

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

**Arturo Mamani Grados**

**Código 20091668**

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

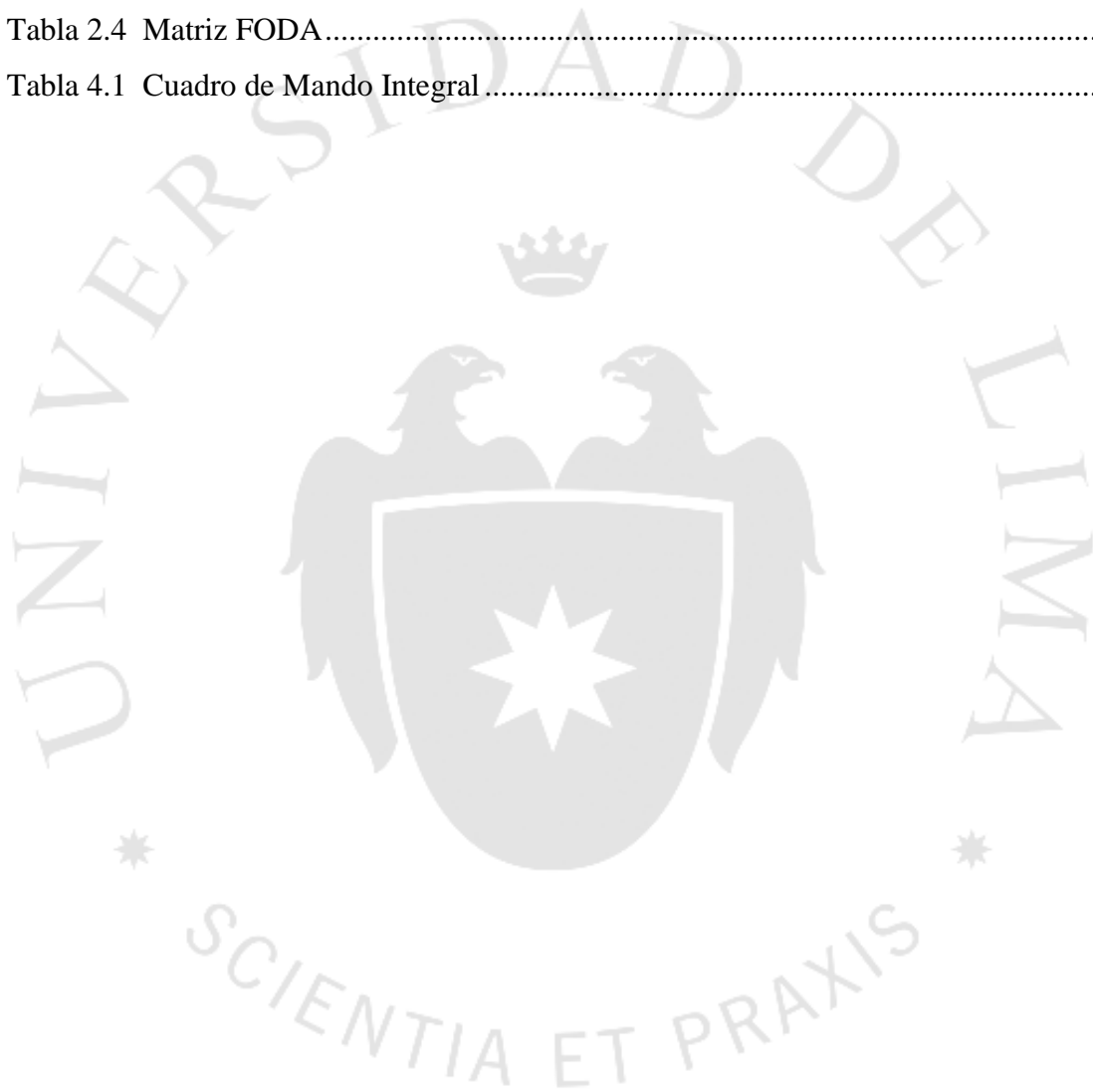
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor .....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.. ..	8
1.2 Diagnóstico Externo .....	10
1.2.1 Análisis PEST .....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial .....	11
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	16
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	19
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	20
2.4 Matriz FODA .....	22
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN.....	24
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	26
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	31
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	32

<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO</b> .....	<b>35</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral .....	37
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>42</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST.....	10
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz de estrategias genéricas.....	20
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	22
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	37



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo Canvas de Fast Retailing.....	2
Figura 1.2 Cadena de valor de Fast Retailing.....	5
Figura 1.3 Sales of Apparel and Footwear Specialist Retailers.....	15
Figura 2.1 Redefinición de las UEN.....	25
Figura 3.1 Organigrama Matricial.....	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	35



# INTRODUCCIÓN

El siguiente caso de suficiencia profesional se centra en el estudio del grupo empresarial Fast Retailing, identificando elementos clave del área de administración con el objetivo de proponer soluciones de mejora, formular objetivos estratégicos y una serie de estrategias para alcanzarlos.

En el primer capítulo se ejecuta un análisis interno y externo, los cuales brindan una visión global del modelo de negocio, ventaja competitiva y análisis del macro y micro entorno empresarial que permitirán dar paso a la formulación estratégica.

En el segundo capítulo se desarrollan herramientas de contrastación de factores internos y externos a través de las matrices Efe, Efi y Foda, las cuales sirven para proponer estrategias que ayuden al grupo empresarial a aprovechar mejor sus recursos, además se sugiere una reformulación de las unidades de negocio y se plantean objetivos estratégicos de corto plazo.

En el tercer capítulo, se sugiere un diseño de estructura organizacional para el grupo Fast Retailing, previamente ya conocidas sus áreas funcionales y se exponen los cambios necesarios en las personas, estructura, áreas clave y sistemas de dirección para que las estrategias formuladas previamente, en el capítulo anterior, puedan ser factibles y se encuentren alineadas a la organización.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presenta un mapa estratégico de control, que es pieza clave para el diseño del cuadro de mando integral, que tiene como premisa la formulación de objetivos cuantificables que podrán ser medidos a través de indicadores en el transcurso del tiempo.



# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

### 1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Para analizar el modelo de negocio del Grupo Fast Retailing se está utilizando la metodología Canvas, que, de acuerdo con Garcés, López y Pailiacho (2017), es una forma sencilla e intuitiva de explicar un negocio mediante la descripción de nueve bloques que resumirán la razón de ser de la empresa (p.41).

Figura 1.1

Modelo Canvas de Fast Retailing

<b>Asociaciones Clave</b> <b>7</b> Proveedores globales, Joint Ventures y socios estratégicos Chinos a los que se subcontrata la producción.	<b>Actividades Clave</b> <b>5</b> Compras globales, Investigación y diseño de nuevas prendas de vestir y distribución eficaz de mercaderías.	<b>Propuesta de valor</b> <b>2</b> Calidad de productos y servicios, innovación y servicio al cliente.	<b>Relaciones con los clientes</b> <b>3</b> Trato personalizado y centro de atención al cliente.	<b>Segmentos de mercado</b> <b>1</b> Mercado masivo de hombres y mujeres con amplio rango de edad de clase media que valoran la ropa informal con estilo, de buena calidad y a precios bajos.
	<b>Recursos Clave</b> <b>6</b> Tiendas distribuidas alrededor del mundo y valor de las marcas de FR.		<b>Canales</b> <b>4</b> Tiendas físicas y comercio electrónico.	
<b>Estructura de costos</b> <b>9</b> Estructura de costos baja de FR por uso de economías de escala y de ubicación y negociación con proveedores globales.			<b>Fuentes de ingresos</b> <b>8</b> Ingresos provenientes de ventas de prendas de vestir.	

