19 países (incluyendo franquicias) (Fast Retailing, 2018)
 - Ekinaka (300 m2 aprox) (Retail Info Systems, 2017)
 - Estándar (800 m2 aprox) (Takeuchi, 12)
 - Gran formato (> 2,000 m2 aprox) (Takeuchi, 12)
- E-Commerce
- Máquina expendedora de ropa en aeropuertos y estaciones de tren. Aplica para ciertas ciudades. (MuyPymes, 2017)

4. Relaciones con clientes

Para mantenerse al tanto de las necesidades de los consumidores a medida que cambian con el tiempo, FR ha establecido centros de servicio al cliente en todo el mundo.

Además de ser contactados por teléfono y correo electrónico, lanzaron un servicio de chat en línea en 2017, lo que facilita y agiliza el proceso de consultas de los clientes. La retroalimentación de los clientes se transmite a las tiendas y departamentos relevantes para luego responder y tomar las acciones que sean necesarias. (Fast Retailing CO, 2018)

5. Fuentes de Ingreso

- Ventas en tiendas físicas
- Ventas en E – Commerce
- Ingreso de capital por cotización en bolsa
- Concesión de licencias (por el uso de las franquicias de las marcas globales en otro territorio)

6. Recursos Claves

- **Materia prima:** Dado el gran volumen de ventas, FR negocia directamente con los líderes fabricantes y adquiere materiales de primera calidad de todo el mundo. Por ejemplo, Uniqlo trabaja estratégicamente con Toray Industries y fabricantes de otros materiales para desarrollar nuevas telas, tales como HeatTech. (Takeuchi, 12)
- **Fábricas:** La etapa de producción se tercerizó a aproximadamente 70 fábricas en China, Vietnam y Malasia, constituyendo un aprovisionamiento 100% asiático. El personal de FR visita continuamente estas fábricas para brindarle know how y supervisar el mantenimiento de los estándares de calidad. (Fast Retailing, 2018)
- **Recursos humanos:** De acuerdo con lo mencionado en el Reporte de Sustentabilidad:

Uno de los mayores desafíos en esta industria es la educación. Eso significa que es nuestra responsabilidad entrenar, capacitar y desarrollar a nuestros trabajadores para que sean mejores en todo

lo que hacen. Siento que ningún minorista o fabricante puede existir sin el bienestar de los trabajadores. (Yanai, 2018)

7. Actividades claves:

- **Investigación y desarrollo:** El departamento de I+D, que desarrolla y prueba nuevos productos, está compuesto por 250 personas.

Ellos se encargan de analizar la información de las últimas tendencias en todo el mundo, estilos de vida y materiales. En función a esto, determinan un concepto para cada temporada. (Fast Retailing CO, 2018)

- **Planeamiento y desarrollo de producto:** Esta actividad está orientada a mejorar la satisfacción del cliente. Se trabaja en mejorar las ofertas de productos de manera más rápida y con más frecuencia. Asimismo, se busca acelerar el desarrollo de nuevos productos.

Anteriormente, los pasos desde la planificación del producto hasta el lanzamiento tomaron aproximadamente un año. Ahora, los equipos comparten datos comerciales, como la popularidad del producto, las tendencias y los nuevos materiales. Esto permite que se puedan proponer nuevos productos en tan solo dos semanas. (Fast Retailing, 2018)

- **Marketing y ventas:** FR cuenta con varios embajadores de marca, entre ellos Pharrel Williams, Jill Sanders, Jun Takahashi, entre otros, quienes comunican los atributos de los productos y fortalecen la imagen de Uniqlo a nivel global. (Fast Retailing CO, 2018).

Las ventas son supervisadas para prevenir la ruptura de stock y fijar las necesidades de producción extra. Al final de la temporada, las marcas evalúan su rendimiento, recopilan información de los clientes, fijan puntos de mejora y comienzan el proceso nuevamente. (Fast Retailing CO, 2018)

- **Control de calidad:** Fast Retailing envía expertos takumi (artesanos textiles) a sus fábricas asociadas para brindar soporte de instrucciones

técnicas, gestión de producción o capacitación de recursos humanos. Los takumi tienen muchos años de experiencia y se especializan en telas o costura. (Fast Retailing CO, 2018)

- **Gestión del inventario:** Se gestiona el inventario de la manera más eficiente a través de Etiquetas de Identificación de Frecuencia de Radio Digital (RFID) adjuntas a las prendas, ya que permite:
 - Proporcionar una imagen eficiente del inventario en tiempo real y ventas. Las cifras de ventas precisas, a su vez, ayudan a las tiendas a adaptarse. (A FitchGroup Company, 2018)
 - Envíos entrantes y maximizar el surtido de artículos populares. (A FitchGroup Company, 2018)
 - Los clientes pueden encontrar lo que quieren más fácilmente e inventario se guarda el espacio. (A FitchGroup Company, 2018)

- **Gestión del personal:** Fast Retailing fundó el Centro de Formación de Futuros Líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras. Además, se lanzaron dos programas para desarrollar a líderes mundiales, tales como:
 - Programa de Líderes Mundiales Futuros, que cuenta con candidatos gerenciales recomendados por los lugares de trabajo en todo el mundo, que resuelven problemas relevantes orientados a los negocios. (Takeuchi, 12)
 - Programa de Candidatos a Gerentes: Programa en donde se prepara a los candidatos para asumir funciones como innovación, desarrollador de talentos, solucionador de problemas y, sobre todo, líder empresarial. Se lleva a cabo un programa intensivo de capacitación de un año diseñado para desarrollar las habilidades y experiencias necesarias para dirigir un negocio que genere millones en ventas. (Fast Retailing, 2018)

8. Socios clave

Fast Retailing ha desarrollado diversas alianzas y joint ventures con los siguientes socios:

- **Fábricas:** Fast Retailing trabaja con alrededor de 70 fábricas ubicadas en Asia, especialmente en China, pero también en Vietnam, Bangladesh e Indonesia.
- **Partnership con Daifuku:** Se realizó un acuerdo estratégico entre ambas compañías con la finalidad de automatizar sus sistemas de almacenaje a escala global. (ModaES, 2018)
- **Toray Industries:** Fast Retailing desarrolló en el 2002 una alianza con esta empresa con el objetivo de crear nuevos materiales y soluciones tecnológicas que permitan hacer que la ropa sea funcional y proporcionar un punto de diferencia sobre los principales competidores. (Inside Retail, 2017)
- **Graamen Uniqlo en Bangladesh:** En la ciudad de Bangladesh hay graves problemas sociales, incluida la pobreza y la falta de oportunidades educativas. Con el objetivo de ayudar a resolver tales problemas y desarrollar la industria textil del país, Fast Retailing estableció una empresa social en 2010 en asociación con el Grupo Grameen Bank. Los productos de ropa de alta calidad se venden a precios que los habitantes locales pueden pagar, y las ganancias se reinvierten en el negocio. (Takeuchi, 12)
- **Diseñadores:** Fast Retailing apuesta por ofrecer colecciones limitadas firmadas por diseñadores de renombre, como por ejemplo Jil Sanders, Carine Roitfeld, Christophe Lemaire, Nicola Formichetti, Alexander Wang, entre otros.
- **Embajadores,** celebridades y deportistas tales como Roger Federer, Slam Djokovic, entre otros representan a la marca.
- **Kaihara Denim:** Es uno de los principales fabricantes de jeans en Japón y proveen a Uniqlo de materiales de calidad superior.
- **Daiwa House Industry:** Se realizó un joint venture con esta empresa para abrir centros logísticos en todo el mundo:

El objetivo es desarrollar hubs logísticos cerca de los consumidores para reducir los costes y tiempos de entrega, dar una respuesta en

tiempo real a las ventas de las tiendas, proveer un servicio de almacenaje ágil para minimizar el stock en tienda y servicios de producción adaptados a la necesidad del cliente. (ModaEs, 2014)

