

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

Fernando Ray Zarzoza Arevalo

Código 20112506

Lima – Perú

Diciembre de 2018



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



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN	9
1.2 Diagnóstico externo	10
1.2.1 Análisis PEST	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	13
1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	16
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	17
2.3 Matriz de las estrategias genéricas.....	17
2.4 Matriz FODA.....	18
2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.....	20
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.	21
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	22
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.....	23

2.8.1	Estrategia en el ambiente global	23
2.8.2	Estrategias corporativas	23
2.8.3	Estrategias de negocio.....	24
2.8.4	Estrategias Funcionales.....	24
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		26
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	26
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	29
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		31
4.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.....	31
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión	33
CONCLUSIONES		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades por Grupo Empresarial y por Empresa individual...	9
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Ubicación de Fast Retailing en la Matriz de Estrategias Genéricas.....	18
Figura 2.2 Matriz FODA.....	19
Figura 2.3 Estructura Organizacional actual Fast Retailing.....	27
Figura 2.4 Estructura Organizacional propuesta Fast Retailing.....	28
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	32
Figura 4.2 Objetivos e Indicadores del Mapa Estratégico de Control.....	35



INTRODUCCIÓN

Fast Retailing con Uniqlo, marca japonesa de ropa, fundada por Tadashi Yanai en 1984, es una de las empresas líderes en la industria de la moda rápida o Fast Fashion, no solo por su cantidad de tiendas abiertas a nivel mundial, sino también por imponer tendencias en la moda; con Uniqlo ellos comercializan ropa informal, de estilo casual y para uso diario.

Fast Retailing (Uniqlo) compite en el mercado de la sueca H&M, la española Inditex (Zara) y la norteamericana Gap; todas empresas reconocidas mundialmente y con mayor cantidad de tiendas que su par japonesa. En reportes hasta la fecha acotada, este es el número de tiendas de cada una de ellas: Inditex 7475 tiendas (Q4 2017) H&M 5052 tiendas (Q3 2018), Gap 3626 tiendas (Q2 2018) y Fast Retailing 3445 (Q3 2018).

Fast Retailing, al igual que la competencia, ha buscado atender a todos los segmentos del mercado, con la diversidad de productos que comercializa. Ha adquirido en el tiempo marcas tanto locales (One Zone y View Company), así como marcas internacionales (Theory – EUA, Comptoir des Cottonniers y Princesse Tam.Tam, ambas de Francia).

Fast Retailing busca tener control de toda su cadena de abastecimiento, producción y comercialización, al contar con fábricas en diversos países asiáticos, como China, Vietnam y Bangladesh.

Fast Retailing busca ser una empresa que cuide el medio ambiente. Es por esto que tiene campañas de reciclaje de prendas y se premia a los donadores, asimismo cuenta con centros de capacitación para empleados, los cuales forman a los trabajadores y le permite a FR contar con gente identificada con los valores de la empresa.

Finalmente, Fast Retailing busca que la experiencia del cliente en las tiendas sea la mejor, ya que esto les permitirá contar con clientes que realicen re-compras y cada vez se vayan relacionando con la experiencia Uniqlo. Lo logra mediante la experiencia del cliente la cual ha sido estudiada y diseñado su recorrido en tienda, para que este pueda comprar de lo más libre por los pasillos y disfrute de la experiencia de compra.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Tomando como referencia la teoría del Lienzo de Modelo de Negocio propuesto por Alexander Osterwalder (2004), Fast Retailing puede ser analizada en base a los siguientes componentes:

- **Socios Clave:** Los principales socios clave para FR son sus proveedores. El equipo de Desarrollo de Materiales adquiere materiales, valga la redundancia, en todo el mundo; siendo el algodón la principal materia prima comprada.
- **Actividades Clave:** FR enfoca sus esfuerzos en diversas actividades como la producción, logra contar con acuerdos de largo plazo con fábricas en China lo que le permite un volumen de producción alto y contar con costos de producción bajos.

Asimismo, FR invierte importantes sumas de dinero en redes sociales; con campañas dirigidas y segmentadas, tanto en Facebook, Instagram, Pinterest, Youtube y Twitter, en sus diversas marcas.

FR realiza inversiones en Investigación y Desarrollo, razón por la que logra periódicamente salir al mercado con nuevas tecnologías textiles; actualmente maneja 4 tecnologías en telas: Heattech, Ultra light down, Lifewear y AIRism.

- **Recursos clave:** Sus recursos más importantes son: El capital humano, tanto en su personal de atención al cliente como en sus empleados administrativos. Y, en segundo lugar, conocimiento del negocio, FR conoce a la perfección qué es lo que debe hacer para ser exitoso, así como el momento y lugar dónde hacerlo. Su conocimiento se basa en aplicar el modelo de negocio “Fast Retailing Way” (como se citó en Takeuchi, 2012), el cual se basa en 2 pilares:

(1) Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela y (2) enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad. (p. 6).

- Propuesta de valor: Fast Retailing centra sus esfuerzos en los productos que le puede ofrecer a sus clientes, con tecnología innovadora y de bajo precio.
- Relaciones con los clientes: FR busca una estrecha relación con sus clientes y es así como lo establece en su filosofía corporativa: “Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente y... Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes” (Fast Retailing Way, 2018).
- Canales: Actualmente presenta 2 canales de venta, el *retail* en grandes centros comerciales, con tiendas ubicadas en Europa, Estados Unidos y Asia, así como tiendas más grandes fuera de dichos centros. Adicional a este canal, presenta su canal de *e-commerce*, el cual presenta un gran diseño e interface de compra, está disponible solo para aquellos países donde Uniqlo y FR tienen tiendas físicas.
- Segmentos de mercado: FR segmenta el mercado con las marcas que posee. Por ejemplo, Uniqlo, está enfocada en clientes de entre 20 a 60 años, a quienes les ofrece prendas básicas, de uso diario, con precios de consumo masivo. Por otro lado, GU ofrece prendas de menor precio que Uniqlo al mercado local japonés, permitiéndole llegar a un público de menores ingresos. Y finalmente se tiene a Theory, CDC y PTT, marcas globales adquiridas por FR, que atienden el mercado femenino con prendas de alta calidad, estilo y exclusividad.
- Estructura de costos: Los costos principales para FR radican en la Investigación y Desarrollo que realiza para crear telas con tecnologías especiales; el marketing dirigido para atraer a sus clientes a través de las diversas redes sociales; y los costos de fabricación de las prendas, que son bajos, los cuales logra al aplicar economías de escala.
- Fuentes de ingreso: Los ingresos de la compañía provienen primordialmente de la venta de sus productos. Adicional a las ventas de los productos, obtienen ingresos de regalías por parte de las franquicias que tienen en todo el mundo.

Otra perspectiva sería evaluar el modelo de negocio de FR como ellos mismos lo mencionan: Fast Retailing Way (al estilo Fast Retailing), el cual hace hincapié en ser una SPA - Specialty Retailer of Private Label Apparel (tienda especializada en venta de ropa de marca propia), la cual le permite a la empresa ofrecer productos de gran calidad a bajos costos, debido a su aprovisionamiento a gran escala, presencia internacional y foco en las necesidades del cliente.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

Actividades Principales:

- Investigación y Desarrollo: Fast Retailing cuenta con centros de Investigación y Desarrollo en Tokio y New York, Shanghái entre otras locaciones, donde se encuentran constantemente recopilando y analizando las últimas tendencias globales de la moda, así como noticias locales, estilos de vida y novedades en materiales.
- Producción: El 90% de los productos de Fast Retailing son fabricados en China, en más de 80 fábricas aliadas, de donde aprovechan los bajos costos en mano de obra y materiales para lograr economías de escala, al producir en grandes volúmenes y así poder abastecer a todas sus tiendas.
- Marketing y Ventas: Fast Retailing recopila información de todas las fuentes para crear conceptos de productos. Con estos conceptos, todas las secciones de productos pueden dar inicio a su estrategia, planificación, promoción y planificación de ventas, *merchandising*, etc.

Las ventas provienen de sus tiendas propias, sus franquicias, tiendas en centros comerciales y canal online. La estrategia para cada uno de estos canales es contar con stock de todo el catálogo de productos, tanto en tallas, como colores y modelos; esto le permite al cliente poder comprar la prenda que desea, siempre.

- Servicio al Cliente: Fast Retailing es una compañía que busca poner siempre al cliente en primer lugar, es debido a esto que, su nombre implica atender a los clientes de una manera rápida y que satisfaga sus necesidades. FR diseña sus productos, sus tiendas, su servicio y políticas administrativas en base a las impresiones y comentarios recibidos por los clientes en sus diversos canales.

Actividades Secundarias:

- Logística: El abastecimiento de materias primas es negociado directamente con los fabricantes líderes en todo el mundo, los cuales son enviados a las fábricas de China para comenzar con la fabricación de las prendas y productos.
- Recursos Humanos: FR junto a su Fast Retailing Management and Innovation Center (Centro de Innovación y Administración de Fast Retailing) forma a sus futuros líderes, para que puedan administrar todos los negocios de la compañía en un futuro

cercano. Presentan 2 programas de formación, el Programa M, forma a los futuros dirigentes de la empresa. Y el Programa SAP, es el programa de gestión de tiendas.

- Infraestructura: FR cuenta con 3445 tiendas a nivel mundial, entre todas sus marcas, asimismo cuenta con 6 centros de I&D en Tokio, New York, París, Londres, Shanghái y Los Ángeles. Sus oficinas principales se encuentran Yamaguchi, Japón.