Fuente: Garcés, López y Pailiacho (2017) y Takeuchi (2012)  
Elaboración propia

De acuerdo con Takeuchi (2012), en su análisis del grupo Fast Retailing, a continuación, se describirá el modelo de negocio de dicho grupo mediante la herramienta Canvas:

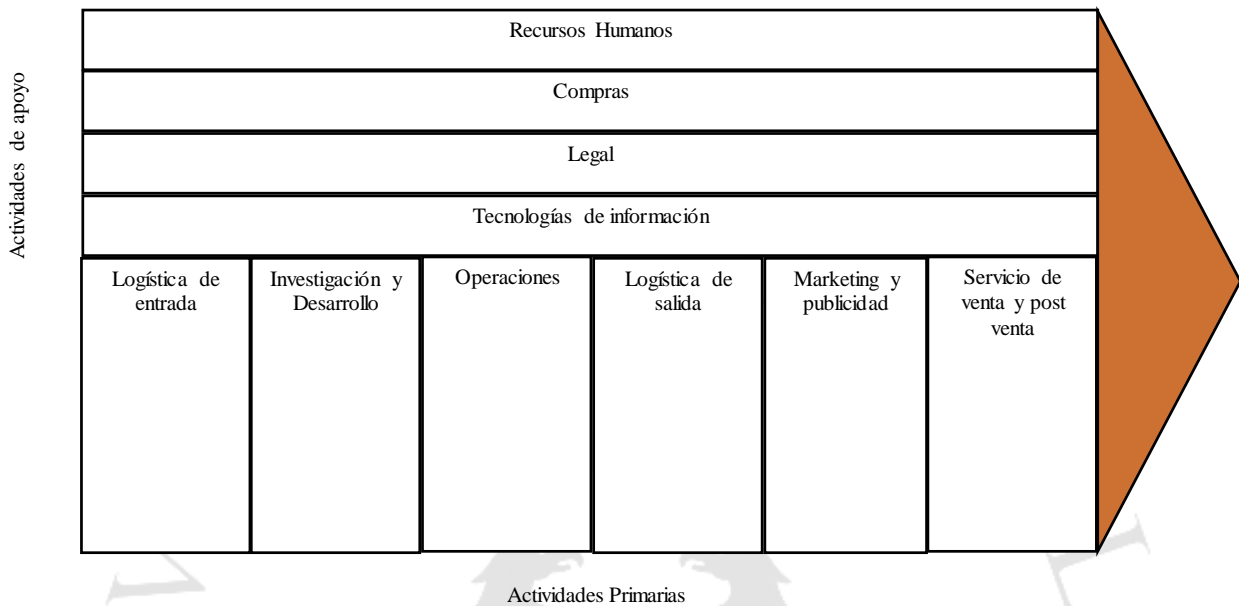
- 1) Segmentación de mercado: El grupo Fast Retailing en sus cuatro unidades de negocio las cuales son Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, Marcas Globales (Theory, Comptoir des Cotonniers y Princesse Tam Tam) y GU ofrecen prendas de vestir y calzado a un público objetivo conformado por hombres y mujeres con un rango de edad amplio, de clase media, que valoran la ropa informal de buena calidad y la moda a precios cómodos. Los clientes de Fast Retailing se encuentran en Japón, Estados Unidos, China, Hong Kong, Corea, Singapur, Reino Unido, Francia y Rusia.
- 2) Propuesta de Valor: Fast Retailing se centra en la atención al cliente, ofreciendo prendas de vestir de excelente calidad con un nivel de servicio alto reflejado en la atención personalizada y con propuestas innovadoras como la posibilidad de comprar por internet, formatos de tienda innovadores y el lanzamiento continuo de marcas propias.
- 3) Relaciones con los clientes: Fast Retailing mantiene un vínculo directo con el cliente a través de sus centros de atención donde escucha sus sugerencias, quejas e inquietudes para ofrecerles siempre la mejor atención. De hecho, el grupo japonés ha lanzado al mercado ya varios nuevos productos que fueron fruto de la retroalimentación que se viene dando con los clientes.
- 4) Canales: Fast Retailing, a través de sus cuatro unidades de negocio cuenta con canales físicos, es decir, todas sus tiendas propias distribuidas globalmente y además dispone de un canal virtual de comercio electrónico, en el cual el cliente puede comprar sus productos por internet.
- 5) Actividades clave: En Fast Retailing las actividades principales comienzan con la compra de insumos a proveedores globales, también es importante la investigación y diseño de prendas de vestir, la distribución de las mercaderías en las tiendas de forma rápida y la atención al cliente.

- 6) Recursos clave: Fast Retailing dispone de una gran cantidad de tiendas distribuidas en los países donde ha incursionado, además cuenta con centros de atención al cliente y un centro de innovación que propicia la formulación de proyectos innovadores, por otro lado, el grupo dispone de marcas propias que han adquirido gran valor y prestigio con los años y finalmente el grupo cuenta con una amplia experiencia en la industria de la moda rápida.
- 7) Asociaciones clave: Los socios clave de Fast Retailing son sus proveedores globales, con los que obtiene importantes descuentos por volumen de compra, sus socios estratégicos con los que ha acordado Joint Ventures para ingresar a otros países y sus socios estratégicos de China a los que subcontrata la producción de prendas de vestir a gran escala.
- 8) Fuentes de ingreso: Estas provienen principalmente de la venta de prendas de vestir de las unidades de negocio de Fast Retailing alrededor del mundo, de hecho, la unidad de negocio que le permite recaudar mayores ingresos y utilidades es Uniqlo, especialmente en el mercado Japonés.
- 9) Estructura de costos: Estructura de costos baja de Fast Retailing por el uso de economías de escala y de ubicación y buen nivel de negociación con proveedores globales.

### **1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor**

Para proponer una cadena de valor para Fast Retailing, es necesario primero definir su concepto, de hecho, Porter (2010), la define como un conjunto de actividades principales y de apoyo de una compañía que añaden valor a un producto o servicio que será entregado al consumidor final. (pp. 66-67).

Figura 1.2  
Cadena de valor de Fast Retailing



Fuente: Porter (2010)  
Elaboración propia

A continuación, de acuerdo lo expresado por Takeuchi (2012), se propone la cadena de valor para Fast Retailing, mostrando las actividades primarias y de apoyo.

En las actividades primarias la logística de entrada se encarga de la recepción y almacenamiento de los insumos adquiridos a los proveedores globales de Fast Retailing, paralelamente el área de Investigación y Desarrollo estudia nuevos procesos y técnicas para elaborar prendas de vestir sofisticadas y de mejor calidad, el área de operaciones es tercerizada a compañías chinas que se ocupan de la producción, por otro lado, el área de logística de salida tiene la función de distribuir los productos terminados a las tiendas de Fast Retailing además de almacenarlos, seguidamente el área de marketing y publicidad ejecuta campañas publicitarias para las marcas del grupo en mención, estudios de mercado y estrategias respecto al precio, plaza, producto y promoción, finalmente el área de servicio de venta y post venta brinda atención personalizada, orientación y un buen trato en el proceso de compra del cliente.