9. Estructura de Costes:

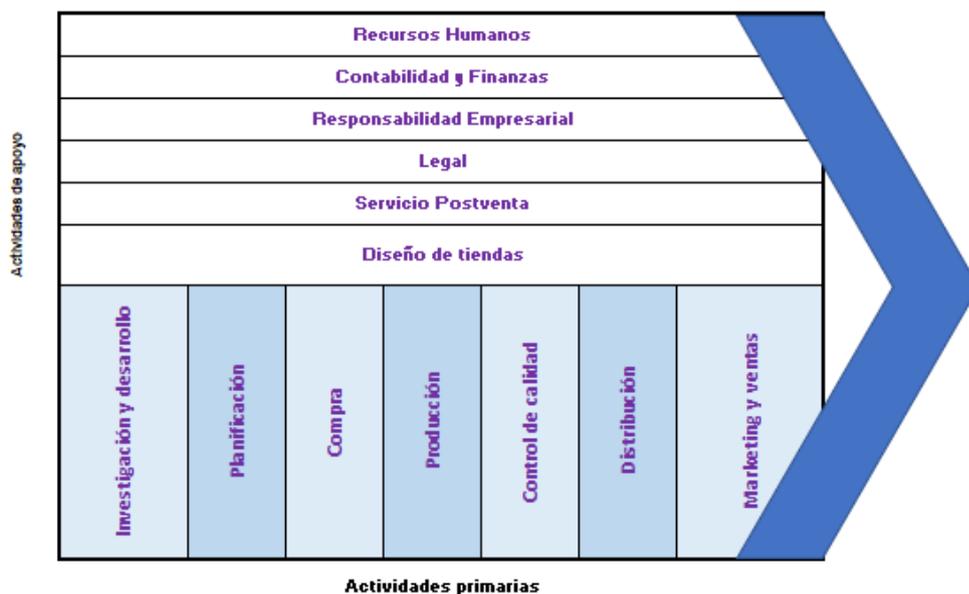
- Investigación y desarrollo
- Materia prima
- Manufactura
- Logística
- Marketing y ventas
- Gastos administrativos (sueldos, alquileres)
- Gastos en programas sociales y RSE
- Inversión en tiendas
- Capacitaciones y creación de Programas de alto rendimiento para el personal

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. (Porter, 1985)

Figura 1.1

Cadena de Valor de Uniqlo



Sustento de las actividades primarias:

Investigación y Desarrollo (I+D): Fast Retailing tiene departamentos de I+D en las principales ciudades de la moda (Tokyo, Nueva York, Paris y Milán) desde donde controla la relación con todos sus proveedores. (Fast Retailing CO, 2018)

Dicho departamento tiene como principal función investigar sobre nuevas tecnologías relacionadas con: i) la creación de nuevos diseños y, ii) el análisis de nuevos materiales funcionales que podrían ser usados en potenciales productos.

Para tal efecto, realiza un análisis sobre las tendencias del mercado y las propuestas de la competencia tomando como fuente los comentarios de los clientes a través de diversos canales (online y tiendas físicas) y un análisis preliminar de mercado enviado por los departamentos de I + D cuyo resultado será enviado al comité respectivo.

En base a ello, se encargan de desarrollar nuevas tendencias utilizando materiales de calidad superior que busquen satisfacer las necesidades de los consumidores y creen nuevos patrones de consumo en ellos.

Planificación: Una vez definidas las nuevas oportunidades, los representantes de los equipos de comercialización (división managers) se reúnen para acordar las líneas de producto y el volumen para cada temporada según el mercado al que apunta.

Junto con los equipos de comercialización y desarrollo de materiales, se define el lanzamiento de nuevos materiales, por ejemplo, HeatTech “una línea de ropa para hombres y mujeres, que captura el calor, es transpirable, de secado rápido y antiolor, diseñada para mantener al usuario caliente incluso en los meses más fríos” (Moda Ellos, 2018) y AIRism; “una nueva tecnología para sus tejidos capaz de evitar el sudor” (Moda Ellos, 2018)

Gracias a la avanzada tecnología que emplean para crear ropa básica atractiva para los usuarios han logrado convertir su imagen en “ropa de alta

calidad hecha con materiales funcionales y tejidos de gama alta”. (Fast Retailing CO, 2018)

Compra: El equipo de Desarrollo de Materiales viaja por todo el mundo para negociar directamente con los fabricantes líderes en varios países y obtener los mejores materiales. (Fast Retailing CO, 2018)

Gracias al alto volumen de compra y a la negociación directa con los productores, se aseguran costos bajos. (Takeuchi, 12)

Este enfoque ha hecho posible que Uniqlo ofrezca mercadería de alta calidad a precios asequibles.

Producción: Cerca del 90% de los productos Uniqlo se fabrican en plantas subcontratadas en China, quienes son considerados sus socios estratégicos de largo plazo. Actualmente, el departamento de Producción de Uniqlo tiene tres oficinas en el extranjero; dos en China y una en Vietnam.

Los 150 especialistas en gestión de producción en estas oficinas realizan visitas presenciales cada semana a las plantas asociadas para inspeccionar aleatoriamente las mercancías, verificar las especificaciones de producción en detalle, además de proporcionarles de soporte tecnológico y know how. A través de estas actividades diarias, mantiene su calidad de fabricación a niveles de clase mundial. (Fast Retailing, 2018)

Las opiniones de los clientes con respecto a la calidad se comunican de inmediato a las oficinas de producción y se realizan los ajustes necesarios.

Control de calidad: Los “takumis”, ejecutivos técnicos con más de 30 años de experiencia en el sector textil, se encargan de supervisar a los proveedores del grupo y buscan mejorar la calidad y los rendimientos en las plantas donde se subcontrata la producción. (Fast Retailing CO, 2018)

Por lo tanto, este equipo es responsable de la supervisión general de todos los aspectos de la gestión y el funcionamiento de la planta, desde el hilado, el tejido, el teñido, la costura, el acabado y el despacho, así como por la transferir las habilidades del equipo takumi a las fábricas.

Distribución: Una vez culminados los procesos arriba mencionados, se envían los productos a los almacenes en Japón para las revisiones muestrales. Luego, se distribuyen a las tiendas correspondientes de acuerdo con la planificación de la demanda.

Marketing y ventas: Uniqlo cuenta con varios embajadores de marca, entre ellos Pharrel Williams, Jill Sanders, Jun Takahashi, entre otros, quienes comunican los atributos de los productos y fortalecen la imagen de Uniqlo a nivel global. (Fast Retailing CO, 2018).

Asimismo, se ofrece una experiencia de compra superior a lo habitual, ya que cuenta con personal capacitado con el conocido “Programa Japonés”, el cual se enfoca en transmitir el fuerte compromiso corporativo y la orientación enfocada hacia el cliente. La tienda está organizada de tal manera que refleja la cultura moderna japonesa y hacen que sea fácil encontrar lo que se desea y los clientes aprecian la experiencia en la tienda.

Las ventas son supervisadas para prevenir la ruptura de stock y fijar las necesidades de producción extra. Al final de la temporada, las marcas evalúan su rendimiento, recopilan información de los clientes, fijan puntos de mejora y comienzan el proceso nuevamente. (Fast Retailing CO, 2018)

Sustento de las actividades de apoyo:

Recursos Humanos: Fast Retailing se ha preocupado por involucrar a todos sus empleados, sin importar el rango, en los propósitos de la empresa. De esta forma, desde productores, diseñadores, vendedores de tienda física, ejecutivo de rango medio y alto, sienten que trabajan con un propósito común y que sus aportes son escuchados.

Servicio post venta: Fast Retailing ha desarrollado un nuevo modelo en el servicio de atención post venta y permite la devolución de las prendas hasta 30 días después de haberla adquirida. Además, los clientes se pueden comunicar con el centro de atención al cliente a través de sus tiendas físicas, online o vía telefónica para comentarle cualquier inquietud respecto al producto o al servicio recibido. FR tomará en cuenta estos comentarios para mejorar los productos.