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

Se analizará la ventaja competitiva de la empresa Fast Retailing y a todas sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), las cuales han sido establecidas en base a la web oficial del grupo, como: Uniqlo, GU, Theory, Comptoir Des Cottonniers, Princesse Tam.Tam, J Brand y PLST.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de Fast Retailing:

- Eficiencia Superior: Alta. FR se encarga de negociar a nivel global con proveedores de materia prima, así como con fábricas en China, para hacer uso de una menor cantidad de recursos.
- Calidad Superior: Alta. Al FR contar con centros de Investigación y Desarrollo, le permite al grupo crear procesos de calidad que son transmitidos a todas las empresas.
- Innovación Superior: Alta. FR esta contantemente innovando en la tecnología que usa en sus prendas Asimismo innova en la publicidad que aplica para cada una de sus marcas, siempre con mayor incidencia en Uniqlo, publicidad con impacto social y que interactúa con sus clientes para lograr un mayor *engagement*.
- Mayor Respuesta al Cliente: Alta: FR es una empresa que tiene como centro a sus clientes. Es por esto que, dentro de sus principios de gestión, el primero de todos es: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas. (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 29)

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de Uniqlo:

- Eficiencia Superior: Alta. Uniqlo negocia directamente con los fabricantes de los materiales y crea órdenes de gran volumen para lograr mantener el precio bajo de los insumos. Estos son de la mejor calidad y le permiten a Uniqlo asegurar abastecimiento de las plantas de producción en todo momento.
- Calidad Superior: Alta. Uniqlo tienen implementado el modelo de equipos Takumi, quienes son 35 profesionales con más de 30 años de experiencia en la industria textil

japonesa, quienes se encargan de supervisar e impartir de conocimiento a las fábricas, en materia de hilado, tejido de punto, tejeduría, teñido, cosido, acabado y envíos (“Uniqlo Business Model”, párr. 6).

- Innovación Superior: Alta. El departamento de Investigación y Desarrollo de Uniqlo se encuentra constantemente haciendo estudios e investigaciones para obtener nuevas tecnologías en telas, es así que logra aliarse con empresas como Toray Industries, un líder mundial en fabricación de telas sintéticas, con quien logró la creación de la tecnología en telas Heattech.
- Mayor Respuesta al Cliente: Alta. Uniqlo tiene un equipo de *insight* de cliente, el cual valiéndose de herramientas de *big-data* obtiene información de perfiles de compra en la página web por clientes y por producto, interacciones en las redes sociales, información de stocks en los almacenes, etc. y las usa para lograr hacer predicciones de demanda y realizar mejora a los productos. (“Uniqlo Business Model”, párr. 12).

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de GU:

- Eficiencia Superior: Alta. Al igual que Uniqlo, aplica un modelo de compras de materiales por volumen y mantiene stocks justos y necesarios en base al estudio de sus niveles de compra en tienda y online.
- Calidad Superior: Alta. GU es una marca de ropa que vende a precios bajos y por descuentos, en comparación a Uniqlo; sin embargo, no por tener ese perfil de negocio deja la calidad de lado y es que su ropa se fabrica en las mismas plantas de producción de Uniqlo.
- Innovación Superior: Alta. En GU están implementando unos carros de compra inteligentes, los cuales gracias a la pantalla que poseen, los clientes pueden realizar diversas acciones en tienda. Este carrito inteligente les permite, revisar hasta 1000 combinaciones de ropa al cliente mientras va paseando por la tienda, de acuerdo al perfil del comprador y ubicación dentro de la tienda (“GU”, párr. 4).
- Mayor Respuesta al Cliente: Alta. La oferta de GU satisface las necesidades de su target de clientes, siempre con productos nuevos y nuevas campañas para cada temporada. GU sabe que sus clientes no buscan mucho lujo, ni diseños muy extravagantes, sino algo más parecido a los inicios de Uniqlo en Japón.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de Theory:

- Eficiencia Superior: Medio alta. Aplica los mismos modelos de abastecimiento de Uniqlo; sin embargo, al ser una empresa de ropa elegante con diseños de moda contemporánea ofrece prendas con telas de calidad superior, es decir, más costosas, por ende, sus precios están más enfocados en un público de los sectores económicos más altos.
- Calidad Superior: Alta. Las telas empleadas en la fabricación de las prendas Theory son más costosas y sumado al diseño de moda se obtienen productos de gran calidad.
- Innovación Superior: Alta. Actualmente, Francesco Fucci, es el director creativo de la marca, quien buscará darle un relanzamiento a la marca al volver a sus raíces de diseño, los cuales estaban inspirados en ropa deportiva, ropa para el trabajo y uniformes de oficios.
- Mayor Respuesta al cliente: Alta. Dado que los diseños buscan estar en sintonía con lo último de la moda, así como también imponer ciertas tendencias buscando que sean usados por los clientes.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de Comptoir Des Cotonniers:

- Eficiencia Superior: Media. Características muy similares a Theory; sin embargo, esta marca está basada en Francia, en comparación a su par norteamericano. Es una marca de lujo y busca costos bajos, pero no al nivel de GU o Uniqlo, ofreciendo una mayor calidad que estas marcas.
- Calidad Superior: Alta. Ofrece prendas que gozan de gran calidad en tela, tanto como en acabados. Su escala de precios hace suponer de una calidad superior, percibida.
- Innovación Superior: Medio alta. Son prendas de gran calidad; sin embargo, los diseños son diseños clásicos de la moda francesa. Además de usar el clásico modelo de creación y diseño de prendas que de cualquier otra *boutique*.
- Mayor Respuesta al Cliente: Alta. Su respuesta es la suficientemente correcta para abastecer cada una de las temporadas del año, en todas sus tiendas.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de Princesse Tam.Tam:

- Eficiencia Superior: Medio alta. PTT fabrica sus prendas en lugares como Marruecos, Túnez, Portugal, donde la mano de obra no es necesariamente barata; sin

embargo, también fabrica en Asia, que es donde se producen sus prendas más estándares.

- **Calidad Superior:** Alta. Sus prendas de lencería, ropa para la casa y trajes de baño son de la más alta calidad gracias a las fibras usadas y a la mano de obra especializada que emplean para su fabricación.
- **Innovación Superior:** Medio alta. Sus diseños también son clásicos de la moda francesa, donde lo que más varían son los colores y texturas de las prendas, más que el diseño.
- **Mayor Respuesta al Cliente:** Alta. Como su par francés, CDC, su respuesta es la suficientemente correcta para abastecer cada una de las temporadas del año, en todas sus tiendas.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de J Brand:

- **Eficiencia Superior:** Baja. La producción de las prendas de J Brand se da en Estados Unidos, precisamente en California. Las telas son compradas bajo demanda de las tiendas, que se encuentran principalmente en Estados Unidos.
- **Calidad Superior:** Alta. Se ofrecen prendas de gran calidad, por la tela comprada y el proceso de fabricación, el cual es el de prendas de alta costura.
- **Innovación Superior:** Medio alta. Se dice que ellos han impulsado con sus diseños la industria del jean, en el mundo.
- **Mayor Respuesta al Cliente:** Medio alta. Como las demás marcas de lujo de FR, su respuesta es la suficientemente correcta para abastecer cada una de las temporadas del año, en todas sus tiendas.

Análisis y sustento de la ventaja competitiva de PLST:

- **Eficiencia Superior:** Baja. Realiza la compra de sus telas a nivel local, en Japón. Dado que no produce prendas a la escala de Uniqlo, no aprovecha de los precios de compra por volumen, lo cual se traduce en prendas de precios altos.
- **Calidad Superior:** Alta. Las prendas son diseñadas y producidas con altos estándares de calidad. Asimismo, venden prendas importadas de diversos países en sus tiendas. Lo cual les permite diversificar la oferta de cara al público, pero siempre con productos que siguen los procesos de producción de prendas de alta costura.

- Innovación Superior: Baja. Se reutilizan muchos diseños de marcas como Uniqlo y marcas extranjeras propias de FR, además de agregar sus propios diseños. Sin embargo, no existe mucha novedad, respecto de las empresas del grupo, en sus productos.
- Mayor Respuesta al Cliente: Medio alta. Como las demás marcas de lujo de FR, su respuesta es la suficientemente correcta para abastecer cada una de las temporadas del año, en todas sus tiendas.

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

Las fortalezas y debilidades tanto para Fast Retailing como para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) han sido analizadas en el siguiente cuadro:

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades por Grupo Empresarial y por Empresa individual.

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing (Grupo)	F1: Amplio conocimiento de la industria textil. F2: Poder económico, que les permite crecimiento inorgánico. F3: Presencia Global. F4: Poder de negociación frente a los proveedores, para compra por volumen. F5: Diversificación de marcas, permite llegada a diversos segmentos de mercado. F6: Brinda gran importancia a la responsabilidad social. F7: Sólida área de investigación y desarrollo. F8: Capacitación y formación activa de sus empleados, para que sean futuros líderes de la empresa. F9: Líder visionario en Tadashi Yanai. F10: Experiencia de compra en sus tiendas, centrada en el cliente.	D1: Dependencia exclusiva de la venta de ropa. D2: Poco reconocimiento de la industria textil japonesa en el mundo; y de su marca, fuera de Japón. D3: Barrera del idioma en la mayor parte de sus empleados, de sus marcas basadas en Japón. D4: Estilo de sus productos fácilmente replicable para otras empresas. D5: Tecnología de telas de sus prendas difícilmente aplicable fuera del área asiática. D6: Canal Online poco desarrollado en comparación a su competencia.
UNIQLO	F1: Líder en Japón. F2: Marca dinámica en el mercado. F3: Acciones de marketing innovadoras. F4: Respuesta rápida al cliente por investigación de mercados.	D1: Decisiones centralizadas en la casa matriz en Japón. D2: Reconocimiento de marca aún centralizado en Asia. D3: Poca especialización de sus prendas, lo que permite que el cliente cambie rápidamente de marca.

(continúa)

(continuación)

GU	F1: Precios bajos. F2: Alto valor de sus prendas	D1: Enfocado solo en un segmento de mercado. D2: Poco reconocimiento de marca, incluso a nivel Japón.
Theory	F1: Aprovecha su ubicación en la cuna de la moda New York, para tener mayor exposición. F2: Obtención de buenos márgenes de utilidad al estar enfocado en un segmento de gran poder adquisitivo.	D1: Poco conocimiento de la marca en el ámbito global.
COMPTOIR DES COTONNIERS	F1: Productos de Calidad. F2: Reconocimiento de marca en mercado Francés.	D1: Poco conocimiento de la marca en el ámbito global.
PRINCESSE TAM TAM	F1: Productos de Calidad. F2: Reconocimiento de marca en mercado Francés.	D1: Poco conocimiento de la marca en el ámbito global.
J Brand	F1: Amplio conocimiento en la industria de Telas Denim y fabricación de Jeans.	D1: Poco conocimiento de la marca en el ámbito global.

Fuente: Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico externo

1.2.1 Análisis PEST

Los siguientes factores presenta una incidencia importante en el análisis del entorno competitivo para Fast Retailing. Se analizará el impacto actual y futuro, y determinaremos cuáles de estas pueden representar una amenaza u oportunidad para la empresa.