Cabe mencionar que las actividades de apoyo que están formadas por Recursos Humanos, Compras, Legal y Tecnologías de Información brindan soporte y hacen posible que las actividades primarias puedan cumplir con entregar un producto terminado a las

manos del cliente. Recursos Humanos tiene la misión de atraer, seleccionar y retener al mejor talento para el grupo empresarial, el área de compras se encarga de evaluar, seleccionar proveedores y proveer a Fast Retailing de los insumos necesarios para la producción de prendas de vestir, el área legal se encarga de suscribir y supervisar los contratos y convenios de las alianzas estratégicas del grupo y finalmente el área de tecnologías de información se especializa en suministrar a todo el grupo el software necesario para asegurar la eficiente gestión e intercambio de información de las diferentes unidades de negocios.

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

La ventaja competitiva se manifiesta cuando una organización desarrolla una estrategia en su cadena de valor la cual difícilmente podría ser copiada o imitada por sus competidores porque implicaría costos muy elevados para ellos, esta situación permite que la empresa que la desarrolla obtenga márgenes de rentabilidad superiores al promedio, es importante mencionar también que la ventaja competitiva se desarrolla a través de cuatro factores los cuales son eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (Hill, Jones y Schilling, 2015; Hitt y Hoskisson, 2008, Robbins y Coulter, 2014).

De acuerdo con Takeuchi (2012), a continuación, se expondrán los procesos y formas de operar de Fast Retailing y sus unidades de negocio o marcas que hacen posible el desarrollo y creación de su ventaja competitiva por medio de la eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

#### **Eficiencia**

- Fast Retailing se aprovisiona con proveedores globales con los cuales tiene acuerdos legales y obtiene de ellos importantes descuentos por compras a granel.
- Fast Retailing ejecuta economías de ubicación al subcontratar su producción en China, lo que le permite aprovechar los factores de producción menos costosos de ese país y reducir su estructura de costos.
- Fast Retailing utiliza economías de escala y produce masivamente prendas de vestir en China, lo que le permite obtener considerables ahorros en costos por prenda producida.

- Uniqlo cuenta con una estructura de costos bajos en contraste con empresas textiles tradicionales.
- Uniqlo genera márgenes de utilidades más altos que las compañías textiles tradicionales.

### **Calidad**

- Fast Retailing tiene una orientación centrada en el cliente y en su satisfacción.
- Uniqlo ofrece productos de excelente calidad puesto que son fabricados con insumos de calidad superior adquiridos a proveedores globales.
- Uniqlo ha consolidado su imagen y reputación a través de los años y se posiciona como una marca de precios bajos, pero de muy buena calidad y confianza.
- Uniqlo desarrolla un minucioso control de calidad en los centros de producción subcontratados en China.
- Theory ofrece prendas de vestir de calidad superior con telas italianas y con un estilo de vanguardia.

### **Innovación**

- Modelo de negocios de Fast Retailing bajo la premisa de gestión de marcas propias.
- Fast Retailing creó la marca GU para enfocarse en clientes de menor poder adquisitivo ofreciéndoles productos de precios más bajos.
- Fast Retailing inauguró centros de Investigación y Desarrollo en Nueva York, Tokio, París y Milán con la finalidad de promover el desarrollo continuo de nuevos productos.
- Fast Retailing creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) con el objetivo de formar a futuros líderes y promover el desarrollo de nuevos proyectos.
- Fast Retailing creó la marca de calzado denominada Candish.
- Fast Retailing implementó un canal de comercio electrónico para vender sus productos por internet.
- Uniqlo dispone de dos modelos de tienda, uno estándar y otro de gran formato para sus clientes.

- Uniqlo ha desarrollado un producto estrella conocido como Heattech que es valorado por su diseño, estilo y comodidad.
- Uniqlo lanzó la línea +j con gran variedad de productos exclusivos.
- Theory cuenta con marcas propias tales como Theory men, Theory Luxe, Helmut Lang, PLST y Theysken's Theory.
- GU utiliza el modelo de creación de marcas propias.

### **Respuesta al cliente**

- Fast Retailing se preocupa por tener en todas sus tiendas un nivel de inventario óptimo y surtido.
- Fast Retailing y sus unidades de negocio cuentan con la modalidad de compra por internet.
- Uniqlo cuenta con centros de atención al cliente donde recibe e identifica comentarios y sugerencias para posteriormente desarrollar nuevos productos o mejorar sus productos actuales.
- Uniqlo tiene una política de devolución y cambio de prendas de vestir hasta los noventa días posteriores a su compra.

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

Según Takeuchi (2012), y su informe del grupo Fast Retailing, en el presente apartado se identificarán las fortalezas y debilidades del grupo y de sus unidades de negocio, previamente identificadas.

#### **Fortalezas**

- Prestigio adquirido por el grupo Fast Retailing en Japón y a nivel internacional.
- Consolidación económica de Fast Retailing y su experiencia y conocimiento de la industria de la moda rápida.
- Modelo de negocios de Fast Retailing con una estructura de costos bajos y priorizando a la vez en la calidad del producto y servicio.
- Ejecución de economías de escala y ubicación por parte de Fast Retailing.
- Transferencia de competencias y agrupamiento de productos entre las unidades de negocio de Fast Retailing.

- Alianzas estratégicas de Fast Retailing por medio de Joint Ventures.
- Expansión de mercado de Uniqlo hacia países con economías estables y en crecimiento.
- Inversión en áreas de Investigación y Desarrollo por parte de Uniqlo.
- Políticas estrictas de control de calidad en los centros de producción de Uniqlo en China.
- Estrategias publicitarias de marketing de gran impacto de Uniqlo.
- Políticas de devolución y cambio de productos de Uniqlo.
- Gestión de marcas propias por parte de Uniqlo.
- Programas de responsabilidad social de Uniqlo.
- Enfoque de Theory de marcas propias exclusivas a un mercado objetivo premium.
- Gestión de marcas propias por parte de GU.

### **Debilidades**

- Objetivos estratégicos muy ambiciosos y poco realistas por parte de Fast Retailing.
- Toma de decisiones de Fast Retailing centralizadas en Tadashi Yanai.
- Constantes reorganizaciones internas y cambios frecuentes en los cargos de Fast Retailing.
- Preocupación excesiva por la expansión de mercado de Fast Retailing sin escatimar en gastos.
- Fast Retailing depende mucho de Uniqlo en términos de rentabilidad.
- Los ingresos y utilidades de Uniqlo dependen del mercado Japonés que constituye más del 80% de sus ventas.
- Malos criterios en la selección de directivos de las sucursales de Uniqlo fuera de Japón.
- Canibalismo de marcas entre Uniqlo y GU en Japón.



## 1.2 Diagnóstico Externo

### 1.2.1 Análisis PEST

En análisis Pest es una herramienta utilizada en la administración que sirve para estudiar el impacto de las fuerzas del macroambiente en una organización, dichas fuerzas son las políticas, económicas, sociales y tecnológicas y varían de acuerdo a la ciudad, región o país donde se encuentra la organización, su efecto puede variar a través de los años y pueden dar origen a oportunidades o amenazas (Hill, Jones y Schiling, 2015; Robbins y Coulter, 2014).

A continuación en la siguiente tabla se expone el análisis Pest del grupo Fast Retailing en Perú debido a que es un mercado potencialmente atractivo para un posible ingreso de la corporación.