Esta actividad es importante ya que permite incrementar la preferencia por la marca y además brinda la posibilidad de conseguir nuevos clientes.

Responsabilidad social: FR desarrolló 3 iniciativas que generaron un fuerte impacto positivo en la sociedad y gracias a ello recibió numerosos galardones por RSE:

- Reciclado de todos los productos para donarlos a campos de refugiados en 17 países, producir electricidad o fibra industrial. (Takeuchi, 12)
- Contratar a personas con alguna discapacidad, superando con creces el requerimiento mínimo legal en Japón (1.8% vs 8%) (Takeuchi, 12)
- Empezar un negocio social para vender prendas a los habitantes de Bangladés a un precio asequible, manteniendo la calidad del producto.

Disposición de tiendas: Este equipo es el responsable de asegurar un excelente diseño y ubicación de tienda en lugares estratégicos para asegurar un fácil acceso para los clientes junto con una agradable experiencia de compra. Asimismo, también es vital para garantizar que las tiendas se encuentren con el nivel de inventario adecuado.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Michael Porter (Porter, 1985) establece que existen tres maneras principales de posicionarse en el mercado por encima de los competidores y poder generar ventajas competitivas: por los precios más bajos (liderazgo en costos), por diferenciación y por enfoque.

A continuación, se analizarán las del grupo Fast Retailing:

Uniqlo:

La ventaja competitiva que caracteriza a esta UEN es la Diferenciación y Liderazgo en costos:

- **Calidad Superior:** Uniqlo ofrece prendas básicas y funcionales utilizando materiales de alta calidad y siguiendo un proceso riguroso de control de calidad para minimizar los productos defectuosos.

- **Mayor respuesta al cliente:** Uniqlo maneja políticas orientadas a los clientes tales como permitir devoluciones hasta los 30 días de efectuada la compra, además de tener un centro de atención con el objetivo de recibir feedback acerca del servicio y la calidad de los productos para poder corregir cualquier inconveniente.
- **Eficiencia Superior:** Se negocia altos volúmenes de materia prima directamente con los fabricantes, esto le permite conseguir materiales de alta calidad a bajo costo, lo que se traduce en ofrecer sus productos finales a precios asequibles.
- **Innovación Superior:** Desarrollo de centros de investigación en las principales ciudades de moda para recopilar información sobre tendencias y evaluar oportunidades.

Marcas globales:

La ventaja competitiva que caracteriza a esta UEN es Diferenciación

- **Calidad Superior:** Las marcas utilizan materiales distintivos y de calidad superior para ofrecer un estilo sofisticado y elegante. Dado esto, ofrecen prestigio y los clientes a los que se dirige están dispuestos a pagar un precio más alto.
- **Innovación Superior:** Debido a que se dirigen a un segmento más sofisticado, es importante la inversión en I+D para ofrecer las nuevas tendencias y estar a la vanguardia de la moda.

GU:

La ventaja competitiva que caracteriza a esta UEN es Liderazgo en costos.

- **Eficiencia superior:** Se logran economías de escala ya que al aplicar el modelo SPA obtienen bajos costos.

1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Fast Retailing:

- Fortalezas:

- El grupo posee más de 60 años en la industria. (Fast Retailing CO, 2018)
- Es líder en la industria de Apparel and Footwear en Japón, con 9.3% de la participación de mercado. (Euromonitor Internacional, 2018)
- Aprovisionamiento internacional de las materias primas que compran. (Takeuchi, 12)
- Personal con alto know how acerca de la industria textil. (Takeuchi, 12)
- Ha desarrollado el Fast Retailing Management Center (FRMIC) con el objetivo cultivar e implementar ideas innovadoras junto con los futuros líderes. (Takeuchi, 12)
- Se aplica la filosofía Zen-in-Keiei, todo el personal adopta el modo de pensar de un directivo. Se comparte la misma fuente de ambición por ser los mejores y se generan mejores resultados. (Takeuchi, 12)
- Crearon el concepto de la “tienda lego” con el objetivo de disminuir el riesgo y costos al evaluar nuevos territorios para expandirse. (Takeuchi, 12)
- Cotiza en la bolsa de Hiroshima y Tokio. (Takeuchi, 12)
- Posee almacenes logísticos automatizados. (ModaES, 2018)
- Debilidades:
 - Falta de investigación de mercados al expandirse internacionalmente.
 - Expansión internacional muy pausada respecto a sus principales competidores (Zara y H&M). (Takeuchi, 12)
 - Su proceso logístico no es tan eficiente a comparación de su principal competidor: Zara (Economía Digital, 2017)
 - Baja rentabilidad del capital invertido debido a su tipo impositivo relativamente alto. (Takeuchi, 12)
 - Centralización de la toma de decisiones en una sola persona (Tadashi Yanai)
 - Dependencia de producción en China, Vietnam y Bangladesh. (Fast Retailing, 2018)
 - Tiene más cobertura en tiendas No Uniqlo (siendo las que representan menor % de ventas) (Fast Retailing CO, 2018)

Uniqlo:

- Fortalezas:
 - Fuerte posicionamiento de las marcas en los 19 países en donde opera. (Fast Retailing CO, 2018)
 - Su modelo de negocio Specialty Store Retailer of Private Label Apparel¹ (SPA) le permite ofrecer productos de alta calidad a bajos precios ya que poseen el control de todo el negocio: desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda. (Takeuchi, 12)
 - Ha desarrollado centros de I+D en las principales ciudades de moda: Nueva York, Paris, Tokio y Milán, generando una estructura global para el desarrollo de productos. (Fast Retailing CO, 2018)
 - Apertura de tiendas en diversas ubicaciones y formatos de tal forma que coincida con las necesidades de los clientes.
 - Excelente experiencia en la tienda: Uniqlo siempre se ha enfocado en garantizar que la experiencia en la tienda sea superior y esto se realiza mediante un seguimiento estricto de la interacción entre el empleado y el cliente.
 - Utiliza el concepto de las tiendas LEGO para analizar nuevos mercados, lo que le permite disminuir el riesgo de entrada a nuevos mercados. (Takeuchi, 12)
 - Alta inversión en I+D y en materiales de alta calidad: HeatTech & AIRism.
 - Posee una base sólida de proveedores confiables de materia prima, lo que le permite superar cualquier cuello de botella en la cadena de suministro. (Fast Retailing, 2018)
 - Patrocina atletas de renombre internacional, que representan a la marca como embajadores globales. UNIQLO viste a los atletas en sus competiciones con el objetivo de mejorar su rendimiento y conseguir los mejores resultados. (Uniqlo , 2018)

¹ Minorista de tienda especializada con marca propia

- Colaboración de diseñadores de renombre para la creación de colecciones “que se convierten al instante en objeto de deseo” (Hapers Bazaar, 2018)
- Exoneración del pago de impuestos a los turistas (válido para tiendas de Japón) (Takeuchi, 12)
- **Debilidades:**
 - Elevada dependencia del aprovisionamiento asiático. (Takeuchi, 12)
 - Lead time superior al de principal competencia: Zara. (Economía Digital, 2017)
 - Lentitud en la expansión global de la marca, específicamente en América. Solo poseen tiendas en Estados Unidos y Canadá, pese a que sus competidores ya se encuentran posicionados en varios este continente.
 - Baja rentabilidad del capital invertido (return on ROCE) debido a su tasa impositiva relativamente alta. (Takeuchi, 12)

Marcas globales:

- **Fortalezas:**
 - Las marcas resaltan por el diseño contemporáneo de sus prendas, así como la elegancia, modernidad y alta calidad de los productos, dirigiéndose a un nicho de mercado. (Fast Retailing CO, 2018)
 - Las marcas poseen posicionamiento en el mercado al que se dirigen.
 - Tiene presencia a nivel internacional, con 1,002 tiendas (30% de FR) (Fast Retailing CO, 2018)
- **Debilidades:**
 - En el último año han cerrado el 13% de las tiendas a nivel global. (Fast Retailing, 2018)