- Político: El factor político es de suma importancia, ya que es el que indicará la facilidad de una empresa para poder establecerse y funcionar sin limitaciones, o con limitaciones que no interrumpan su funcionamiento. En este sentido, debemos analizar las barreras o no barreras que pone el Gobierno Peruano para el ingreso a nuevas empresas extranjeras. En un artículo publicado por el portal peruano especializado en Marketing, en su diario en versión digital AD News (2018):

“En el 2017 el Perú se ubicó en el puesto 9 de una lista de 30 países emergentes catalogados como los más atractivos para invertir en el sector *retail*, según The Global Retail Development Index 2017 (GRDI), manteniendo así la misma posición con respecto al 2016. Perú encabeza esta lista a nivel regional gracias al crecimiento económico sostenido durante dos décadas, a los esfuerzos del

gobierno para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio, ello atrajo la inversión extranjera en este sector (pp. 16-19).

Adicionalmente a esto, Perú mantiene un Acuerdo de Asociación Económica con Japón lo que brinda grandes facilidades para el establecimiento de empresas de dicho país en Perú. Asimismo, de acuerdo al portal Acuerdos Comerciales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, s.f.) está próximo a entrar en vigencia el Acuerdo de Asociación Transpacífico, el cual busca aumentar exportaciones e importaciones entre sus países miembro.

- Económico: Es básico para analizar el factor económico revisar el crecimiento de la economía peruana, tanto a nivel país como en la industria. Para Mercado Negro (2018):

“Perú es el primer país latinoamericano con mayor crecimiento en retail. Para el 2018, el gremio de retail de la cámara de comercio de Lima ha estimado una expansión positiva del sector de hasta un 6%, superando así el incremento de 4.4% logrado en el 2017” (párr. 1).

Para el Presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en entrevista brindada al diario El Comercio (2018): “Nuestra actual proyección de crecimiento del PBI peruano es de 4% para este año” (párr. 4).

Esto permite tener un escenario de estabilidad económica en el país lo que propicia un gran ambiente para las inversiones. Y así lo refleja la Cámara de Comercio de Lima en declaraciones oficiales a Mercado Negro (2018):

“La Cámara de Comercio de Lima registró 09 malls por inaugurar entre el 2017 y 2018, se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años, ello aportará al proceso de expansión, consolidación y desarrollo del sector y así ser el segundo país de Latinoamérica, después de Chile” (párr. 10).

- Tecnológico: El factor tecnológico es sumamente importante para la industria textil; este factor es el que determina el nivel de producción, la calidad de las prendas, las comunicaciones internas y con clientes. Es importante en esta industria mencionar el *e-commerce*, lo cual les permite a las empresas un canal de bajo costo y amplia llegada a potenciales clientes. Tomando en consideración los costos de logística y distribución hasta las tiendas, este canal permite ahorrar ese gasto al entregar las prendas directamente en los hogares de los clientes.

El internet ha permitido que la globalización produzca consumidores más informados sobre la calidad y variedades de productos, comparación de precios, comentarios de clientes, etc. Esto lleva al cliente a tomar mejores decisiones, decisiones más objetivas, lo cual impulsa a las empresas a ser más innovadoras en sus comunicaciones y en sus productos, para alcanzar un posicionamiento positivo en los clientes.

Según un artículo publicado en El Comercio (2018), los clientes aún realizan sus compras en tiendas físicas; sin embargo, son fuertemente influenciados por lo que pueden investigar en internet, en sus dispositivos móviles (párr. 3).

Asimismo, en dicho artículo de El Comercio (2018) se menciona qué: “el 75% de los encuestados admitió que “compraría más online” si pudiesen retirar de inmediato el producto o cuando sea más conveniente para ellos” (párr. 11).

Un estudio realizado por Ipsos (2017) nos afirma que 3 273 732 peruanos compran en línea, 57% compra desde su Smartphone, el 58% lo hace en plataformas de compra y venta, y que el 58% está relacionada a la moda.

Finalmente, las redes sociales son un factor tecnológico relevante para esta industria; si tu empresa no está en redes sociales, no existe.

- Social: Otro factor de suma importancia para la industria es el social, ya que son las personas a las que se atiende. Los gustos y tendencias se han vuelto globales y estos son tan cambiantes que las empresas de la industria deben estar constantemente creando nuevas líneas de ropa y contenido físico y digital que las acompañe. En las redes sociales existe una tendencia llamada *influencers*, que son personajes reconocidos por el público consumidor de dichas redes sociales; ellos se han creado una reputación como personas que saben de los temas que hablan y poseen autoridad para dar una crítica positiva o negativa de productos, servicios, etc. Entre los *influencers* de redes sociales encontramos a los/las *fashion bloggers* quienes se encargan de evaluar y recomendar productos de moda. Son ellos a quienes las marcas de ropa deben llegar, para tener otro punto de cercanía a los potenciales clientes.
- Ecológico: En el Perú se ha presentado un dictamen de ley que busca regular el uso de plásticos descartables, se espera que, de aprobarse la ley, las tendencias al uso de bolsas plásticas se reduzcan progresivamente. Eso impactaría en la forma en la que las tiendas trasladan y comercializan sus prendas; las obligará a buscar nuevas formas de empaquetado y nuevas presentaciones para sus productos, lo cual podría significar

o bien un incremento en el costo de ventas o una reducción del mismo en caso se logre obtener una opción que resulte mucho más barata y eco-amigable con el medio ambiente.

El reciclaje, es un proceso que cada vez más personas en el país van adoptando en sus vidas. A veces por conciencia propia, a veces por disposiciones municipales; las cuales tienen todo un proceso de tratamiento de la basura con el fin de recuperar la mayor cantidad de material reusable. No solo las personas están tomando la iniciativa de ello, sino también las empresas quienes concientizan a la población con campañas y ofreciendo modos de hacerlo, con contenedores de desechos especificando que tipo de residuos sólidos reutilizables se debe depositar

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Primero se debe identificar la industria en la que opera, en este caso es el sector textil, industria de la moda rápida o *fast fashion*. Tenemos que evaluar la industria donde compite Fast Retailing para saber cuáles son los factores (Robbins y Coulter, 2014) que la afectarán o beneficiarán en su objetivo de crecer globalmente.

El riesgo de ingreso de nuevos competidores: En esta industria, es bajo. Ya que los costos de ingreso son altos, debido a la aplicación de Economías de Escala y el gran capital y flujo de efectivo que esta requiere; esta es una de las barreras más predominantes de este punto.

Tal como se describe en un artículo publicado en El Comercio, por Leslie Salas (2018), acotando el análisis al mercado peruano, las empresas más afectadas ante un posible ingreso de Fast Retailing con Uniqlo serían las *fast fashion* que ya se encuentran en el país, como son Zara, H&M y Forever 21; asimismo serían las tiendas por departamento Ripley y Saga Falabella, primordialmente.

El poder de negociación de los consumidores: Es bajo, para el caso de Fast Retailing. En este sector son tantos los clientes y dispersos, que no ejercen poder alguno de negociación. Si bien es cierto los precios pueden reducirse en el tiempo, pero es por el natural funcionamiento de la industria, en la cual después de cada temporada siempre se presentan las ofertas o promociones de liquidación de productos.

La rivalidad entre los competidores actuales: Es muy alta en este caso, no solo por precio, sino también por calidad, publicidad, canales de atención, servicio al cliente e imagen de marca.

Existen cuatro factores que se deben analizar para sustentar la rivalidad en la industria:

- La estructura competitiva de la industria: En este caso es consolidada. Son pocas las grandes empresas de venta de ropa y todas reaccionan en conjunto a los precios y promociones de los demás competidores.
- La demanda es alta, por lo que las empresas buscan captar toda esa necesidad de compra de ropa.
- Condiciones de los costos: Al ser economías de escala los costos son bajos si se maneja aprovisionamiento global. Los precios no varían mucho por lo que las empresas en esta industria deben mantener al mínimo sus costos en las marcas o prendas que sean de consumo masivo.
- Las barreras de salida: Entre ellas pueden ser inversiones en activos fijos exclusivos para la industria o el mantenimiento de ellas, liquidaciones de trabajadores, apego al mercado y normas legales.

El poder de negociación con los proveedores es alto, en este caso el insumo textil es totalmente reemplazable por cualquier tipo de material y puede ser conseguida en cualquier parte del mundo, por el lado de Fast Retailing, lograron establecer acuerdos con empresas industriales en China, al ser la producción al por mayor, ha logrado que los costos sean muy bajos.

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que existen otros formatos de comercios que satisfacen la misma necesidad, como son las tiendas por departamentos, las tiendas de descuentos (outlet), zonas comerciales como Gamarra, Boutiques, e-commerce e incluso las cadenas de autoservicio.

1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.

Según el análisis externo que se realizó para conocer el entorno general en donde se desempeñaría Uniqlo de entrar al Perú, podemos sacar las siguientes variables de evaluación:

Oportunidades:

- Los TLC entre Perú y países asiáticos, específicamente Japón, hacen que los acuerdos comerciales fluyan y se concreten negocios sin que exista una barrera de por medio.
- El crecimiento del sector *retail* tiene un gran impacto en el crecimiento de la economía peruana, lo cual es beneficioso para marcas como Uniqlo.

- La descentralización de los *malls* es una gran oportunidad para que las marcas abran tiendas fuera de Lima y atiendan un mercado desatendido.
- El mercado peruano conoce bastante de las tendencias de moda globales, por lo que un posible ingreso de Uniqlo generará las mismas expectativas que cuando llegaron al país Zara, H&M y Forever 21.
- Para Uniqlo, que el cliente peruano esté familiarizado y adoptando el *e-commerce* rápidamente es una gran oportunidad para competir ahí
- Las entidades financieras buscan bancarizar a toda la población, es por esto que resulta más fácil obtener una tarjeta de crédito que impulse el consumo personal.
- Los peruanos se preocupan cada vez más por el medio ambiente, por lo que la llegada de Uniqlo, que así lo hace, será bienvenida.
- El uso de redes sociales en el país está masificado, lo cual permite a una empresa como Fast Retailing y Uniqlo, quienes prestan gran importancia a este medio, una entrada relativamente fácil.