Tabla 1.1  
Análisis PEST

	Evolución Futura			
	12 Meses	Impacto	1 - 3 años	Impacto
<b>Factores Político-Legales</b>				
Situación Política: Crisis política no favorable y debilidad de la democracia en Perú	Amenaza	El Perú sería poco atractivo para inversionistas y capital extranjero	Amenaza	El capital extranjero comenzaría a irse fuera de Perú
Política Económica: Creación de un gremio del sector retail en Perú	Oportunidad	Promovería el crecimiento del sector retail en Perú	Oportunidad	Promovería la inversión de retailers nacionales y extranjeros
Tratados con otros países: Perú ha suscrito TLC con economías del APEC	Oportunidad	Permite una mayor integración comercial entre Perú y los países que forman parte del APEC	Oportunidad	Podría propiciar la inversión de grupos Japoneses y Chinos en Perú
<b>Factores Económicos</b>				
Tasa de crecimiento: Crecimiento económico sostenido de la economía Peruana durante los últimos 20 años	Oportunidad	Confianza en invertir e ingresar a Perú	Amenaza	En los últimos años hay una disminución del crecimiento económico poniendo en riesgo la confianza de inversionistas

(continúa)

(continuación)

Tasa de inflación: Se calcula una inflación anual baja de 2.5% al cierre del año 2018 en Perú	Oportunidad	Brindará confianza a empresarios que busquen invertir en Perú	Oportunidad	Impulsará la llegada continua de capital extranjero
Tasa de Interés: En el Perú la tasa de interés es una de las más altas de Sudamérica	Amenaza	Las personas tratarán de no endeudarse mucho		Podría disminuir el consumo por menores solicitudes de préstamos
<b>Factores Sociales-Cultural</b>				
Tendencias globales: La moda se propaga rápido entre las personas	Oportunidad	Se generaría una oportunidad para la consolidación de la industria de la moda rápida	Amenaza	Se tendría que innovar continuamente puesto que de no hacerlo se corre el riesgo de perder clientes
Costumbres: Los consumidores Peruanos están más familiarizados con el canal tradicional	Amenaza	Podría no haber un impacto inmediato en los canales de venta	Oportunidad	Hay una tendencia positiva de aceptación al canal moderno lo que beneficiaría al sector retail
Comportamiento del consumidor: Mayor uso de tarjetas de débito y crédito del consumidor Peruano	Oportunidad	Podría dinamizar el consumo, especialmente en el sector retail	Oportunidad	Podría incrementar la demanda hacia el sector retail
<b>Factor Tecnológico</b>				
Nuevas tecnologías: El comercio electrónico está creciendo en todo el mundo	Oportunidad	Cada vez más consumidores comprarán por internet	Oportunidad	El canal de ventas por internet generará ganancias adicionales

Fuente: “Crecimiento del retail en el Perú” (2018), “Perú tiene acuerdos de libre comercio” (2016), “BCP: Inflación anual cerraría en 2.5% el 2018” (2018) y “Perú tiene la segunda tasa de interés más alta de la región para préstamos de consumo” (2016)

Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

De acuerdo con Hill, Jones y Schiling (2015), el análisis de las fuerzas competitivas de Porter constituye una herramienta que permite a los administradores detectar oportunidades y amenazas a través del estudio de cinco fuerzas definidas como riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre

compañías establecidas que influyen en la industria donde se encuentra ubicada la organización (p.47).

A continuación se muestra el análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial de la moda rápida donde se encuentra la corporación Fast Retailing pero desde la perspectiva de la industria en el mercado de Perú.

## **1) Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

### **Economías de escala**

Las empresas pertenecientes a la industria de la moda rápida que tengan interés de ingresar al mercado Peruano tendrían que valerse de una producción a gran escala para obtener reducciones de costos y poder competir a la par con sus rivales, por ejemplo, según refiere Takeuchi (2012), Uniqlo ejecuta su producción en China por medio de empresas a las cuales subcontrata (p.7), de esta manera la compañía japonesa puede obtener importantes reducciones de costos.

### **Lealtad a la marca**

En el Perú la lealtad a la marca en la industria de la moda rápida es baja debido a que ninguna marca de las que actualmente se encuentran, tales como Zara, H&M y Forever 21, han generado una lealtad tan intensa hacia sus consumidores que impida que estos no puedan comprarle a una potencial nueva empresa que entre al mercado. Por el mismo hecho que las empresas mencionadas tienen poco más de cinco años en el mercado, la industria de la moda rápida en el Perú se encuentra en crecimiento y de momento no existe una marca que se encuentre posicionada como la referente de la industria, eso se conseguirá con el transcurso de los años.

### **Ventaja absoluta en costos**

La ventaja absoluta en costos en la industria de moda rápida en Perú es baja debido a que ninguna de las tres compañías presentes goza de una superioridad inalcanzable en cuanto al control de sus costos que impida el ingreso de otra empresa en la industria, de hecho,

otras grandes compañías de la industria de la moda rápida podrían ingresar y aprovechar sus conocimientos y capacidades globales.

### **Costo de cambio**

El costo de cambio en la industria de la moda rápida en Perú es bajo porque el consumidor podría optar por cambiar su producto por el de otra compañía entrante sin que le demande mucho tiempo ni dinero, de hecho, un consumidor Peruano de Zara podría tomar la decisión de comprar en Uniqlo, en el hipotético caso de que esta entre al mercado nacional, y esta acción no le demandaría perder mucho tiempo ni dinero debido a que los puntos de ventas serían similares.

### **Regulación gubernamental**

La regulación gubernamental en la industria de la moda rápida en Perú es baja puesto que no existen restricciones legales importantes que configuren un escenario difícil para un eventual ingreso de un nuevo competidor en el mercado nacional, de hecho, la gran cantidad de tratados de libre comercio (TLC) favorecen a empresas que busquen ingresar al mercado peruano mediante la exportación.

Finalmente, se concluye que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto porque las barreras de entrada mencionadas anteriormente son bajas.

## **2) Poder de negociación de los compradores**

En la industria de la moda rápida dentro del mercado Peruano el poder de negociación de los compradores es bajo porque la gran mayoría de estos realizan compras al por menor, es decir en volúmenes pequeños, por lo que no podrían demandar descuentos o reducciones de precio, además el Perú no es una plaza importante en relación a otros mercados globales de Fast Retailing y finalmente no hay un riesgo o amenaza de que los compradores peruanos puedan ingresar a la industria de la moda rápida local.

## **3) Poder de negociación de los proveedores**

En la industria de la moda rápida de Perú el poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe una gran cantidad de proveedores globales que ofrecen insumos

similares, además estos tienen bastantes sustitutos y normalmente las empresas de la industria de la moda rápida compran en grandes volúmenes por lo que pueden negociar reducciones de precio.

Un ejemplo de compra de grandes volúmenes de una compañía de moda rápida hacia sus proveedores según refiere Takeuchi (2012), se da cuando Uniqlo compra en volúmenes grandes a diferentes proveedores globales y negocia reducciones de precio con estos (p.7).

#### **4) Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos de las compañías de la industria de la moda rápida en Perú es alta puesto que los consumidores eventualmente podrían reemplazar sus productos por prendas de vestir ofrecidas por tiendas departamentales como Saga Falabella, Ripley y Paris. De hecho, según Salas (2018), las tiendas por departamentos de Perú han comenzado a desplegar sus tácticas defensivas tales como refuerzo de sus marcas propias de ropa y se encuentran realizando descuentos importantes en varias líneas de ropa para atraer más clientes (párr. 12).