GU:

- **Fortalezas:**

- Aplica el modelo SPA. (Takeuchi, 12)
- La marca tiene presencia en China y Japón, con más de 393 tiendas. Asimismo, incursionarán en el presente año al mercado coreano. (Takeuchi, 12)
- Buscan diferenciarse brindando una experiencia de compra agradable y divertida a través de la “tiendas digitalizadas”. (Fast Retailing CO, 2018)
- Ofrecen una gama variada de productos a bajo costo con el fin de dar mayores opciones a los clientes. (Takeuchi, 12)
- La marca posee un concepto de moda “low cost”, ofreciendo ropa de moda a menos de 10 dólares. (ModaEs, 2016)
- Tienda digital: experiencia de compra mucho más agradable y divertida (Fast Retailing CO, 2018)
- **Debilidades:**
 - La marca no tiene mucha presencia a nivel internacional.
 - Posee ciertas debilidades en el rendimiento de su cadena de suministro.
 - Las ventas de GU representan el 7% de los ingresos de FR. (Fast Retailing CO, 2018)

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz. (Narayanan, 1968)

A continuación se presentará el análisis PEST de Uniqlo:

Político

- **Confianza a la inversión privada:** El indulto de Alberto Fujimori impacta en la inversión pública y privada, ya que afecta las expectativas de confianza que hay en los agentes de mercado. (Gestión, 2017)

- Leyes de protección del medio ambiente: Jesús Salazar apuesta por implementar una estrategia de economía circular donde el sector industrial ofrezca productos y servicios sostenibles, aplicando una agresiva política de reciclaje sostenida en el gobierno. (SNI apuesta por economía circular en sector industrial, 2018)
- Política Monetaria: La Remuneración mínima vital (RMV) ascendió a S/.930 a partir de abril del presente año.
- Legislación sobre la igualdad de empleos: Aprueban ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. (El Peruano, 2018)
- Confianza de la población peruana en el gobierno: Cesar Villanueva, presidente del Consejo de Ministros, resalta la importancia del referéndum en la confianza de la población peruana en la política.
- Régimen gubernamental: El régimen de inversión abierta de Perú lo hace atractivo para los inversores minoristas extranjeros. (A FitchGroup Company, 2018)

Económico

- La economía peruana busca reducir su dependencia económica del sector minero, por tal motivo, el gobierno ha promovido el crecimiento de otros sectores, tales como el Retail, el cual ha tomado protagonismo en la economía peruana y ha crecido 8.4% respecto del 2016. (Appareal and footwear specialist retailers in Peru, 2018)
- El gobierno ha promovido la integración comercial, lo que incentiva la inversión extranjera en el sector Retail. (Mercado Negro, 2018)
- Debido al crecimiento económico sostenido durante las últimas dos décadas, el Perú se encuentra en el puesto 9 dentro de los 30 países emergentes más atractivos para invertir en el sector Retail. (Mercado Negro, 2018)
- El Perú es el país Latinoamericano con mayor grado de crecimiento y desarrollo del sector Retail. Además, el panorama es alentador, ya que, de acuerdo con el Gremio de Retail de la Cámara de Comercio de Lima, el sector tendría una expansión en sus ventas de hasta 4.4% en el 2018 y de 6% para el 2019. (Index, 2018)

- Las provincias representan cada vez una mayor participación de ventas dentro del sector Retail. (Mercado Negro, 2018)
- El consumo privado proyecta una tasa creciente de 3.2% anualmente, lo que aporta positivamente al crecimiento del sector Retail. (Peru Retail, 2018)
- El aumento de la cantidad de centros comerciales durante los próximos años permitirá un proceso de expansión, consolidación y desarrollo del sector Retail. (Mercado Negro, 2018)
- El sector minorista es vulnerable a eventos climáticos extremos como El Niño / La Niña. (A FitchGroup Company, 2018)
- Se espera que la inflación cierre para el 2018 en 2.2% y que en el 2019 llegue a 2.5%. (Gestion, 2018)
- La Remuneración mínima vital (RMV) ascendió a S/.930 a partir de abril del presente año lo que aumenta los costos salariales. (El Peruano, 2018)

Social

- Los gustos y estilos son cada vez más globales debido a que las tendencias de moda se propagan por canales online. (Perú Retail, 2017)
- El empoderamiento de los consumidores debido al cambio digital los mantiene informados y, por ello, demandan cada vez más mayores estándares de calidad.
- La imposición de tendencias marca la pauta y obliga a las empresas a implementar nuevas estrategias y cambiar constantemente las prendas de todos los consumidores cada temporada. (Peru Retail, 2017)
- Los consumidores se sienten atraídos por aquellas marcas que son respaldadas por personajes reconocidos (deportistas y celebridades), (Appareal and footwear specialist retailers in Peru, 2018)
- Los jóvenes peruanos gastan su dinero principalmente en ropa (39%), alimentación (27%), salidas (24%), entre otros. (Ipsos, 2018)
- La cantidad de ropa consumida en el mundo ha aumentado exponencialmente como consecuencia de: i) la reducción en los precios de

las prendas, ii) los cada vez más rápidos ciclos de tendencias; y, iii) la baja calidad u obsolescencia programada de la moda actual (se basa en el consumo de lo “nuevo” y el deshecho de lo “viejo”).

- El consumidor valora cada vez más el cambio de tendencias de manera frecuente. (Peru Retail, 2017)
- Los centros comerciales otorgan a las cadenas de moda rápida condiciones comerciales inigualables. (El Comercio, 2018)
- La indumentaria informal tiene un mayor potencial. (Takeuchi, 12)

Tecnológico:

- Las tiendas Retail deben convertirse en un omnicanal para llegar al éxito. Deben generar buenas experiencias de compra, donde lo físico y digital estén integrados.
- El avance tecnológico ha permitido desarrollar sistemas para mejorar la experiencia de compra en la tienda. (El Comercio, 2018)
- Existe una tendencia creciente por sustituir la venta física por la digital (El Comercio, 2018)
- El “Internet Retailing” es hacia donde apunta el futuro del sector (Mercado Negro, 2018)
- El desarrollo del E – Commerce es un desafío para el Retail Fast Fashion ya que apelando a la omnicanalidad permitirá establecer una comunicación coherente de marca.
- Fomentar el desarrollo del canal online logrará un mayor alcance de los consumidores al cubrir brechas de tiempo y espacio.
- Los canales digitales tienen una gran acogida por los consumidores peruanos en el sector Retail, lo cual puede traer como resultado ventas por USD 2,500 millones para el 2018. (Peru Retail, 2017)
- Uso de los espejo-pantalla, el cual tiene como objetivo ayudar a saber el tamaño y las medidas reales del consumidor con respecto a las tallas de la tienda a través de la tecnología RFID (Identificación por radiofrecuencia). (EC, 2018)

- Los vendedores podrán llevar dispositivos con bluetooth para cobrar en cualquier punto del establecimiento comercial. (EC, 2018)

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter hace referencia a la articulación de las fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (Porter, 1985)

En el siguiente análisis se analizará el sector industrial: Retail Fast Fashion

Rivalidad: Media Alta

- **Estructura:** La industria Fast Fashion llegó al Perú en el año 2012 (BMI Research, 2018) y actualmente son 2 marcas las que lideran el mercado: Zara, H&M. Por tal motivo, es una industria consolidada pues cada vez compiten más por lograr economías de escala: mayor volumen de compra lo que se traduce en menores costos de producción. Esto significa que la rivalidad aumentará.
- **Ciclo de vida:** El sector industrial se encuentra en la etapa de crecimiento y esto genera que la rivalidad disminuya.
- **Barreras de entrada:** Las barreras para entrar a la industria Fast Fashion son altas debido al posicionamiento de las marcas actuales, la fuerte inversión que se tiene que realizar y la necesidad de lograr economías de escala. Esto genera que la rivalidad disminuya porque es más difícil que nuevos competidores ingresen a la industria.
- **Diferenciación:** Los productos de Uniqlo tienen una diferenciación alta ya que gracias a la I+D y la tecnología empleada ofrecen productos de alta calidad a un precio accesible y una excelente experiencia de compra. Esto permite que la rivalidad disminuya.
- **Costo de cambio:** El costo de cambio del cliente es bajo ya que la empresa no ejerce ningún poder económico, psicológico o de otro tipo, sobre el cliente. Por ejemplo, en caso la empresa opte por reducir la calidad de sus

productos, no dudarán en visitar a la competencia. Esto genera que la rivalidad aumente.