Amenazas:

- El país presenta una crisis política que puede dar la imagen de inestabilidad y alejar a los inversionistas.
- Poco conocimiento de marcas japonesas en el mercado peruano.
- Gran rivalidad entre empresas *fast fashion* y tiendas por departamento, hace que los precios bajen y se reduzcan márgenes de ganancia.
- Continuos desastres naturales en algunas zonas del país, hacen que algunas industrias entren en recesión.
- Posibilidad de rápido cambio en la decisión de compra de los clientes, ante variabilidad de precio o por desconocimiento de marca.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

La matriz EFI para Fast Retailing tomo como base las fortalezas y debilidades del grupo. Se han determinado más fortalezas que debilidades debido al gran crecimiento que presenta la marca en nivel de ventas y su rápida expansión en base a una marca resaltante, Uniqlo.

En las fortalezas resaltan el factor económico, el recurso humano, el marketing, el know-how de la industria, el producto y relaciones con los grupos de interés.

Por el lado de las debilidades, estas han sido seleccionadas en dado el problema de centralización de operaciones y de marcas sobresalientes, en Japón. Su marca bandera, Uniqlo, en Japón, representa el 43.5% de los ingresos del grupo; lo cual demuestra el aún no tan desarrollado foco global que quiere tener FR.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Amplio conocimiento de la industria textil.	0.12	4	0.48
F2: Poder económico, que les permite crecimiento inorgánico.	0.08	4	0.32
F3: Presencia Global.	0.06	4	0.24
F4: Poder de negociación frente a los proveedores, para compra por volumen.	0.05	4	0.2
F5: Diversificación de marcas, permite llegada a diversos segmentos de mercado.	0.04	3	0.12
F6: Brinda gran importancia a la responsabilidad social.	0.03	3	0.09
F7: Sólida área de investigación y desarrollo.	0.05	4	0.2
F8: Capacitación y formación activa de sus empleados, para que sean futuros líderes de la empresa.	0.04	3	0.12
F9: Líder visionario en Tadashi Yanai.	0.08	4	0.32
F10: Experiencia de compra en sus tiendas, centrada en el cliente.	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
D1: Dependencia exclusiva de la venta de ropa.	0.1	1	0.1
D2: Poco reconocimiento de la industria textil japonesa en el mundo; y de su marca, fuera de Japón.	0.08	1	0.08
D3: Estructura organizacional deficiente.	0.06	2	0.12
D4: Estilo de sus productos fácilmente replicable para otras empresas.	0.05	2	0.1
D5: Tecnología de telas de sus prendas difícilmente aplicable fuera del área asiática.	0.05	2	0.1
D6: Canal Online poco desarrollado en comparación a su competencia.	0.07	1	0.07
	1		2.78

Fuente: David, F. y David F. (2017)

Elaboración propia

Se obtuvo para la matriz EFI, un valor de 2.78, el cual es un puntaje por encima del promedio; sin embargo, aún es bajo si es que quiere ser considerado el líder de la industria, como lo son H&M y Zara.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.

Según la matriz EFE que obtuvimos, el valor ponderado nos arrojó un 3.25, esto significa que Fast Retailing responde muy bien y eficientemente a las oportunidades y amenazas que muestran en general la industria de *fast fashion*.

Creemos que aún hay puntos que mejorar, como considerar no solo entrar a la capital de Perú, sino ingresar a provincias y posicionarse rápidamente ahí ya que es un sector emergente.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1 Los tratados de Libre Comercio que impulsa el Gobierno Peruano.	0.08	4	0.32
O2 Aumento de gasto público, da paso a la inversión privada.	0.09	4	0.36
O3 El potenciamiento del Sector Retail con la construcción de nuevos Malls.	0.07	3	0.21
O4 La descentralización del sector Retail con Malls en Provincias.	0.06	1	0.06
O5 Conocimiento y anhelo de los peruanos de contar con las Fast Fashion.	0.05	3	0.15
O6 El manejo y uso de plataformas online por parte del consumidor peruano.	0.06	4	0.24
O7 Endeudamiento con tarjetas de Crédito.	0.03	1	0.03
O8 Mayor conciencia por preservar el medio ambiente.	0.03	3	0.09
O9 El mayor uso de dispositivos móviles.	0.04	3	0.12
O10 El uso de redes sociales.	0.06	3	0.18
O11 El uso de i&D en productos y proceso a favor del consumidor	0.05	4	0.2
O12 Constante cambio de las tendencias de moda.	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
A1 La inestabilidad política en el país.	0.07	3	0.21
A2 El poco conocimiento de marcas asiáticas.	0.08	4	0.32
A3 Alta rivalidad entre empresas fast fashion y tiendas por departamento.	0.06	4	0.24
A4 Los desastres naturales de algunas zonas del país.	0.04	1	0.04
A5 El rápido cambio de marca de un consumidor.	0.04	3	0.12
A6 No regirse bajo la legislación peruana.	0.05	4	0.2
	1		3.25

Fuente: David, F. y David F. (2017)

Elaboración propia

2.3 Matriz de las estrategias genéricas

Fast Retailing es un grupo empresarial que busca atender a un mercado masivo y busca que ningún segmento de mercado sea desatendido. Tanto hombres como mujeres, niños o adultos,

incluso gente de la tercera edad, países donde el clima es frío o también en países con climas cálidos pueden usar su ropa; Estas características, de prendas usables por todos, le permiten al grupo ser una empresa que atiende a un mercado masivo.

Dentro de esta atención a todo el mercado, busca que el mercado no se sature por lo que les presenta diversas marcas, con diversas estrategias de entrada, cada una con sus objetivos independientes y procesos diferenciados. Los precios entre marcas son diferenciados, así como la presencia de cada una de ellas, algunas tienen más foco en Asia, otras en Estados Unidos y otras en Francia.

Finalmente, como son una empresa que atiende de manera global a sus clientes, aun cuando haya lugares donde no estén presentes, esto los obliga a realizar aprovisionamiento en volúmenes grandes, negocios a nivel global, para atender las necesidades locales. Además de negociar con grandes productores de materia prima, también lo hace con fábricas en Asia, principalmente en China, donde la mano de obra es barata, con el objetivo de reducir sus costos totales.

Gracias a lo antes explicado es que seleccionamos a la Diferenciación Ampliada como estrategia genérica para Fast Retailing.

Figura 2.1

Ubicación de Fast Retailing en la Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015).
 Elaboración Propia

2.4 Matriz FODA

Después de hacer el análisis FODA para Fast Retailing, se han obtenido la matriz FODA y sus respectivas estrategias, las cuales se detallan a continuación:

Figura 2.2
Matriz FODA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Los tratados de Libre Comercio que impulsa el Gobierno Peruano.</p> <p>O2: Aumento de gasto publico, da paso a la inversión privada.</p> <p>O3: El fortalecimiento del Sector Retail con la construcción de nuevos Malls.</p> <p>O4: La descentralización del sector Retail con Malls en Provincias.</p> <p>O5: Conocimiento y anhelo de los peruanos de contar con las Fast Fashion.</p> <p>O6: El manejo y uso de plataformas online por parte del consumidor peruano.</p> <p>O7: Endeudamiento con tarjetas de Crédito.</p> <p>O8: Mayor conciencia por preservar el medio ambiente.</p> <p>O9: El mayor uso de dispositivos móviles.</p> <p>O10: El uso de redes sociales.</p> <p>O11: El uso de i&D en productos y proceso a favor del consumidor</p> <p>O12: Constante cambio de las tendencias de moda.</p>	<p>F1: Amplio conocimiento de la industria textil.</p> <p>F2: Poder económico, que les permite crecimiento inorgánico.</p> <p>F3: Presencia Global.</p> <p>F4: Poder de negociación frente a los proveedores, para compra por volumen.</p> <p>F5: Diversificación de marcas, permite llegada a diversos segmentos de mercado.</p> <p>F6: Brinda gran importancia a la responsabilidad social.</p> <p>F7: Sólida área de investigación y desarrollo.</p> <p>F8: Capacitación y formación activa de sus empleados, para que sean futuros líderes de la empresa.</p> <p>F9: Líder visionario en Tadashi Yanai.</p> <p>F10: Experiencia de compra en sus tiendas, centrada en el cliente.</p>	<p>D1: Dependencia exclusiva de la venta de ropa.</p> <p>D2: Poco reconocimiento de la industria textil japonesa en el mundo, y de su marca, fuera de Japón.</p> <p>D3: Estructura organizacional deficiente.</p> <p>D4: Estilo de sus productos fácilmente replicable para otras empresas.</p> <p>D5: Tecnología de telas de sus prendas difícilmente aplicable fuera del área asiática.</p> <p>D6: Canal Online poco desarrollado en comparación a su competencia.</p>	<p>D2-O1-O5: Ingreso al creciente mercado peruano, aprovechando el Acuerdo de Asociación entre el Perú y Japón.</p> <p>D5-O11: Creación de nuevas tecnologías de telas adaptadas a la ubicación geográfica donde se implementen las tiendas.</p> <p>D6-O6-O9-O10: Relanzar el canal online a nivel global, con mejoras en la interfaz de usuario y proceso de compras. Lanzar el canal online, en su interés a Perú.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: La inestabilidad política en el país.</p> <p>A2: El poco conocimiento de marcas asiáticas.</p> <p>A3: Alta rivalidad entre empresas fast fashion y tiendas por departamento.</p> <p>A4: Los desastres naturales de algunas zonas del país.</p> <p>A5: El rápido cambio de marca de un consumidor.</p> <p>A6: Industria textil peruana muy informal.</p>	<p>F1-F2-O3-O4: Expandir operaciones a países con gran crecimiento del sector Retail.</p> <p>F1-O12: Lanzamiento de nuevas líneas de ropa en todas sus marcas.</p> <p>F3-O1: Aprovechar las facilidades tributarias y regulatorias que ofrece el gobierno con el cual se tiene el tratado, para expandir operaciones.</p> <p>F6-O8: Lanzar campañas de concientización ambiental para generar mayor impacto social e identificación con la empresa.</p> <p>F7-O11: Invertir más recursos en la investigación y desarrollo de productos, para poder satisfacer v/o crear nuevas necesidades de clientes.</p> <p>F10-O9-O10: Implementar soluciones tecnológicas en tiendas para poder facilitar la compra de ropa a los clientes. Dispositivos móviles e inalámbricos.</p> <p>F5-O5: Llegar a países como Perú, con más de una marca, adicional a UNIQLO, pero con atención a otro segmento de mercado.</p>	<p>D2-A2: Campaña agresiva de impulso de marca y promociones prolongadas para generar recordación de marca.</p> <p>D4-A3: Creación de un departamento de investigación y desarrollo de nuevas telas, enfocadas en la región latinoamericana, lo cual le permitiría tener una ventaja competitiva frente a la competencia local.</p>	<p>F1-F3-A2: Replicar casos de éxito en ingresos a otros países, ajustado al mercado peruano.</p> <p>F3-A3: Aplicar modelo de negocio Fast Retailing Way, en Perú, para ganar base de clientes, lo cual le traerá una participación de mercado importante.</p> <p>F6-A4: Estando ya en operación y ante desastres naturales en el país, se deberán lanzar campañas de reciclaje y donación de ropa a las zonas afectadas por dichos desastres.</p> <p>F1-F10-A5: Crear espacios digitales e interactivos en las tiendas, donde el cliente pueda disfrutar su compra. Inversión en Internet de las cosas (IoT).</p> <p>F4-A6: Incluir Perú dentro de las compras por volumen, para lograr costos competitivos. Incluir a Perú dentro de sus plantas de producción, beneficiando al mercado peruano y sus ventas en la región Latinoamericana.</p>

Fuente: David, F. y David F. (2017).
Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.