#### **5) Rivalidad entre las compañías establecidas**

##### **Estructura competitiva de la industria**

En la industria de la moda rápida en Perú participan las compañías Zara, H&M y Forever 21 (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr. 3). Por esta razón la estructura competitiva de la industria de la moda rápida en Perú es consolidada porque hasta la fecha solo participan esas tres grandes marcas ya mencionadas y son las que en conjunto obtienen casi toda la participación de mercado.

Asimismo se estima que la competencia se incrementará significativamente debido a los planes de expansión de H&M en Perú los cuales incluyen inaugurar nuevas tiendas en los principales centros comerciales limeños e ingresar a provincias como Cuzco, Piura y Trujillo, del mismo modo sus competidores Forever 21 y Zara tienen planes de crecimiento y expansión similares (“La guerra de las fast fashion en el mercado Peruano recién comienza”, 2015, párr. 11).

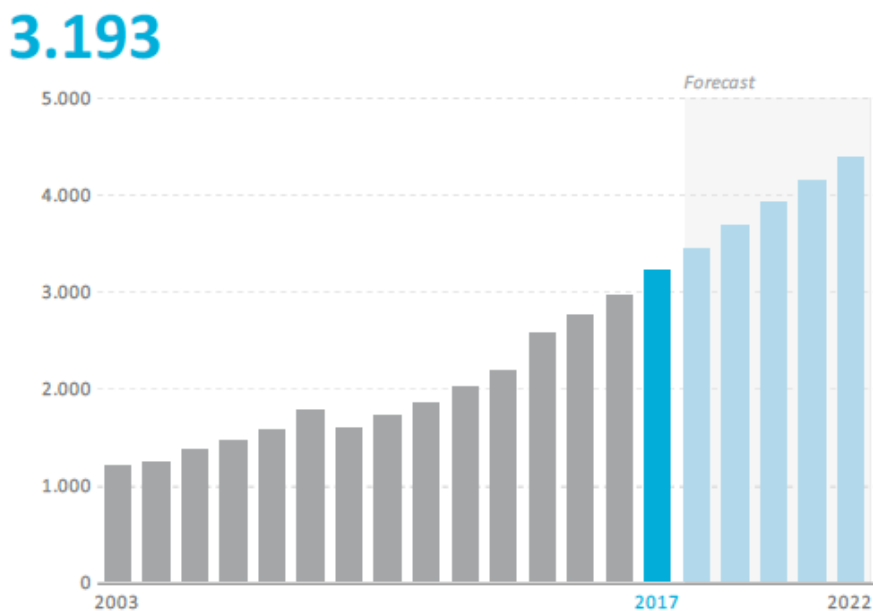
## Demanda en la industria

Desde su llegada al Perú, las compañías Zara, H&M y Fovever 21 han conseguido duplicar sus ventas para el año 2017. (“Crecimiento del retail en el Perú”, párr. 3). Se puede apreciar que la demanda hacia los productos que ofrecen las compañías de moda rápida en Perú se ha disparado y la tendencia es que la demanda siga en aumento en los próximos años, en efecto, según Salas (2018), la facturación de Zara y H&M en el año 2015 fue de 34.9 y 28.1 millones de dólares respectivamente mientras que para fines del año 2017 Zara y H&M facturaron 54.1 y 73 millones de dólares respectivamente, este escenario podría incrementar la rivalidad entre las empresas de la industria por expandir su participación de mercado y arrebatarle clientes al competidor.

En el siguiente grafico extraído de Euromonitor puede apreciarse una tendencia en el incremento de las ventas de los minoristas especialistas en prendas de vestir y calzado pertenecientes al sector retail en el Perú.

Figura 1.3

Sales of Apparel and Footwear Specialist Retailers



Fuente: Euromonitor (2018).

## **Condiciones de los costos**

Para las compañías de la industria de la moda rápida, normalmente sus costos fijos son altos, por ello se ven en la necesidad de vender en grandes volúmenes para ser rentables, esto configura un escenario de rivalidad para las empresas competidoras.

## **Barreras de salida**

Las barreras de salida para las empresas de la industria de la moda rápida en Perú son altas porque implicaría abandonar sus inversiones en activos como oficinas, tiendas, equipo variado y además tendrían que asumir los elevados costos de liquidaciones y pago por despido a los trabajadores previamente contratados.

Se concluye que la rivalidad entre las compañías establecidas en la industria de la moda rápida de Perú es alta porque se asocian factores previamente explicados como la estructura consolidada de la industria, incremento de la demanda, costos fijos altos y barreras de salida altas.

### **1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas**

A continuación, se presentarán las oportunidades y amenazas para el grupo Fast Retailing según “Crecimiento del retail en el Perú” (2018); Rodríguez (2018); Salas (2018); Takeuchi (2012); “Perú tiene acuerdos comerciales de libre comercio” (2016) y “Perú tiene la segunda tasa de interés más alta de la región” (2016)

#### **Oportunidades**

- Gran mercado textil ubicado en Norteamérica, Europa Occidental y la región Asia-Pacífico.
- La moda y sus tendencias se expanden más rápido por internet.
- El comercio electrónico está creciendo en todo el mundo.
- Existencia de un gremio del sector retail en el Perú.
- Crecimiento del sector retail en el Perú.
- El sector retail del Perú tiene el mayor porcentaje de crecimiento de toda Sudamérica.
- Crecimiento económico sostenido de la economía Peruana.

- Crecimiento sostenido de la industria de la moda rápida en Perú.
- Aumento del uso de tarjetas de crédito y débito en Perú.
- Apertura continua de centros comerciales en Perú.
- Incremento del consumo en las provincias del Perú.
- Gran cantidad de tratados de libre suscritos por Perú.
- El poder de negociación de los compradores es bajo.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Amenazas**

- La industria de la moda rápida cambia a un ritmo veloz.
- Crisis política y debilidad de la democracia en los últimos años en Perú.
- En Perú el canal tradicional tiene más consumidores que el canal moderno.
- El sector retail del Perú es muy sensible a cualquier evento que genere inestabilidad en el país.
- Las tiendas por departamentos de Perú han reaccionado con estrategias defensivas ante la llegada de las empresas de moda rápida.
- El riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto en el Perú.
- La amenaza de productos sustitutos en la industria de la moda rápida es alta en Perú.
- La rivalidad entre compañías establecidas de moda rápida en Perú es alta.



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David (2008), La matriz de factores internos (EFI) es una herramienta que sintetiza y determina las fortalezas y debilidades más importantes de una organización y evalúa la relación entre ellas mediante puntuaciones, asimismo señala: “Los puntajes ponderados totales muy por debajo a 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte” (p.158).