- **Barreras de Salida:** Las barreras de salida en la industria son altas ya que la inversión en la gran cantidad de tiendas que manejan, personal, además de los costos asociados la mercadería, I+D, producción y ventas, es super alta. Salir del mercado significaría perder millones en inversión. Esto aumenta la rivalidad.
- **Crecimiento de la demanda:** El tamaño del mercado del sector crecerá aproximadamente en 1,000 millones para el 2022 por tanto la rivalidad disminuye. (Appareal and footwear specialist retailers in Peru, 2018)

Amenaza de nuevos competidores: Baja

- **Inversión:** Se requiere de mucha inversión para poder entrar a la industria Retail como una tienda especializada. Por lo tanto, no es fácil ni rápido para nuevas empresas ingresar al mercado.
- **Economías de escala:** Las tiendas especializadas de moda rápida deben lograr economías de escala para poder ofrecer precios bajos y permanecer competitivos.
- **Conocimientos especializados de diseño:** Las marcas trabajan con diseñadores de renombre a nivel global.
- **Acceso a la materia prima.** El acceso a la materia prima especializada de alta calidad a bajo precio, requiere compra en volumen y proveedor confiable.
- **Marcas posicionadas:** Sí existen marcas posicionadas en el Perú tales como Zara, H&M, y Forever 21. Para que una nueva compañía ingrese con éxito, tendría que romper el mercado y diferenciarse de estas grandes empresas.
- **Costo de cambio:** El costo de cambio del cliente es bajo ya que la empresa no ejerce ningún poder económico, psicológico o de otro tipo, sobre el cliente. Por ejemplo, en caso la empresa opte por reducir la calidad de sus productos, los clientes no dudarán en visitar a la competencia.

Poder de negociación de los proveedores: Medio

- **Cantidad de proveedores:** Si bien existe infinidad de proveedores en esta industria, los proveedores de FR se caracterizan por ser sus socios estratégicos de largo plazo ya que se crean sinergias al proveerle de know how y tecnología de punta. Generar vínculos de confianza con los proveedores, tal como lo ha hecho FR, es un trabajo que toma tiempo y por lo tanto al generarse cierto compromiso existe un vínculo difícil de reemplazar.
- **Importancia como cliente:** El grupo representa un alto porcentaje de las ventas de sus proveedores debido al volumen de insumos que demandan, por lo tanto, esta es una ventaja que debe aprovechar Fast Retailing.
- **Capacidad de integrarse hacia adelante:** La capacidad de los proveedores de integrarse hacia adelante es poco probable ya que toma tiempo construir una marca y además la inversión es muy alta para convertirse en una tienda especializada de moda rápida.

Poder de negociación de los clientes: Bajo

- **¿Los clientes compran volumen?** No, ya que es un modelo de negocio B2C, las compras no son industriales, por lo tanto, ningún cliente compra en tal cantidad que represente gran importancia para el grupo en comparación con su producción total.
- **Costo de cambio:** Como lo mencioné, el costo de cambio del cliente es bajo. Si el grupo no se adapta a las necesidades cambiantes de los clientes, perderán participación rápidamente.
- **¿Capacidad de integrarse verticalmente?** Los clientes no suponen un riesgo de integración vertical ya que ellos compran ropa para su uso. Es muy difícil que alguien mande a fabricar su propia ropa.

Amenaza de sustitutos: Alta

- **¿Hay sustitutos?** Tomando como referencia la definición de Hill respecto de los productos sustitutos: “Son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes” (Hill, 1988)

Sí existen opciones sustitutas porque hay diferentes alternativas para satisfacer la misma necesidad, tales como tiendas por departamento con

marcas propias (Saga, Ripley, Paris), tiendas tradicionales (Mango, Mentha y Chocolate, Michelle Belau), E-commerce, galerías, etc.

- **Costo de cambio:** El costo de cambio es bajo ya que los clientes tienen variedad de opciones de compra y decidirán por la que más le convenga.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

- El gobierno ha promovido la integración comercial, lo que incentiva la inversión extranjera en el sector Retail. (Mercado Negro, 2018)
- Los gustos y estilos son cada vez más globales debido a que las tendencias de moda se propagan por canales online.
- La imposición de tendencias marca la pauta y obliga a las empresas a implementar nuevas estrategias y cambiar constantemente las prendas de todos los consumidores cada temporada.
- El empoderamiento de los consumidores debido al cambio digital los mantiene informados y, por ello, demandan cada vez más mayores estándares de calidad.
- La cantidad de ropa consumida en el mundo ha aumentado exponencialmente como consecuencia de: i) la reducción en los precios de las prendas, ii) los cada vez más rápidos ciclos de tendencias; y, iii) la baja calidad u obsolescencia programada de la moda actual (se basa en el consumo de lo “nuevo” y el deshecho de lo “viejo”).
- Los consumidores se sienten atraídos por aquellas marcas que son respaldadas por personajes reconocidos (deportistas y celebridades),
- Los centros comerciales otorgan a las cadenas de moda rápida condiciones comerciales inigualables.
- Continuos avances tecnológicos que permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos y flexibles para la toma de decisiones.
- Los jóvenes peruanos gastan su dinero principalmente en ropa (39%), alimentación (27%), salidas (24%), entre otros.

Amenazas

- El costo de cambio de marca para los clientes es bajo ya que tienen variedad de alternativas para adquirir ropa.
- La sensibilidad al precio de estos productos es relativamente alta; ante un notorio incremento, los clientes cambiarán de alternativa fácilmente.
- La industria se encuentra en permanente rivalidad ya que las compañías compiten entre sí para poder vender mayor volumen y lograr economías de escala.
- El Perú es vulnerable a los cambios climáticos como El Niño y La Niña. Esto tiene un impacto fuerte en las cadenas de suministro de las compañías.
- Crecimiento de la firma H&M en las principales ciudades del Perú (Arequipa y Cusco). (BMI Research, 2018)
- La Remuneración mínima vital (RMV) ascendió a S/.930 a partir de abril del presente año lo que aumenta los costos salariales.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. (David, 2003)

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIFIC.	V.POND.
FORTALEZAS			
Fuerte posicionamiento de las marcas en los 19 países en donde opera.	0.11	3	0.33
Modelo SPA le permite ofrecer calidad a bajos precios.	0.10	3	0.30
Alta inversión en I+D y materiales de calidad.	0.12	4	0.48
Realiza alianzas estratégicas con agentes de la cadena de suministro.	0.10	4	0.40
Personal con alto know how.	0.11	4	0.44
Posee el Centro de Formación de Futuros Líderes (FRMIC).	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Falta de investigación de mercados.	0.10	1	0.10
Lenta expansión internacional respecto a su competencia.	0.07	1	0.07
Bajo conocimiento de la compañía en el mercado latinoamericano.	0.12	1	0.12
Lead time superior a su principal competidor	0.08	2	0.16
No hay un programa de fidelización establecido.	0.03	2	0.06
TOTALES	100%		2.64

Fuente: (David, 2003)

Elaboración propia

Considero que las fortalezas de la empresa son más relevantes que sus debilidades, en especial el control que poseen sobre toda la cadena de valor, la fuerte imagen de la marca y la alta inversión en I+D.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca. (David, 2003)