La visión de Yanai para Fast Retailing es: “convertirse en la primera compañía textil del mundo.” Ya que habla de un estado futuro, y de lo que quiere lograr ser, para eso debe fijarse metas que debe alcanzar para lograr tal visión.

La misión de Fast Retailing, según su página web (Fast Retailing Way, 2018), 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.
- Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad.

Para definir la misión tenemos que fijarnos que cumpla con los siguientes puntos claves:

- Clientes: Fast Retailing explica que en el transcurso de los años se han dado cuenta que no basta con crear ropa, sino que esta sea extraordinaria, que trascienda fronteras y acorte la diferencia en los grupos étnicos o la cultura (“Interview with the CEO”, párr. 13).
- Necesidades: Cumple con lo que el consumidor está buscando, que es encontrar una prenda que satisfaga sus gustos y preferencias, mucho más en una industria tan variante.
- Competencias distintivas: Están basadas en su modelo SPA y son los siguientes elementos:
- Relaciones comerciales estrechas con un número limitado de fábricas: Uniqlo mantiene acuerdos comerciales duraderos con más de 80 fábricas, la mayoría en China. Se realizan visitas semanales para inspeccionar la calidad de los productos.

Valores: Son el punto de referencia de todas sus actividades corporativas, aquí encontramos los siguientes:

- Abordar los problemas desde la perspectiva del cliente. Los clientes siempre tienen la razón, y Fast Retailing siempre evaluará si cualquier decisión o cambio va a afectar al cliente.

- Abrazando la innovación y el desafío. Es la esencia de Fast Retailing, este pensamiento abarca desde la administración superior hasta los trabajadores de tienda.
- Respetar y apoyar a las personas para fomentar su crecimiento corporativo y personal.
- Compromiso con las normas éticas y la corrección. Fast Retailing busca construir una base sólida; que el cliente aprecie a la compañía más por su postura corporativa que por los productos.

Políticas: En estas se basa Fast Retailing para fundamentar su misión:

- Hacer todo lo posible por nuestros clientes. Todo lo que se hace es pensando en los clientes.
- Persigue la experiencia y aspira al mayor nivel posible de logros. Establece objetivos altos y se esfuerzan constantemente para lograrlos.
- Lograr resultados sólidos mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo. Promueve la empatía y confianza entre los colegas.
- Avanzar con rapidez y decisión en todo lo que hacemos. Ser los más rápidos, que puedan reaccionar al cambio en el mundo acelerando las actividades operativas.
- Conducir negocios de una manera muy real basada en el mercado actual, productos y hechos. Dirigen el negocio inspirados en la observación directa del mercado, los productos y hechos actuales; con el fin de crear productos y puntos de venta aún más atractivos.
- Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad. Fast Retailing no solo busca ser empresarios sobresalientes, sino que también busca ser un ciudadano global que entiende a la sociedad donde se establece, como su cultura, hábitos sociales, su comunidad, su medio ambiente, creando confiabilidad de la marca.
- Sin dejar de mencionar los 23 principios pioneros de Yanai, los cuales fueron desarrollado a lo largo de los años en cuanto iba adquiriendo experiencia y estos han servido de base para lograr de Fast Retailing lo que es hoy.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

Hemos propuesto los siguientes objetivos estratégicos para Fast Retailing.

- Destinar anualmente el 10% de los ingresos para I&D de nuevos productos y tecnologías de telas.
- Adquisición de una cadena textil estadounidense en los próximos 2 años.
- Recolectar 30 millones de prendas recicladas al año y donarlas hasta el 2020.
- Lograr que el 8% de su fuerza laboral sea personas con alguna discapacidad y/o posean habilidades especiales, anualmente.
- Alcanzar una utilidad bruta del 60% para el 2020.
- Lograr al menos 20% de participación a nivel global hasta el 2020.
- Lograr el 90% de satisfacción laboral en las encuestas anuales corporativas.
- Lanzar dos nuevas tecnologías en telas por año hasta el 2020.
- Lograr que las ventas online representen el 10% de las ventas totales por año.
- Crear una aplicación móvil para Android y iOS para compra de productos.

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.

Después de realizado el análisis a cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), se concluye que Fast Retailing presenta muchas marcas en el mercado que producen líneas de ropa muy similares y a su vez son similares a nivel geográfico.

Por ejemplo, en Estado Unidos tenemos a Theory y J Brand, en el caso de la primera empresa se dedica a fabricar y vender ropa de estilo casual, pero de alta gama y en el caso de la segunda se especializa en las telas *denim* para la fabricación de *jeans*; sin embargo, la primera marca también ofrece *jeans* con los mismo diseños y precios que J Brand. Es por esto que una propuesta de fusión o unificación es adecuada para estas marcas. Proponemos unificar todas las actividades de ambas empresas bajo el nombre de Theory.

Por otro lado, en Francia tenemos a Comptoir Des Cotonniers y Princesse Tam.Tam, ambas enfocadas en la fabricación de prendas para mujeres, de todas las edades y en diversas líneas de ropa, ropa elegante, casual, ropa interior, ropa de casa, ropa deportiva, etc., lo cual facilitaría la integración de las mismas al ser empresas complementarias. Se debería tomar el nombre de una de ellas, lo cual según reportes de ventas del grupo es Comptoir Des Cotonniers, gracias a su mayor cantidad de tiendas y cantidad de líneas de prendas.

Finalmente, creemos que la marca japonesa PLST, puede ser absorbida o liquidada y en los locales donde estaban ubicados, crear tiendas de la marca GU, la marca enfocada en un

público más masivo, marca que definitivamente sería el gran complemento para Uniqlo en mercados emergentes como el Latinoamericano, ya que aún es gran la proporción de la población en clase media y baja en países de nuestra región. Ver anexo 6.

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.

De acuerdo al análisis interno y externo que se ha hecho de la compañía podemos concluir qué estrategias utilizan para lograr los objetivos propuestos, además de seguir añadiendo valor a la propuesta hacia sus clientes.

2.8.1 Estrategia en el ambiente global

Por la alta presión por disminuir costos y por lo que Fast Retailing no adapta su producción localmente, la estrategia que aplican es la Global. De por sí el sector textil se rige por la moda a nivel mundial, por lo que los productos que producen y ofrecen van por esa línea. Ingresan a nuevos mercados con productos que se adapten al clima en donde se situarán; sin embargo, es muy poca la adaptación que aplica FR a sus prendas.

Por otro lado, el cliente siempre espera pagar menos por un producto de calidad, y en la industria de las *fast fashion* es lo que están logrando. Especialmente en el caso de Fast Retailing con su área de Investigación y Desarrollo, no sólo se preocupan por un producto único y diferenciado, sino que con las economías de escala que han logrado, su estructura de costos permite ofrecer precios asequibles al consumidor.

Por eso que cada una de sus marcas, entran a diferentes segmentos de mercados, según las características de cada una de ellas. El modo de ingreso apropiado es con subsidiarias propias y franquicias. Así como lo viene realizando actualmente.

2.8.2 Estrategias corporativas

Para Fast Retailing sería conveniente aplicar la integración vertical hacia adelante, la integración horizontal y la diversificación relacionada. En primer lugar, esto lo permite a FR ser dueño de la distribución integral de sus productos, así como asumir los márgenes de intermediarios, los cuales puede manejar para llegar con el precio deseado al cliente.

Adicionalmente, debería adquirir una empresa del sector textil con amplia experiencia en la industria, que le permita incrementar su cobertura mundial.

Por último, diversificarse en torno a la industria textil le permitiría contar con mayores posibilidades de que su marca sea reconocida. Por ejemplo, los accesorios o los bolsos y carteras para complementar el *outfit* de los clientes.

2.8.3 Estrategias de negocio

Se ha concluido en que las estrategias a aplicar son el Liderazgo en Costos y la Diferenciación. Ya que está dirigido a un consumo masivo con una gran variedad de productos. Además, a causa de la intensa competencia que existe entre las *fast fashion* y las tiendas por departamento, Fast Retailing busca constantemente, mediante avances tecnológicos en sus prendas, ofrecer un producto con un valor agregado a sus clientes.

2.8.4 Estrategias Funcionales

Basándonos en el análisis FODA y la matriz, producto de esto, se han obtenido las siguientes estrategias para cada área clave y actividad de apoyo:

Áreas clave:

- I&D:
 - Lanzamiento de nuevas líneas de ropa en todas sus marcas.
 - Llegar a países como Perú, con más de una marca, adicional a Uniqlo, pero con atención a otro segmento de mercado.
 - Creación de nuevas tecnologías de telas adaptadas a la ubicación geográfica donde se implementen las tiendas.
- Marketing y ventas:
 - Lanzar campañas de concientización ambiental para generar mayor impacto social e identificación con la empresa.
 - Ante desastres naturales en el país, se deberán lanzar campañas de reciclaje y donación de ropa a las zonas afectadas por dichos desastres.
 - Campaña agresiva de impulso de marca y promociones prolongadas para generar recordación de marca.
- Servicio al cliente:

- Relanzar el canal online a nivel global, con mejoras en la interfaz de usuario y proceso de compras. Lanzar el canal online, en su ingreso a Perú.
- Crear espacios digitales e interactivos en las tiendas, donde el cliente pueda disfrutar su compra. Inversión en Internet de las cosas (IoT).