Tabla 2.1  
Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
1) Consolidación económica y prestigio del grupo Fast Retailing.	0.12	4	0.48
2) Estructura de costos bajos de Fast Retailing.	0.10	4	0.40
3) Utilización de economías de escala y de ubicación en Fast Retailing.	0.10	4	0.40
4) Alianzas estratégicas de Fast Retailing por medio de Joint Ventures.	0.09	4	0.36
5) Inversión en áreas de I+D.	0.08	4	0.32
6) Estrategias publicitarias de marketing de gran impacto de Fast Retailing.	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
7) Objetivos estratégicos muy ambiciosos y poco realistas por parte de Fast Retailing.	0.07	2	0.14
8) Toma de decisiones de FR centralizadas en Tadashi Yanai.	0.12	1	0.12
9) Constantes reorganizaciones internas en Fast Retailing.	0.08	1	0.08
10) Fast Retailing depende mucho de Uniqlo en términos de rentabilidad.	0.10	1	0.10
11) Malos criterios en la selección de directivos en las sucursales de Uniqlo fuera de Japón.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

Fuente: David (2008)  
Elaboración propia

De acuerdo con el resultado obtenido por la matriz EFI con una puntuación ponderada de 2.75, se puede decir que el Grupo Fast Retailing es internamente fuerte debido a una buena gestión en sus áreas funcionales.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

David (2008), señala que la matriz de factores externos (EFE) es una herramienta la cual a manera de resumen muestra las oportunidades y amenazas de una determinada organización mediante puntuaciones, además refiere que un puntaje ponderado total menor de 2.5 refleja a una compañía que no aprovecha eficazmente sus oportunidades ni evita correctamente sus amenazas, mientras que con un puntaje superior a 2.5 muestra a una organización, que por el contrario, si sabe aprovechar eficazmente sus oportunidades y puede repeler las amenazas satisfactoriamente (p.110).

Tabla 2.2

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1) La moda y sus tendencias se expanden rápido por internet.	0.10	4	0.40
2) El comercio electrónico está creciendo en todo el mundo.	0.09	4	0.36
3) Crecimiento del sector retail en el Perú.	0.08	3	0.24
4) Crecimiento de la industria de la moda rápida en Perú.	0.11	3	0.33
5) Apertura continua de centros comerciales en todo el Perú.	0.10	3	0.30
6) Incremento del consumo interno en las provincias de Perú.	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
7) La industria de la moda rápida cambia a un ritmo veloz.	0.07	4	0.28
8) En Perú el canal tradicional tiene más consumidores que el canal moderno.	0.08	3	0.24
9) La tasa de interés en Perú es alta.	0.07	3	0.21
10) Las tiendas departamentales en Perú han reaccionado con estrategias defensivas frente a las empresas de moda rápida.	0.07	2	0.14
11) La amenaza de productos sustitutos es alta.	0.08	2	0.16
12) El sector retail en el Perú tiende a ser muy sensible ante cualquier evento que genere inestabilidad en el país.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.04</b>

Matriz EFE

Fuente: David (2008)

Elaboración propia

De acuerdo con el resultado obtenido por la matriz EFE con una puntuación ponderada de 3.04 se puede decir que el grupo Fast Retailing responde y aprovecha oportunamente sus oportunidades y minimiza y se protege adecuadamente de las amenazas del entorno.

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Según Hill, Jones y Schilling (2015), una estrategia genérica implica la creación de la ventaja competitiva de una empresa a través de la eficiencia, calidad, innovación o respuesta al cliente para obtener una rentabilidad por encima de los competidores, las empresas que son eficientes y tienen una estructura de costos bajos se aproximan a la estrategia de liderazgo en costos mientras que las que invierten en calidad, innovación y capacidad de respuesta se aproximan más a una estrategia de diferenciación. Se dice que cualquier empresa independientemente de su tamaño o giro de negocio puede adoptar estos tipos de estrategias.

Tabla 2.3

Matriz de estrategias genéricas

Diferenciación del Producto	Diferenciación del producto alta: La propuesta de valor de Fast Retailing se basa en la calidad, innovación y servicio al cliente.
Segmentación de Mercado	Segmentación de mercado alta: Las cuatro unidades de negocio de Fast Retailing atienden a un público objetivo amplio de clase media de hombres y mujeres, con un rango de edad amplio, que buscan ropa informal y casual, ubicados en Japón, Estados Unidos, China, Reino Unido, Francia, Hong Kong y Rusia.
Ventaja competitiva	La ventaja competitiva de Fast Retailing se construye en base a los siguientes cuatro pilares básicos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia superior: Uso de economías de escala y de ubicación, descuentos por cantidad por compras a granel a proveedores.</li><li>• Calidad superior: La propuesta de valor de Fast Retailing se basa en la calidad del producto y servicio ofrecidos a los clientes.</li><li>• Innovación superior: Creación de marcas propias y canales de distribución en varios formatos de tiendas físicas y virtuales para comprar por internet.</li><li>• Capacidad de respuesta: Fast Retailing tiene una política de devolución de productos hasta tres meses después de hecha la compra y dispone de centros de atención al cliente.</li></ul>
Estrategia genérica a nivel de negocio	La estrategia genérica a nivel de negocio ejecutada por Fast Retailing es de Diferenciación más liderazgo en costos.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

En la tabla anterior se propone la matriz de estrategias genéricas para el grupo Fast Retailing, donde se analiza la diferenciación de sus productos ofrecidos, sus segmentos de mercado y la creación de su ventaja competitiva para finalmente determinar qué tipo de estrategia genérica ejecuta la corporación.

Se concluye que Fast Retailing ejecuta una estrategia de Diferenciación más Liderazgo en costos porque su propuesta de valor se basa en ofrecer prendas de vestir de muy buena calidad con una amplia gama de marcas a través de tiendas físicas muy bien decoradas y modalidades de compra por internet, centrándose siempre en la satisfacción del cliente. Asimismo, el grupo es muy eficiente en cuanto a su estructura de costos, siendo esta baja debido al uso de economías de escala y de ubicación, además subcontratan la producción y tienen buena negociación con sus proveedores para obtener descuentos por compras a granel.



## 2.4 Matriz FODA

Según refiere David (2008), la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una herramienta cuya función es la conciliación y agrupamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de desarrollar cuatro tipos diferentes de estrategias: estrategias FO de la conciliación de fortalezas con oportunidades, estrategias DO de la conciliación de debilidades con oportunidades, estrategias FA de la combinación de fortalezas con amenazas y estrategias DA de la conciliación de debilidades con amenazas (p.221).

Tabla 2.4  
Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1) Consolidación económica y prestigio del grupo Fast Retailing 2) Estructura de costos bajos de Fast Retailing 3) Utilización de economías de escala y de ubicación en Fast Retailing 4) Alianzas estratégicas de Fast Retailing por medio de Joint Ventures 5) Inversión en áreas de Investigación y Desarrollo 6) Estrategias publicitarias de marketing de gran impacto de Fast Retailing	1) Objetivos estratégicos muy ambiciosos y poco realistas por parte de Fast Retailing 2) Toma de decisiones de FR centralizadas en Tadashi Yanai 3) Constantes reorganizaciones internas en Fast Retailing 4) Fast Retailing depende mucho de Uniqlo en términos de rentabilidad 5) Malos criterios en la selección de directivos en las sucursales de Uniqlo fuera de Japón
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1) La moda y sus tendencias se expanden rápido por internet 2) El comercio electrónico está creciendo en todo el mundo 3) Crecimiento del sector retail en el Perú 4) Crecimiento de la industria de la moda rápida en Perú 5) Apertura continua de centros comerciales en todo el Perú 6) Incremento del consumo interno en las provincias de Perú	F1,O3,O4. Ingresar al mercado Peruano con la marca Uniqlo F1,F4,O3,O4. Realizar una alianza estratégica con un retailer Peruano para ingresar a su mercado F5,O1,O2. Crear una aplicación para teléfonos móviles de la F6,O1. Crear contenido publicitario por redes sociales	D1,O1,O2. Proponer proyectos relacionados al comercio electrónico D2,O3. Proponer un plan de sucesión de colaboradores clave
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1) La industria de la moda rápida cambia a un ritmo veloz 2) En Perú el canal tradicional tiene más consumidores que el canal moderno 3) La tasa de interés en Perú es alta 4) Las tiendas departamentales en Perú han reaccionado con estrategias defensivas frente a las empresas de moda rápida 5) La compra de prendas de vestir en el Perú ha disminuido entre 10% y 15% durante los últimos años. 6) Amenaza de productos sustitutos es alta 7) El sector retail en el Perú es tiende ser muy sensible ante cualquier evento que genere inestabilidad en el país.	F5,A1. Lanzar al mercado productos nuevos anualmente O1,O6,A2. Abrir una oficina en Perú para estudiar el mercado	D1,O1. Innovar y extender la línea de productos de FR constantemente D5,A2,A4. Contactar a una agencia de estudio de mercados de Perú