Tabla 2.2

Matriz EFE

	VALOR	CLASIF	V.POND.
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector retail en el Perú de 8.4% con proyección a crecer S/. 1,000 millones hasta el 2022	0.13	3	0.39
Los jóvenes peruanos gastan su dinero principalmente en ropa (39%)	0.08	3	0.24
Consumidores valoran cada vez más la calidad del producto y servicio al cliente.	0.08	4	0.32
La omnicanalidad permitirá generar buenas experiencias de compra, donde lo físico y digital estén integrados.	0.06	2	0.12
Existe una baja amenaza de ingreso de competidores al sector debido a las barreras de entrada.	0.06	3	0.18
Los centros comerciales otorgan a las cadenas de moda rápida condiciones comerciales inigualables.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Incertidumbre política debido a la renuncia de PPK a la presidencia del país	0.03	3	0.09
El Perú es vulnerable a los cambios climáticos, lo que impacta en las cadenas de suministros de la compañía.	0.02	3	0.06
El consumidor peruano es aspiracional, sigue la tendencia de las figuras públicas más reconocidas de los medios.	0.04	3	0.12
El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto.	0.13	2	0.26
Rápido crecimiento de las empresas competidoras actuales como H&M e Inditex.	0.12	2	0.24
Costo de cambio de los clientes es bajo ya que tienen diversas alternativas.	0.15	3	0.45
TOTALES	1.00		2.77

Fuente: (David, 2003)

Elaboración propia

Según el análisis realizado, se evidencia que el rendimiento de Fast Retailing está por encima del promedio ($2.77 > 2.5$). Esto indica que Fast Retailing tiene la capacidad para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque. (Porter, 1985)

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

Estrategia Genérica / Factor	Diferenciación	Liderazgo en Costos	Enfoque (Nicho)
Diferenciación de Producto	Alta ya que invierte altos montos en I+D, en diseñar sus productos de acuerdo a las tendencias y además utilizan materiales funcionales y de alta calidad.	No aplica	No aplica
Segmentación	Fast Retailing se dirige a varios segmentos de mercado a través de sus diferentes UEN's. Particularmente, Uniqlo se enfoca en hombres y mujeres que les gusta vestir bien diariamente.	No aplica	No aplica
Habilidades Distintivas	Inversión en I+D Personal capacitado Calidad A1	Economías de escala Eficiencias	No aplica

Fuente: (Porter, 1985)

Elaboración propia

2.4. Matriz FODA (Sustento).

La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. (David, 2003)

La matriz se desglosa de la siguiente manera: (D) debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados;(O) oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa;(F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por ultimo (A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

El principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Daft, 1983)

Tabla 2.4

Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Fuerte posicionamiento de las marcas en los 19 países en donde opera. F2: Modelo SPA le permite ofrecer calidad a bajos precios. F3: Alta inversión en I+D y materiales de calidad. F4: Realiza alianzas estratégicas con agentes de la cadena de suministro. F5: Personal con alto know how. F6: Posee el Centro de Formación de Futuros Líderes (FRMIC).</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Lenta expansión internacional respecto a su competencia. D2: Falta investigación de mercados D3: Bajo conocimiento de la compañía en el mercado latinoamericano. D4: No hay un programa de fidelización establecido. D5: Altos niveles de efectivo y equivalente de efectivo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Crecimiento del sector retail en el Perú de 8.4% con proyección a crecer S/ 1,000 millones hasta el 2022 O2: Los jóvenes peruanos gastan su dinero principalmente en ropa (39%) O3: Consumidores valoran cada vez más la calidad del producto y servicio al cliente. O4: La omnicanalidad permitirá generar buenas experiencias de compra, donde lo físico y digital estén integrados. O5: Existe una baja amenaza de ingreso de competidores al sector debido a las barreras de entrada. O6: Los centros comerciales otorgan a las cadenas de moda rápida condiciones comerciales inigualables.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1. Penetración de Mercado (O2, F1): Invertir en esfuerzos de marketing para incrementar su % de mercado. Ejm: Patrocinios, Influencers, Campañas. 2. Desarrollo de Mercado (O1,F2): Incursionar en nuevos mercados con los productos que ofrece actualmente. Por ejemplo, en Trujillo y Arequipa después de haberse posicionado exitosamente en Lima.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. Estrategia Funcional (O2, D4): Desarrollar programas de fidelización. Ejm: Tarjetas que acumulen puntos para luego canjear u obtener descuentos. 2. Estrategia de Inversión (D5, O4): Invertir en el desarrollo de "digitalización de tienda" para generar agradables experiencias de compras.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Incertidumbre política debido a la renuncia de PPK a la presidencia del país A2: El Perú es vulnerable a los cambios climáticos, lo que impacta en las cadenas de suministros de la compañía. A3: El consumidor peruano es aspiracional, sigue la tendencia de las figuras públicas más reconocidas de los medios. A4: El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto. A5: Rápido crecimiento de las empresas competidoras actuales como H&M e Inditex. A6: Costo de cambio de los clientes es bajo ya que tienen diversas alternativas.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Alianzas con diseñadores de moda de renombre (A5, F3): Generar relaciones a largo plazo con diseñadores de moda reconocidos en el mercado peruano para que represente a la marca. 2. Estrategia Funcional (F5 y F6, A6): 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 knowhow del negocio.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Diversificación Concéntrica (D3, A4): Empujar la venta por impulso con accesorios, perfumes, joyas, etc. 2. Alianza Estratégica (A5, D1, D3): Realizar una alianza con Marca Perú para ofrecer productos con diseños peruanos.</p>

Fuente: (David, 2003)

Elaboración propia

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

La Misión de Uniqlo de acuerdo con su página web es

“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” (Yanai, 2018)

“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad” (Yanai, 2018)

Su Visión es:

‘Ser la compañía fast fashion líder en el mundo ofreciendo moda básica y calidad a un precio accesible’ (Yanai, 2018)

Está demostrado que todas las personas desean lucir una gran vestimenta, independientemente de las diferencias en el estilo de vida. Uniqlo representa diversidad, ya que, a través de una tendencia o idea común, una vestimenta “realmente grandiosa” puede ayudar a acercar a las personas de todo el mundo, trascendiendo las fronteras nacionales y las diferencias en los grupos étnicos o la cultura.

Políticas

- Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente
- Abrazar la innovación y el desafío
- Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal.
- Compromiso con la corrección y las normas éticas

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Apertura de la primera tienda de Latinoamérica en la ciudad de Lima – Perú para marzo del 2019.
- Incrementar la rentabilidad de UNIQLO en un 18% para el segundo trimestre del 2019.
- Incrementar las ventas online en un 25% para el primer trimestre del 2019.

- Realizar al menos 2 alianzas estratégicas con diseñadores peruanos prestigiosos para el 2020.
- Posicionarse como el “top of mind” dentro de la categoría de tiendas textiles especializadas.
- Implementar el canal de E-Commerce.
- Reducir en 8% las devoluciones por compra online para el segundo semestre del 2019.
- Mantener excelentes relaciones con los socios comerciales.
- Reducir el tiempo de diseño hasta la llegada a tienda de 35 a 13 días.
- Implantar etiquetas RFID para optimizar la gestión del inventario.
- Desarrollar un sistema que brinde más precisión en el forecast de la demanda.
- Reducir inventarios innecesarios creando un adecuado mix de productos.
- Incrementar en 30% el número de horas destinadas a capacitación en ventas.
- Lograr un nivel de satisfacción sobre la capacitación de 95%.

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

El cambio que propondría después de haber analizado Fast Retailing sería desagregar a las **Marcas Globales** por empresa que son: Theory, CDC, PTT y PLST.

Estas marcas se enfocan a nichos de mercado (a diferencia de Uniqlo), y por lo tanto manejan estrategias diferentes y cada una tiene su propia misión y objetivos. Además, cada UEN ofrece tasas de rentabilidad y crecimientos distintos, lo que permite evaluar de manera más precisa las estrategias y acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos, o de repente decidir si vale la pena o no conservar determinada UEN.