Actividades de apoyo:

- Logística:
 - Expandir operaciones a países con gran crecimiento del sector *retail*.
 - Incluir a Perú dentro de sus plantas de producción, beneficiando al mercado peruano y sus ventas en la región Latinoamericana.
- Recursos humanos:
 - Eficiencia en la capacitación y formación del personal en los Centros de Innovación y Formación de Fast Retailing. Reducción de tiempos, para lograr ejecutivos más prontamente.
- Infraestructura:
 - Abrir tiendas en base al modelo Lego, lo cual le permitirá la rapidez y flexibilidad en la implementación de las mismas.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

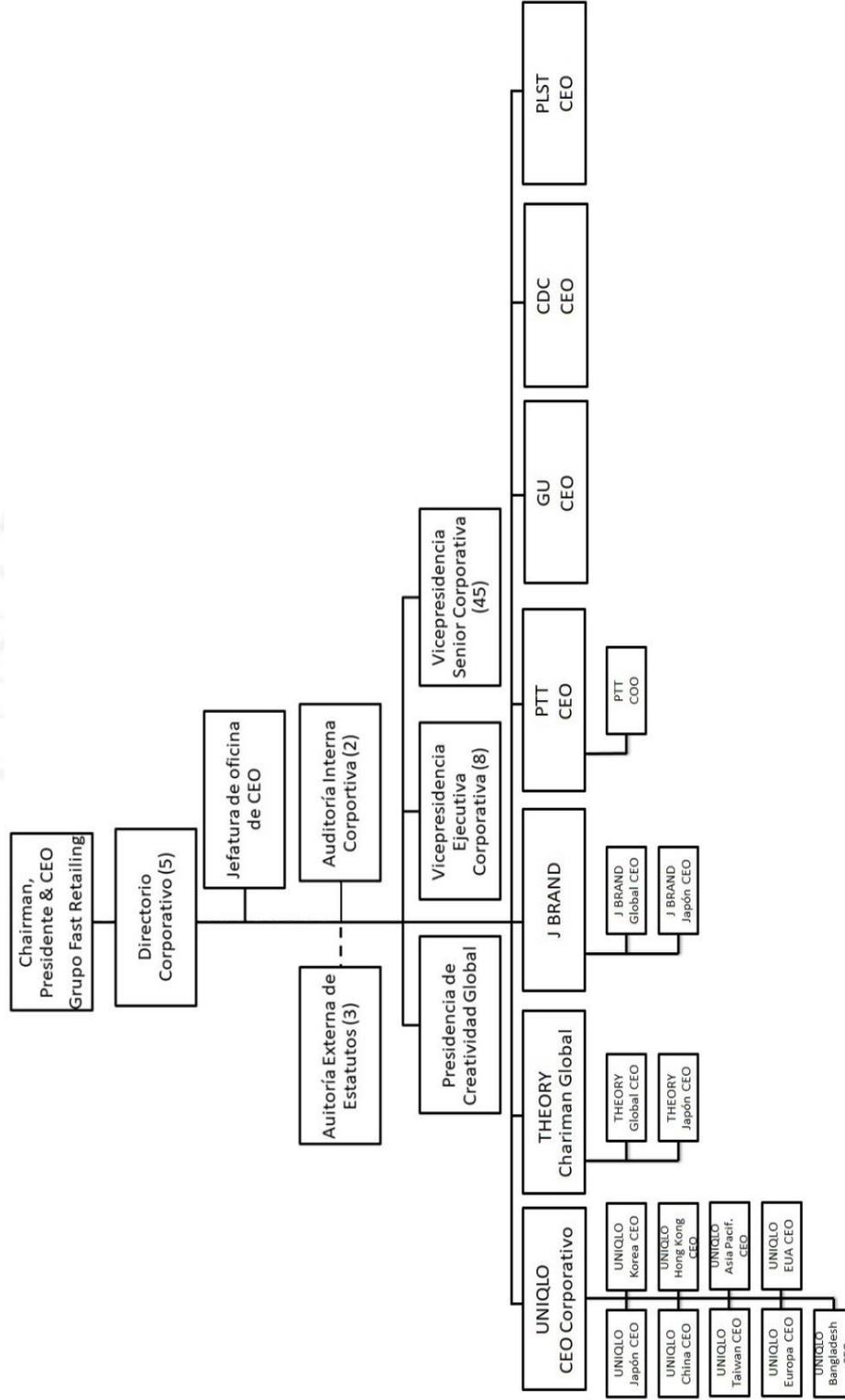
Para la evaluación del diseño de la estructura organizacional de una compañía tenemos que ver cómo están funcionando los elementos que se interrelacionan con ella y si esto le genera valor a la empresa, ahí sabremos si es necesario hacer algún cambio en la estructura. El éxito de implementar cualquier estrategia dependerá de la forma en que se dividen, organicen y coordinen las actividades de la empresa, es decir, cómo se diseñe la estructura organizacional.

La estructura le permitirá a Fast Retailing implementar sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

- **Personas:** Es el elemento fundamental de una estructura organizacional y eso está muy claro en la visión del negocio según Tadashi Yanai, al crear en el 2009 el Fast Retailing Management and Innovation Center.
- **Sistemas de dirección:** Es en donde se establecen políticas, estrategias y división de funciones. En el caso de Fast Retailing ellos tienen bien detallado su sistema al crear una serie de principios que guía el desempeño de la empresa en sus áreas funcionales.
- **Áreas claves:** Las más destacadas son I&D, Marketing y ventas y Servicio al cliente. El objetivo es claro, impulsar la venta sobre la producción.
- **Estructura organizacional:** Es una organización muy amplia de manera horizontal y está dividida en dos niveles, el nivel directivo y el de unidad estratégica de negocio. Como se puede ver a continuación:

Figura 2.3

Estructura Organizacional actual Fast Retailing



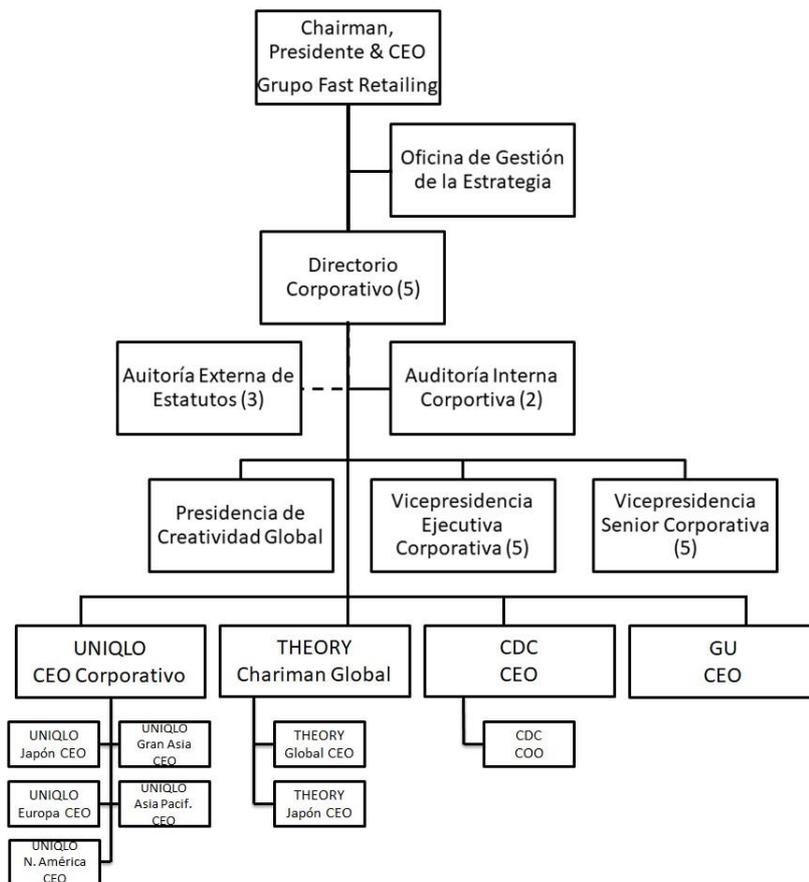
Fuente: Elaboración propia

Los cuatro elementos antes expuestos están estrechamente relacionados con el clima, culturas y valores de Fast Retailing. Asimismo, los valores son algo muy importante para la organización ya que buscan siempre trabajar en beneficio de la comunidad. Se puede decir que gran parte de su diferenciación en el mercado es la relación que mantienen con la comunidad.

Sin embargo, creemos que la organización actual es muy amplia al contar con 45 vicepresidentes seniors y 8 vicepresidentes ejecutivos (ver anexo 5). Por eso rediseñaremos la estructura actual para lograr una que esté más acorde a la economía y realidad del grupo. Adicionalmente, ya que hemos decidido fusionar algunas unidades de negocio y eliminar otra, es que la estructura organizacional del grupo cambiará a una más compacta y entendible para todos. La estructura organizacional propuesta es la siguiente:

Figura 2.4

Estructura Organizacional propuesta para Fast Retailing



Fuente: Elaboración propia

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

Primero se cree conveniente establecer una unidad de gestión de la estrategia, que estará dedicada a conectar la estrategia actual de la empresa con la ejecución, la cual tendrá el nombre de Oficina de Gestión de la Estrategia (OGE). Esto en base a lo expuesto por Kaplan, R. y Norton, D. (2005) en un artículo para el Harvard Business Review.