Fuente: David (2008)  
Elaboración propia

En la anterior tabla puede verse la matriz Foda propuesta que hace un cruce de información entre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el fin de generar estrategias, en vista de que Fast Retailing dispone de oportunidades y fortalezas importantes, se pudo formular estrategias intensivas de crecimiento orientadas principalmente al ingreso en el mercado Peruano y también con el aprovechamiento de tecnologías de información, el resto de las estrategias tienen un enfoque más defensivo aprovechando las importantes fortalezas y oportunidades para bloquear amenazas y superar debilidades.

## **2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas**

Según la página web de Fast Retailing (2018), su visión, misión y políticas pueden definirse de la siguiente manera:

### **Visión:**

“Convertirnos en la primera compañía textil del mundo”

### **Misión:**

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

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

### **Políticas:**

- Hacer todo lo posible por nuestros clientes.
- Perseguir la excelencia y aspirar al mayor nivel posible de logros.
- Lograr resultados sólidos mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Muévete rápido y con decisión en todo lo que hacemos.
- Conducir negocios de una manera real basada en el mercado actual.
- Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad.

### **Propuesta de visión y misión:**

Propuesta de visión: Una organización global líder en la comercialización de prendas de vestir con capacidad de respuesta a los problemas sociales.

Propuesta de misión: Mantener nuestra confianza con nuestros clientes globales ofreciéndoles prendas de vestir de gran calidad e innovando siempre en nuevos conceptos de servicio para garantizar su plena satisfacción.

## **2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa**

Considerando que el grupo Fast Retailing tiene como objetivos crecer globalmente e ingresar al mercado Peruano para el año 2019, se han propuesto los siguientes objetivos estratégicos que responden a esa visión de expansión global.

Objetivo 1: Incrementar la rentabilidad de Fast Retailing en un 5% a nivel global para el año 2019.

Objetivo 2: Incrementar la participación de mercado de Fast Retailing globalmente en 2% para el año 2019.

Objetivo 3: Ingresar en el mercado Peruano para el año 2019 con la marca Uniqlo, abriendo una tienda ubicada en el centro comercial Jockey Plaza localizado en Lima.

Objetivo 4: Para el año 2020 alcanzar un índice de recompra de clientes del 30% en el mercado Peruano como parte de la fidelización de consumidores.

Objetivo 5: Para el año 2020 incrementar en 10% la inversión en I+D de Fast Retailing.

Objetivo 6: Para el año 2020 incrementar en 20% el número de capacitaciones en Fast Retailing.

## **2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN**

De acuerdo con la página web de Fast Retailing (2018), el grupo cuenta con cuatro unidades de negocio las cuales son Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU y Marcas globales, de hecho, la estructura y orden de esas unidades de negocio son coherentes y guardan relación con la visión de crecimiento global, sin embargo, puede generarse uso excesivo de recursos y duplicación de funciones que eventualmente podrían aumentar los costos para el grupo.

Se propone que Uniqlo Internacional y Uniqlo Japón formen parte de una sola unidad de negocio llamada Uniqlo Global, con el fin de evitar la duplicación de funciones, reducir costos administrativos, mejorar la comunicación organizacional y reducir la

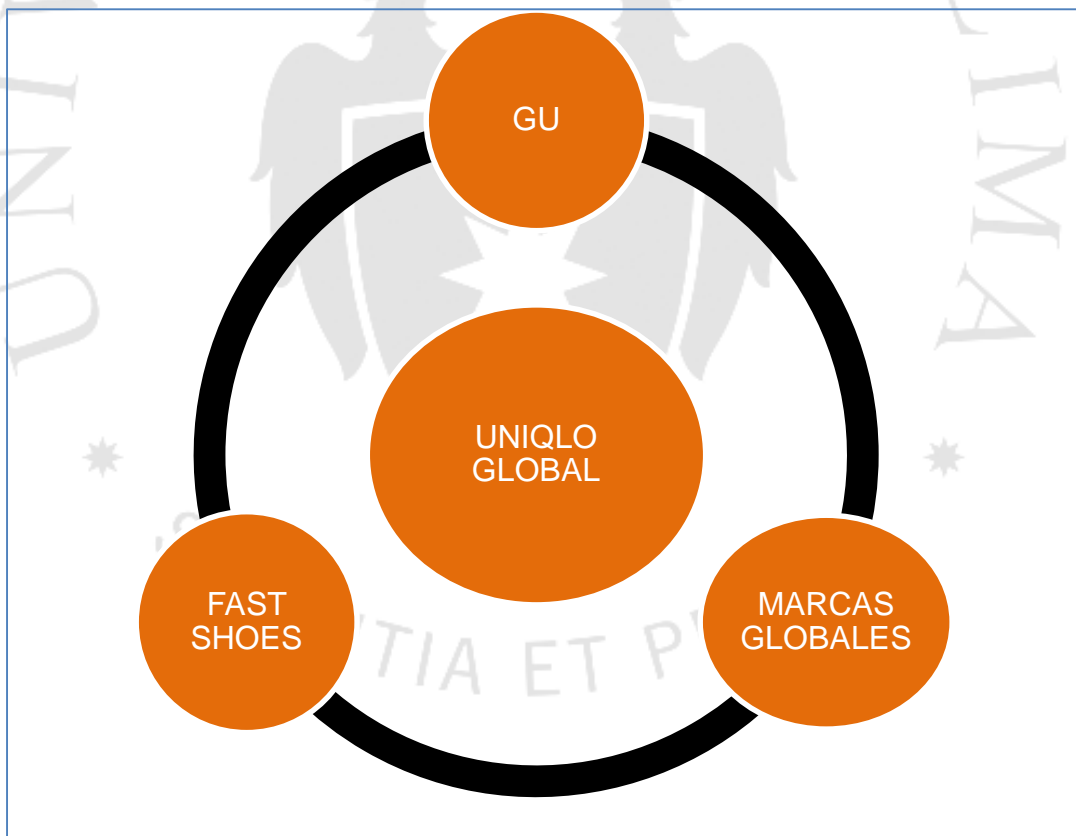
burocracia, además se propone la creación de una nueva unidad de negocios con el nombre de Fast Shoes, la cual se encargará de administrar exclusivamente la comercialización de calzado, finalmente las unidades de negocio GU y Marcas Globales se mantendrán igual porque administran eficientemente sus recursos actualmente.