Dado que la propuesta es el ingreso de Fast Retailing al Perú es a través de Uniqlo, este cambio no afectaría la estructura actual para el ingreso.

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

Estrategia de nivel global:

Fast Retailing podría ingresar al mercado peruano con Uniqlo a través de una subsidiaria local. De esta forma, se mantendría el control en las decisiones corporativas, comerciales y de cualquier índole, asumiendo el riesgo de su inversión.

Considero que Uniqlo aplica la estrategia transnacional ya que al pertenecer a una industria altamente competitiva en donde cada competidor busca captar mayor participación de mercado para lograr economías de escala, se generan altas presiones por reducir los costos.

Asimismo, Uniqlo actualmente está presente en 19 países en donde ofrece su propuesta de valor “moda básica de alta calidad a precios accesibles”, adaptándose a las necesidades del mercado. El proceso de diseño de nuevos productos toma como fuente la I+D y los comentarios/feedback de los clientes para poder responder a sus necesidades locales de manera acertada y rápida. (Fast Retailing, 2018)

Lo mencionado anteriormente se evidencia en el Reporte de Sostenibilidad 2018:

Cada país exhibe climas, culturas, religiones y gustos de moda muy diferentes, por lo que creamos equipos de diseño especializados para compilar mezclas de productos que satisfacen las necesidades de cada localidad. Por eso es tan importante designar personal para cada tienda que comprenda las necesidades locales y pueda armar la combinación de productos más adecuada. (Yanai, 2018)

Estrategia corporativa:

- **Alianzas estratégicas:** Aplicaría una alianza con Marca Perú para que puedan comercializar productos de moda con diseños netamente peruanos.
- **Diversificación relacionada:** Desarrollar nuevas categorías de producto tales como accesorios para el hogar, joyas, perfumes los cuales puede exhibir en las cajas ya que empujaría las compras de “impulso”.
- **Outsourcing estratégico:** La etapa de producción se tercerizó a aproximadamente 70 fábricas en China, Vietnam y Malasia, constituyendo un aprovisionamiento 100% asiático.

Estrategia de Nivel de Negocios

- Considerando que ingresaría al mercado peruano con la UEN Uniqlo, la estrategia que se aplicaría sería Liderazgo en Costos y Diferenciación ya que:
 - Segmentación: Baja. Ropa básica y funcional. Hombres, mujeres y niños.
 - Diferenciación: Alta. Ofrece alta calidad con materiales tecnológicos y a precios accesibles.
 - Habilidades distintivas: Innovación. Cultura. Flexibilidad.

Uniqlo ha desarrollado estrategias de negocios para diferenciarse de sus competidores y ofrecer una variedad de productos innovadores, mientras que disminuye su estructura de costos.

Estrategias funcionales

▪ Marketing:

- **Penetración de mercado:** Según el análisis social realizado, los consumidores prefieren aquellas marcas que son representadas por personajes reconocidos; por tal razón recomiendo formar alianzas con influencers para que contribuyan a generar “awareness”. Esto le permitirá posicionarse dentro del sector industrial.
- **Desarrollo de mercado:** Si bien en un inicio se recomendaría ingresar a Fast Retailing con la marca Uniqlo en la capital, también podría evaluar expandirse a las principales provincias del Perú; Trujillo y Arequipa pues ambas ciudades están entre “las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina” (Perú Retail, 2017)
- **Diversificación:** Diseñar ropa y artículos para mujeres embarazadas. De esta manera, aprovecharía la experiencia en el sector textil.

▪ RR. HH

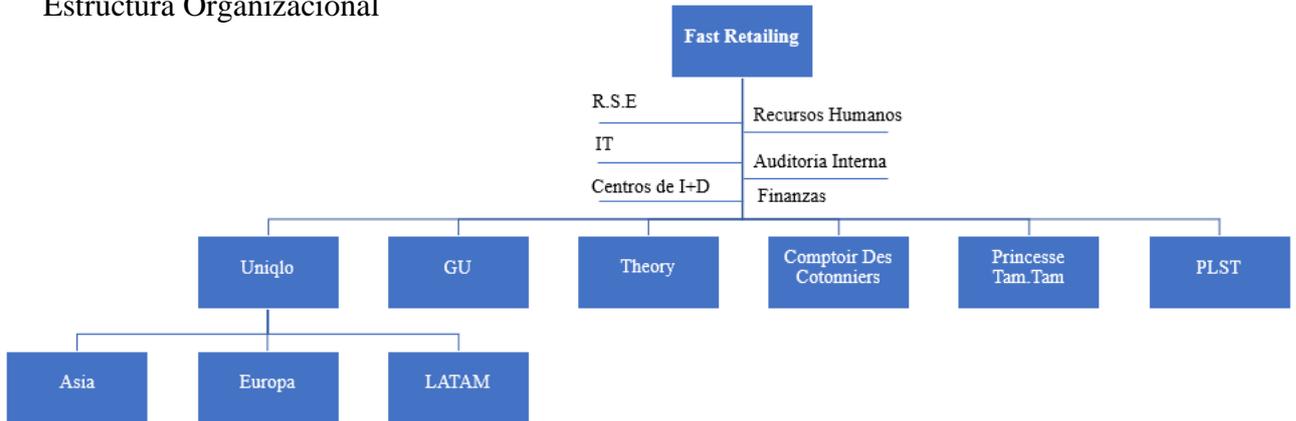
- Compartir una misma visión para que los empleados demuestren sus capacidades y se empoderen en el lugar de trabajo.
- Introducir un sistema de calificación global con requisitos universales para cada puesto. De esta manera, se evalúa a todos los empleados basado en objetivos establecidos.
- Tercerizar el proceso de selección de personal con empresas terceras Manpower, Adecco, Atento, entre otros.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: (Daft, 1983)
Elaboración propia

La estructura organizacional que propongo es que Fast Retailing se organice por Unidad Estratégica de Negocios (UEN), de acuerdo con lo explicado en el capítulo 2.7.

Adicionalmente, organizar cada UEN y designar un VicePresidente según la región geográfica a la que se expanda. Esto, dado que las regiones geográficas indicadas manejan culturas y perfiles distintos entre sí y sería bueno contar con un representante que alinee el plan y las estrategias según corresponda. Tal como se observa en la estructura, Perú estaría ubicado dentro de la región LATAM.

He considerado también áreas tales como RSE, I+D, Recursos Humanos, etc, como transversales en la organización y por tal razón se ubican por arriba de las UEN.

Ahora, para evitar la duplicidad de las áreas funcionales, propondría una estructura que permita que las diversas áreas clave interactúen y se complementen entre sí, con el fin de lograr eficiencias.

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

Para lograr una exitosa implementación estratégica en el mercado peruano es importante evitar la centralización de las decisiones en una sola persona y promover el trabajo en equipo para que de esta forma los directivos comuniquen el plan y objetivos anuales de la compañía.

Un elemento clave, es el sistema directivo. FR debe asegurarse de promover un liderazgo participativo que impulse a la organización y la conduzca por el camino que se ha planteado. El liderazgo que los mandos altos promuevan en la compañía será vital para la toma de decisiones rápidas, lo cual es indispensable en una industria de constante cambio como la de Fast Fashion.