Fast Retailing debería establecer una unidad a nivel corporativo para supervisar todas las actividades relacionadas con la estrategia. La OGE facilita los procesos para que la ejecución de la estrategia se logre de manera integrada en toda la empresa. Para Fast Retailing podría tener gran importancia que esta unidad funcional también asista a otras unidades de negocio para el desarrollo de productos nuevos. Trasmiten las ideas de las áreas funcionales hacia los puntos más altos de la organización y las mejor consideradas pueden integrarse a las estrategias de la empresa y de las unidades de negocio. Para no generar conflictos internos, se debe ser explícitos en delegar las responsabilidades entre la OGE y las otras unidades funcionales. La OGE se volverá el punto central para:

- **Crear y gestionar el Balanced Scorecard:** Se encargará de crear un Balanced Scorecard para Fast Retailing, va a recolectar los datos que se hablen en las reuniones, supervisa como la información es recogida, reportada y validada. Asesora a las unidades en sus proyectos de desarrollo de cuadros de mando y brindando capacitación.
- **Alinear la organización:** Fast Retailing ejecutará exitosamente su estrategia corporativa si las estrategias de sus unidades de negocio, funciones de apoyo y socios externos estén alineados con ella. La OGE supervisa el proceso de desarrollar cuadros de mando individuales de las unidades y funciones de apoyo y que estos estén ligados entre sí y con la estrategia corporativa.
- **Revisar la estrategia:** Se debe generar reuniones periódicas para revisar el desempeño y ajustar la estrategia y su ejecución de ser necesario. La OGE informará a Yanai, los problemas estratégicos que encuentra en el cuadro de mano integral y programará esta reunión. Juntos determinan planes de acción y la OGE se encarga de hacerle seguimiento para que se cumplan.

- Desarrollar la estrategia: Los indicadores de desempeño, como los que muestran el cuadro de mando integral va a mostrar que la estrategia se esté ejecutando. La OGE puede ser el filtro de las nuevas ideas que vengan de la compañía, por lo que se habitúe con el constante desarrollo de la estrategia de Fast Retailing usando el Balanced Scorecard es bastante positivo.
- Comunicar la estrategia: Es función vital de la OGE promover la comprensión de la estrategia corporativa y del Balanced Scorecard en todas las unidades de negocio y funciones de apoyo. Debería encargarse de elaborar los mensajes que son transmitidos por el Yanai. Por otro lado, la OGE, en cooperación con Recursos Humanos, debe asegurarse que la educación del Balanced Scorecard se incluya como capacitaciones constantes al personal.
 - Gestionar las iniciativas estratégicas: Los programas que genere Fast Retailing para mejorar algún proceso o alguna forma de capacitación, deberán ser responsabilidad del área funcional que la ejecuta. La OGE interviene cuando se exceden en presupuesto o están fuera del plazo establecido, o no cumple con los resultados que se esperaban.

La OGE por la función que tiene debe reportar directamente al CEO, en este caso a Yanai. Es importante mencionar esto ya que la OGE será la unidad que reporta como está funcionando la organización, si es que la estrategia es entendida y aplicada por todas las áreas funcionales y en qué aspectos se deben hacer mejoras o cambios.

Para implementar la OGE, se sugiere que destaque a 10 de sus empleados que pertenecen al Fast Retailing Management and Innovation Center, ya que tienen un aprendizaje y evaluación 360 de toda la organización, están preparados y conocen las diferentes áreas claves que generan valor a Fast Retailing.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa.

El Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, es un instrumento que usan las compañías para determinar si están consiguiendo un equilibrio adecuado cuando emplean controles estratégicos y financieros, como ejercer una influencia positiva en el desempeño.

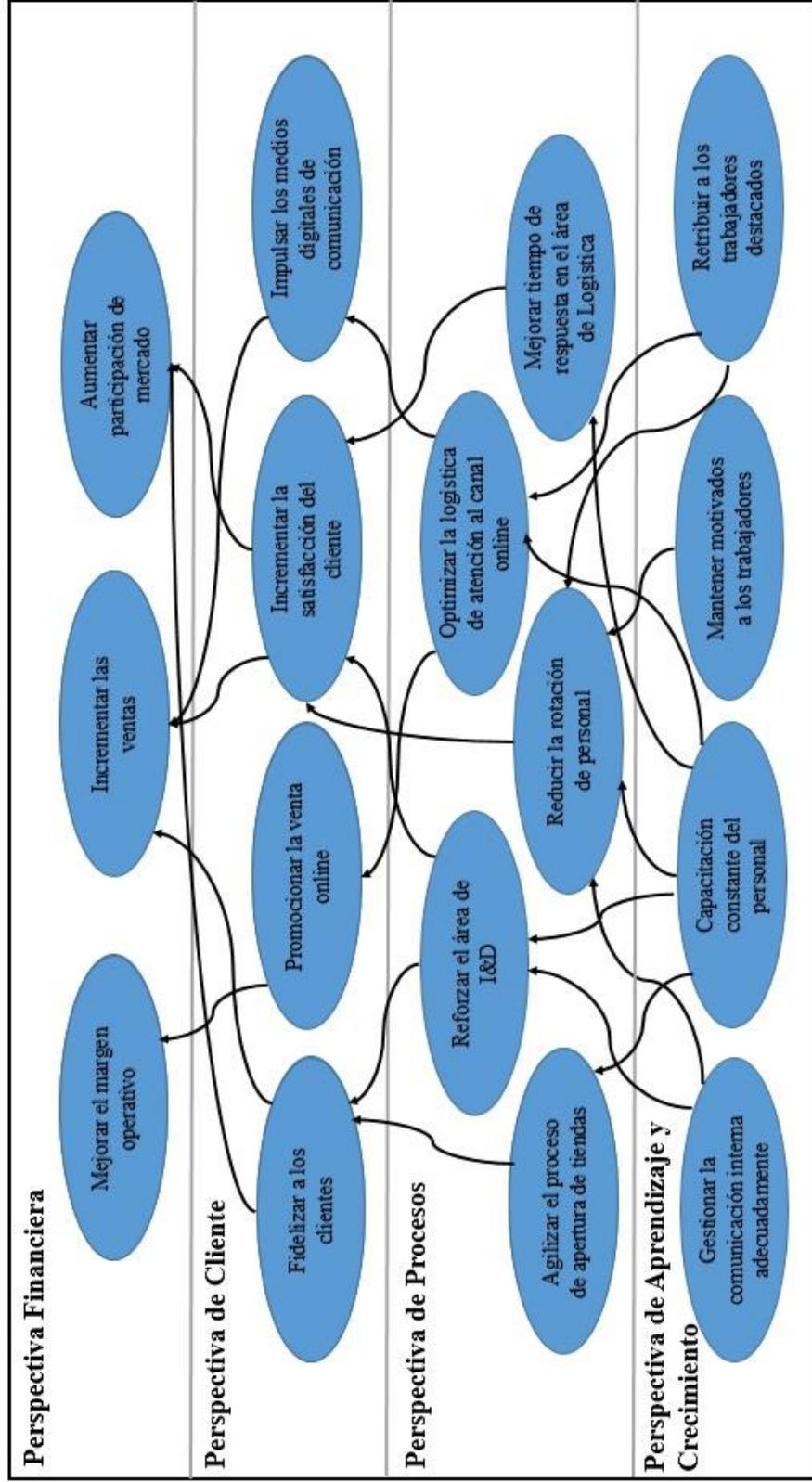
Para vincular los objetivos estratégicos con las acciones de corto plazo es necesario seguir con estos cuatro procesos:

- Traducir la visión: Es la manera de descifrar claramente la visión y hacer entender a la organización como es que sus acciones impactan en el logro de esta.
- Comunicar y vincular: Tal cual, mencionado en puntos anteriores, la implementación de la OGE se encargará de ser el nexo entre los altos directivos y los demás empleados para transmitir los mensajes correctos que llevarán al logro de las estrategias planteadas por Fast Retailing. Este proceso se trata también de establecer metas y recompensas a las personas o áreas que consigan el logro ya mencionado.
- Planificación de negocios: Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos, y se alinean las estrategias para conseguirlos. Asimismo, se asignan los recursos y establecen plazos para cumplir con dichos objetivos.
- Feedback y aprendizaje: Es poner a prueba constantemente la estrategia para saber si está funcionando en la industria en la que está establecida, en este caso, la industria de las *fast fashion*. Con una correcta implementación del Balanced Scorecard, toda la organización, es decir Fast Retailing, debería estar en las condiciones de distinguir si la estrategia sigue siendo viable o no en un entorno tan cambiante, como es la moda.

El cuadro de mando integral que se ha realizado para Fast Retailing está basado en las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan, R. y Norton, D. (2009).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Según el Balanced Scorecard elaborado, de los 16 objetivos BSC establecidos se han identificado un indicador de gestión para cada uno de dichos objetivos, que explicaremos a continuación:

- Rentabilidad operativa sobre ventas: Se calcula mediante la división de la utilidad operativa sobre el total de las ventas, en porcentaje.
- Crecimiento en el volumen de ventas: se calcula entre la resta de las ventas totales de un año y las ventas totales del año pasado, todo dividido entre las ventas totales del año pasado.
- Participación de mercado a nivel global: Calculado dividiendo las ventas totales de la empresa entre la suma de las ventas totales de las empresas en la industria.
- Calificación de promotor neto: El cliente responde una encuesta en la cual menciona si recomendaría la empresa en una escala de 0 a 10, la cantidad de encuestados se dividen en tres categorías detractores (calificación 0 al 6), pasivos (calificación 7 y 8) y promotores (calificación 9 y 10). Finalmente se resta del porcentaje de promotores el porcentaje de detractores. Cualquier puntuación por encima de cero se considera buena.
- Uso de código de descuento: Se divide códigos usados entre totales
- Comentarios y calificaciones positivas en la web: calculado mediante el promedio ponderado de calificaciones del 0 al 5.
- Número de publicaciones al día por cada red social: total de publicaciones que se realizan en cada red social al día.
- Número de tiendas nuevas por mes: Son las tiendas inauguradas por mes.
- Porcentaje de pedidos a tiempo: Se calcula mediante la división de la suma total de pedidos a tiempo entre la suma total de pedidos.
- Evitar el desabastecimiento de todos los SKU: Se obtiene evitando que ningún SKU de las tiendas llegue a stock cero.
- Lanzamiento de nuevas tecnologías en tela: Obtenido mediante el registro de patentes de la tecnología producida.

- Índice de rotación de personal: se calcula mediante de la división de la resta entre las personas que ingresan a la compañía en un periodo de tiempo determinado y la salida de personas en el mismo periodo, entre el promedio de personal en dicho periodo, en porcentaje.
- Porcentaje de colaboradores que conocen la estrategia corporativa: obtenido mediante la calificación de encuestas a los trabajadores
- Número de capacitaciones: total de capacitaciones realizadas a los trabajadores.
- Encuestas positivas a los empleados: se mide mediante el nivel de satisfacción de las encuestas laborales.
- Incremento de banda salarial: es el promedio porcentual del incremento salarial de todos los trabajadores.

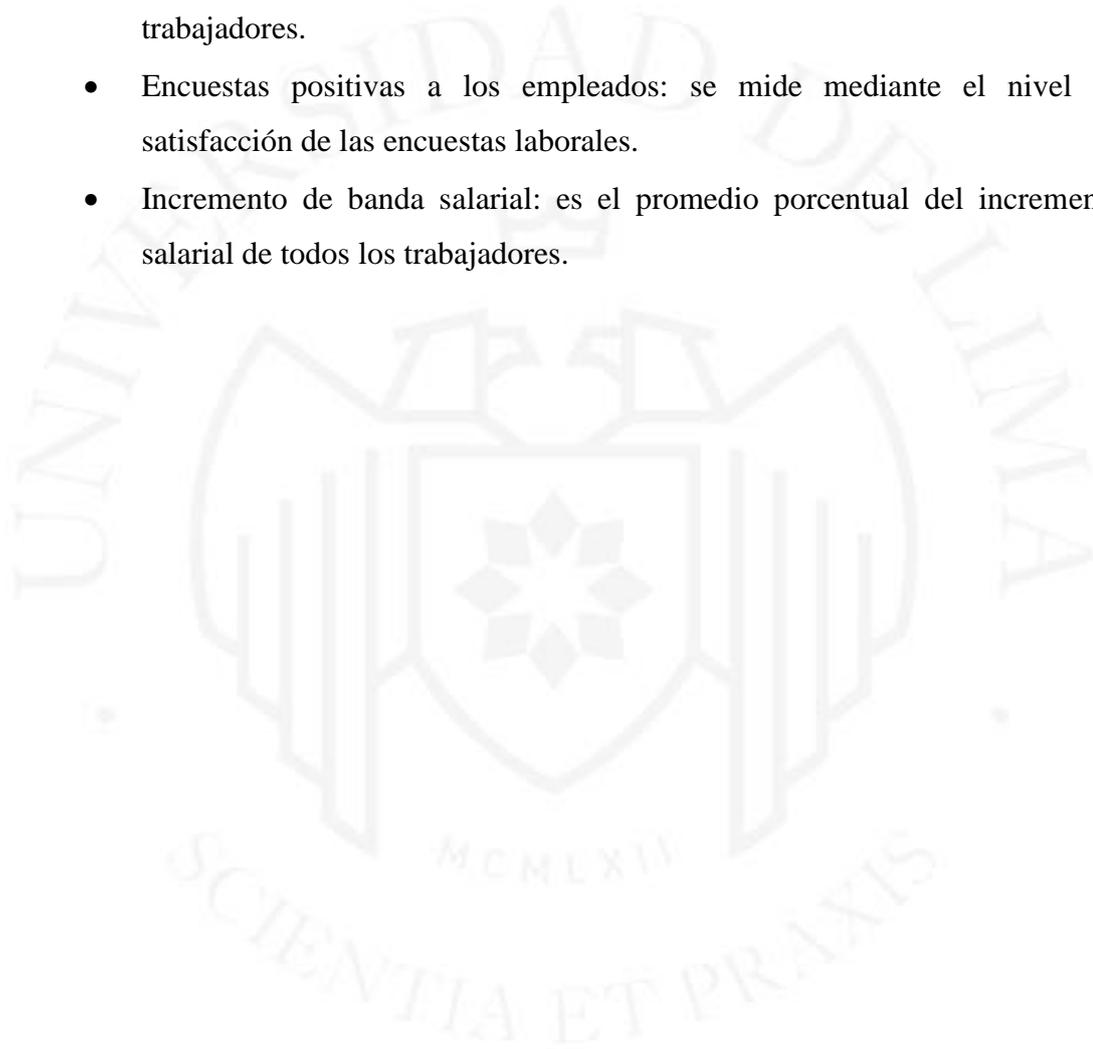


Figura 4.2

Objetivos e Indicadores del Mapa Estratégico de Control

Objetivos BSC	Indicadores
Mejorar el margen operativo	Rentabilidad operativa sobre ventas del 40%
Incrementar las ventas	Crecimiento en el volumen de ventas del 60%
Aumentar participación de mercado	Participación de mercado a nivel global de 20%
Fidelizar a los clientes	Calificación de promotor neto en promedio de 50%
Promocionar la venta online	Porcentaje de usos de código de descuento de 80%
Incrementar la satisfacción del cliente	Calificaciones positivas (estrellas max 5) en la web de 4.5
Impulsar los medios digitales de comunicación	Número de publicaciones al día por cada red social. Cantidad 5
Agilizar el proceso de apertura de tiendas	Número de tiendas nuevas por mes 250
Optimizar la logística de atención al canal online	Porcentaje de pedidos a tiempo de 90%
Mejorar tiempo de respuesta en el área Logística	Evitar el desabastecimiento de todos los SKU al 100%
Reforzar el área de I&D	Lanzamiento de nuevas tecnologías en tela, en cantidad 2
Reducir la rotación de personal	Índice de rotación de personal de 60%
Gestionar la comunicación interna adecuadamente	Porcentaje de colaboradores que conocen la estrategia corporativa al 100%
Capacitación constante del personal	Número de capacitaciones 4
Mantener motivados a los trabajadores	Encuestas positivas a los empleados promedio 90%
Retribuir a los trabajadores destacados	Incremento de banda salarial de 10%

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Según el caso estudiado de Fast Retailing, podemos llegar a la conclusión que su valor agregado más importante y por el que está haciéndose cada vez más conocida a nivel global, es por la Tecnología empleada en el diseño de sus telas.
- Fast Retailing es una empresa socialmente responsable, dado que le presta suma importancia al cuidado del medio ambiente y trabaja muy de cerca con la sociedad.
- A la vez, se caracteriza por su cultura de innovación, ya que no solo lo hace en sus productos al inventar nuevas tecnologías, sino también en la manera en la que se interrelaciona con sus clientes, pidiéndoles que ellos sean sus propios diseñadores. (Fast Retailing, s.f.).
- Fast Retailing considera contar con personal altamente calificado que no solo logren una línea de carrera en la empresa, sino que adquiera conocimiento profesional de alto nivel y personal, haciéndolos mejores personas.
- La organización busca atender a la mayor cantidad de segmentos de mercado presentándoles productos que satisfagan sus necesidades y cumplan sus expectativas a un precio accesible. Esto se aprecia en las diferentes UEN de la empresa, y que en el organigrama propuesto se busca consolidar.
- Creemos que su trabajo de la mano con diseñadores reconocidos a nivel mundial, los ha llevado a diferenciarse y agregar valor a la tienda, muchos de sus clientes se sienten tentados al comprar una prenda hecho en colaboración con un gran experto en la moda. (Fast Retailing, s.f.).
- Hemos concluido que Fast Retailing es una empresa de mucho potencial de crecimiento en la región, específicamente en Perú, por el auge del sector *retail* y por las preferencias del consumidor por las ropas de tiendas *fast fashion*, por ende, si se adapta al entorno peruano y atiende las necesidades de consumo tendrá éxito.

RECOMENDACIONES

- Recomendamos el ingreso de Fast Retailing al mercado peruano, ya que el consumidor está listo para recibirlo en la industria de las *fast fashion*, al momento son formatos exitosos que han logrado ganar gran parte del mercado textil a las tiendas por departamento.
- Actualmente en Sudamérica, Perú se encuentra mejor posicionado respecto a otros países, su crecimiento en el sector está aumentando año a año, por más que la parte política no sea la más favorable, el sector *retail* no se detendrá.
- Recomendamos a Fast Retailing que ingresen al mercado peruano con las marcas de Uniqlo y GU. Uniqlo podrá estar enfocado en el segmento A-B y GU podrá satisfacer las necesidades C-D, lo cual no significa que un segmento sea exclusivo de una marca.
- Fast Retailing debería considerar ubicar su marca Uniqlo en centros comerciales donde se encuentran sus competidores y para impulsar la marca GU, deberían ingresar a provincias, siendo los primeros con este formato, lo cual abriría el paso para la próxima entrada de Uniqlo.
- Recomendamos realizar un gran evento de lanzamiento por la apertura de la primera tienda de Fast Retailing en el Perú, en la cual se tengan promociones de más de 50% en el precio de los productos para poder generar un primer contacto entre el público peruano y la marca.
- Recomendamos que impulsen la identidad de los empresarios textiles peruanos con la marca, mediante su incorporación a la cadena de producción de las prendas, así como emplear la creatividad peruana a través de sus opiniones en redes sociales.
- Por último, recomendamos que Fast Retailing aplique el conocimiento y experiencia que tienen de la industria junto a las propuestas que en este trabajo se han descrito para lograr un exitoso ingreso y obtener los resultados ambiciosos que han sido establecidos por su presidente Tadashi Yanai. (“CEO message”, 2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Crecimiento de Retail en el Perú. (28 de marzo del 2018). *AD News*, pp. 16-19.
Recuperado de https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad_news_63_marzo
- David, F. y David F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ª ed.). México: Pearson.
- Fast Retailing Way. (13 de febrero del 2014). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing (s.f). *What does the company name Fast Retailing mean?*
Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/>
- Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet. (21 de agosto del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/google-94-peruanos-decide-compra-basado-investiga-internet-noticia-549163>
- GU (2018, 11 de octubre). *Your Freedom*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning
- Interview with the CEO. (28 de febrero del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/interview.html>
- Ipsos Perú. (2017). *Comprador en línea 2017* [encuesta]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/EComerce.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). La oficina de la gestión de la estrategia. *Harvard Business Review*, Ed. Octubre. Recuperado de <https://hbsp.harvard.edu/tu/df4df844>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Ed. Marzo.
- Mercado Negro. (9 de febrero del 2018). Perú es el primer país latinoamericano con mayor crecimiento en retail. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/peru-es-el-primer-pais-latinoamericano-con-mayor-crecimiento-en-retail/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.) Acuerdo de Asociación Transpacífico. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (tesis doctoral, Universidad de Lausana, Suiza). Recuperada de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12.ª ed.). México D.F.: Pearson.
- Salas, L. (23 de abril del 2018). 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>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Uniqlo Business Model. (28 de febrero del 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Velarde: estimado de crecimiento económico en 2018 podría elevarse. (18 de julio del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/velarde-estimado-crecimiento-economico-2018-elevarse-noticia-537515>
- Yanai, T. (2018). *CEO Message*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/message/>