Asimismo, la ejecución de los colaboradores también es importante. Es necesario contar con las personas adecuadas en el puesto adecuado. FR debe ofrecer programas de incentivos y capacitaciones para que la motivación y compromiso por trabajar con la empresa sea único y esto le permita lograr los objetivos.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: (Norton, 1996)
Elaboración propia

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

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
Financiera	1. Aumento de la rentabilidad del accionista	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	2. Aumento del valor de la empresa	Capitalización Bursátil = $\frac{\text{Precio por Acción} \cdot \text{Cantidad de acciones en el mercado}}$
	3. Aumento de la rentabilidad del negocio	Margen Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Clientes	4. Incremento de la Participación en la industria Fast Fashion	Participación de mercado = $\frac{\text{Ventas FR}}{\text{Ventas industria Fast Fashion}}$
	5. Incrementar la frecuencia de compra de los clientes	Frecuencia de compra = N° de veces de compra por cliente por semestre
	6. Desarrollar la omnicanalidad en el mercado peruano	ROPO (Reserch Online = Número de clientes que realizan la búsqueda online y finalizan su compra de manera presencial (en la tienda) Purchase Offline)
Procesos	7. Incremento del número de tiendas en el Perú	Variación de número de tiendas = Número de tiendas del año actual vs. el año anterior
	8. Elevar el nivel satisfacción al cliente en la atención presencial	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente
Aprendizaje y Crecimiento	9. Desarrollar competencias de los encargados de tienda	% de competencias desarrolladas = $\frac{\text{Número de competencias demostradas por la persona}}{\text{Número total de competencias esperadas del puesto}}$
	10. Fortalecer el plan de desarrollo de los trabajadores	Desarrollo de Línea de Carrera = $\frac{\text{Trabajadores promocionados}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}}$
	11. Incrementar la motivación de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral / Tasa de ausentismo laboral

Fuente: (Norton, 1996)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

En base a la cultura de compromiso corporativo y social que fomenta Fast Retailing, así como su interés por generar nuevas experiencias a sus clientes, considero que su potencial incursión en el mercado peruano sería muy acertada.

- Actualmente, el mercado peruano tiene un gran potencial de crecimiento, y es muy favorable para recibir inversión extranjera y adoptar nuevos estilos de consumo.
- Fast Retailing tiene una gran oportunidad de ingresar al Perú a través de la incorporación de una filial peruana que desarrolle el negocio de Uniqlo, lo cual tendría resultados positivos debido a su marcada estrategia transnacional aprendida durante los años e incursiones en otros países y los precios accesibles que ofrece al consumidor.
- La llegada al Perú de Uniqlo no sólo buscaría su beneficio propio sino también, como señala su misión, generar que el consumidor viva la experiencia Uniqlo (prendas de alta calidad con un valor diferenciado).

RECOMENDACIONES

A continuación, se plantearán las siguientes recomendaciones para un desempeño exitoso de Fast Retailing en el Perú:

- El área de I+D y Planeamiento y desarrollo de Producto de Fast Retailing deberán realizar un análisis adecuado del mercado peruano a fin de poder determinar los productos y estrategias que tendrían un impacto positivo en el consumidor peruano.
- Es importante entender el comportamiento del consumidor peruano con el fin de responder siempre a la necesidad local y fomentar el uso de su ropa funcional cuya elaboración se sustenta en parámetros de diferenciación, alta calidad, innovación y enfoque práctico de uso debidamente promocionada por los diversos canales de venta (físico y online), utilizando no sólo el marketing convencional sino también figuras locales reconocidas (continuar patrocinando atletas de renombre).
- Por otro lado, desde una perspectiva externa, Uniqlo en el Perú debería implementar las mismas políticas de Recursos Humanos y Responsabilidad social ya que ello tiene un impacto positivo respecto de imagen institucional y marcaría una diferencia con sus competidores.

REFERENCIAS

- Appareal and footwear specialist retailers in Peru. (Febrero de 2018). Peru.
- BMI Research. (2018). *Peru Consumer & Retail Report*.
- Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional (11.a ed.). México, D.F.: Cengage.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Economía Digital*. (22 de Septiembre de 2017). Recuperado de https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/zara-vs-uniqlo-las-cinco-grandes-diferencias_509415_102.html
- El Peruano*. (Marzo de 2018). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-aprueban-aumento-del-sueldo-minimo-a-s-930-64953.aspx>
- Euromonitor Internacional. (2018). *Análisis Japón*.
- Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos. (2018, October). Modaes Latinoamérica. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>A FitchGroup Company. (Septiembre de 2018). *BMI Research*.
- Fast Retailing. (2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (2018). *Group Outlets*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>
- Fast Retailing. (2018). *Risk Factors*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/risk.html>
- Fast Retailing. (Febrero de 2018). *Sustainability Report 2018*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/report/pdf/sustainability2018_en.pdf
- Fast Retailing CO*. (s.f.). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Fast Retailing CO*. (s.f.). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Fast Retailing CO*. (2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Gestión*. (26 de Diciembre de 2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tesis-politica-impacto-economia-2018-223528>
- Gestión*. (10 de Octubre de 2017). Recuperado de EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo: <https://gestion.pe/economia/ey-retail-peru-cerca-alcantar-estandares-primer-mundo-221650>
- Gestion*. (10 de Julio de 2018). Recuperado de LatinFocus: Analistas mantienen proyección de crecimiento del Perú para el 2018 y 2019:

<https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-mantienen-proyeccion-crecimiento-peru-2018-2019-238116>

- Hapers Bazaar*. (20 de Febrero de 2018). Recuperado de <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a18246605/tomas-maier-colaboracion-uniqlo-verano-2018/>
- Hill, C. W. (1988). *Administración estratégica: un enfoque integrado*.
- Index, T. G. (06 de Junio de 2018). *EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo*, pág. 4.
- Inside Retail. (2017). *Uniqlo strengthens Toray partnership*. Recuperado de <https://insideretail.asia/2015/12/08/uniqlo-strengthens-toray-partnership/>
- Ipsos. (2018). *Perfil del adolescente*.
- Menkes, S. (2018). Uniqlo: ¿lujo para todos? *Vogue*.
- Mercado Negro*. (28 de Marzo de 2018). Recuperado de Crecimiento del retail en el Perú: <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Moda Ellos*. (17 de Julio de 2018). Recuperado de <https://modaellos.com/la-tecnologia-airism-la-ropa-que-te-libra-del-sudor/>
- ModaEs. (Octubre de 2014). *Fast Retailing crea una 'joint venture' con Daiwa para abrir centros logísticos en todo el mundo*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-crea-una-joint-venture-con-daiwa-para-abrir-centros-logisticos-en-todo-el-mundo.html>
- ModaEs*. (17 de Octubre de 2016). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-apuesta-por-su-cadena-low-cost-gu-con-su-entrada-en-hong-kong-es.html>
- ModaES. (9 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- ModaEs. (2018). *Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew*. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>
- MuyPymes. (Agosto de 2017). *Máquinas expendedoras de ropa en el aeropuerto: La revolución de Uniqlo*. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2017/08/03/maquinas-expendedoras-ropa-aeropuerto-uniqlo-apuesta-nuevo-canal-ventas>
- Narayanan, L. F. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Norton, K. y. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*.
- Peru Retail*. (8 de Agosto de 2017). Recuperado de “Las departamentales deben optimizar sus estrategias de precios para hacer frente a las fast fashion”:

<https://www.peru-retail.com/departamentales-deben-optimizar-estrategias-precios-para-hacer-frente-fast-fashion/>

Perú Retail. (7 de Diciembre de 2017). Recuperado de La transformación comercial en el mercado peruano: <https://www.peru-retail.com/la-transformacion-comercial-en-el-mercado-peruano/>

Perú Retail. (Marzo de 2017). *Las mejores ciudades para hacer negocios en la región.* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/lima-arequipa-trujillo-mejores-negocios-region/>

Peru Retail. (27 de Junio de 2018). Recuperado de Sector retail en Perú crecerá este año por recuperación del consumo: <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva.*

Retail Info Systems. (2017). Recuperado de Mobile-Centricity Booms in Japan: <https://risnews.com/mobile-centricity-booms-japan>

Salas Oblitas, L. (2018, April 23). *Así han impactado las “fast fashion” desde su llegada al Perú.* *El Comercio.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>

SNI apuesta por economía circular en sector industrial. (16 de Septiembre de 2018). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-apuesta-economia-circular-sector-industrial-244533>

Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu./>

Uniqlo . (2018). Recuperado de <https://www.uniqlo.com/es/es/company/sponsorship.html>

Yanai, T. (2018). *Sustainability Report.*