La reformulación facilitará el ingreso de la corporación a Perú puesto que lo que se busca es agilidad en la toma de decisiones, fluidez en la transmisión de la información y formulación de proyectos orientados que puedan incluir a Perú.

A continuación, mediante un gráfico se mostrará la propuesta de redefinición de unidades de negocio de Fast Retailing.

Figura 2.1

Redefinición de las UEN



Elaboración propia



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

### **Estrategia Global**

Según Takeuchi (2012), la estructura de costos de Fast Retailing es baja porque ejecuta economías de escala y ubicación al centralizar su producción masiva en China donde obtiene importantes reducciones de costos (p.7), además el grupo empresarial ofrece un mismo producto y servicio a sus clientes globales, sin hacer grandes adaptaciones en sus diseños o presentaciones. Con lo anterior se puede decir que Fast Retailing tiene fuertes presiones para reducir sus costos y bajas presiones para responder a lo local, configurando así una estrategia de Estandarización Global.

Básicamente la propuesta de estrategia global para Fast Retailing sería que preserve la estrategia de estandarización global que actualmente ejecuta porque le está dando excelentes resultados en los mercados donde tiene presencia. De hecho, en un potencial ingreso al mercado Peruano podría hacerlo bajo la modalidad de Joint Venture donde podría asociarse con un socio Peruano que le provea información acerca de la demanda de mercado, canales de distribución y la competencia en la industria de la moda rápida para conjuntamente enfrentar mejor a los competidores y compartir el riesgo.

### **Estrategias Corporativas**

#### **1. Estrategia de Integración Horizontal**

Según Takeuchi (2012), el grupo Fast Retailing, entre los años 2004 y 2010, realizó varias adquisiciones de compañías de la industria de la moda con el fin de consolidarse en el mercado mundial textil (p.5), estas acciones emprendidas se conocen como estrategias de integración horizontal.

La propuesta en este caso sería que Fast Retailing adquiriera importantes marcas de ropa en países emergentes de Latinoamérica, que actualmente presentan expectativas altas de crecimiento económico, tal como sucede en el caso Peruano, con el fin de conformar una red global en dicha zona, donde aún no tiene presencia, para consolidar aún más la participación de Fast Retailing mundialmente.

## **2. Estrategia de integración vertical hacia adelante**

Según Takeuchi (2012), Fast Retailing, incluyendo a todas sus marcas, contabilizó 2,203 tiendas distribuidas globalmente para fines del año 2010 (p.24). Como Fast Retailing vende sus productos en tiendas minoristas de su propiedad utiliza una estrategia de integración vertical hacia adelante que le permite distribuir más ágilmente sus productos y tener un contacto directo con sus consumidores finales, por lo que se recomienda que continúe con esa estrategia para garantizar su excelente atención al cliente.

En el caso que Fast Retailing decida ingresar al mercado Peruano, la propuesta se fundamenta en que inaugure sus tiendas propias en centros comerciales de las principales ciudades donde hay mayor actividad comercial, entregando una propuesta de valor enfocada en la calidad y buen trato al cliente.

## **3. Outsourcing Estratégico**

Fast Retailing ejecuta un outsourcing estratégico al subcontratar su producción de prendas de vestir con más de ochenta compañías ubicadas en China (Takeuchi, 2012, p.7).

La propuesta de Outsourcing Estratégico para Fast Retailing se fundamenta en el hecho de no depender exclusivamente de la producción en China, de hecho, se debería ubicar localizaciones estratégicas adicionales que sean favorables respecto al ahorro en costos tales como Vietnam o Camboya, de ese modo si hubiera problemas con la producción en China se contaría con el soporte de otros centros de producción.

## **4. Alianzas Estratégicas**

De acuerdo con Takeuchi (2012), Fast Retailing hizo alianzas estratégicas cuando constituyó joint ventures en su ingreso a los mercados de China, Corea y Singapur (p.5).

Una propuesta de alianzas estratégicas para Fast Retailing sería ingresar a economías emergentes de Sudamérica por medio de joint ventures, también podría elegir la opción de ingresar con la modalidad de franquicia, donde por ejemplo, el franquiciador Fast Retailing entregue los derechos de la marca Uniqlo a un franquiciatario de Perú, con

este acuerdo, el socio estratégico Peruano o franquiciatario tendría los derechos de la marca Uniqlo por un periodo establecido contractualmente y en conjunto ambos socios podrían desarrollar la marca en Perú donde la industria de la moda rápida está creciendo rápidamente.

## **5. Diversificación relacionada**

Finalmente, para terminar con las estrategias corporativas, una propuesta de diversificación relacionada para el grupo Fast Retailing sería que cree una nueva unidad de negocios que venda calzado debido a que podría aprovechar los elementos de la cadena de valor como marketing, servicio de venta y post venta y logística que tendría en común con las demás unidades de negocio de Fast Retailing y lograr así sinergias, además podrían agrupar los productos, es decir, por ejemplo en las tiendas de Uniqlo se vendería también el calzado de la nueva unidad de negocios creada.

### **Estrategia de negocios**

La estrategia a nivel de negocios o genérica utilizada por Fast Retailing es la de diferenciación más liderazgo en costos porque, como anteriormente ya se mencionó, el grupo tiene una propuesta de valor diferenciada basada en la calidad, innovación y respuesta al cliente y al mismo tiempo tiene una estructura de costos bajos debido a la eficiencia organizacional lograda por el uso de economías de escala.

Por otro lado, con respecto a las estrategias de inversión a nivel de negocios, el grupo Fast Retailing se encuentra en la etapa del ciclo de vida de crecimiento en la industria de la moda rápida y está en una posición competitiva fuerte porque a través de los años se ha consolidado como grupo compitiendo con Zara y H&M por dominio del mercado textil, desde ese punto de vista Fast Retailing debería ejecutar la estrategia de crecimiento o expansión en todos los mercados donde tiene presencia globalmente para aprovechar el incremento de la demanda en la industria de la moda rápida y consolidarse aún más.

## **Estrategias Funcionales**

### **Estrategias de Recursos Humanos**

- Diseñar un plan de sucesión de los principales directivos de Fast Retailing.
- Implementar un plan de capacitación trimestral para los vendedores de tienda de Fast Retailing.
- Evaluar el desempeño de los vendedores de tienda de Fast Retailing en forma trimestral.

### **Estrategias de Compras**

- Diseñar un programa de evaluación y calificación de proveedores.
- Realizar compras a granel para obtener descuentos en precios.

### **Estrategias de Legal**

- Firmar acuerdos contractuales con los principales proveedores de materia prima de Fast Retailing para buscar beneficios mutuos.
- Realizar acuerdos legales con socios estratégicos en áreas geográficas donde Fast Retailing aún no tiene presencia.

### **Estrategias de Tecnologías de información**

- Implementar un canal virtual para compras por internet en todas las unidades de negocio de Fast Retailing.
- Implementar un sistema de seguimiento que identifique a los clientes principales y sus montos de consumo en Fast Retailing.
- Implementar un sistema informático en todas las tiendas de Fast Retailing que indique el estatus de la mercadería en tiempo real.

### **Estrategias de I+D**

- Crear diseños de prendas de vestir innovadores e inteligentes cada temporada.
- Diseñar proyectos conjuntos con el área de marketing para fomentar la creación de nuevos diseños a la medida del cliente.

### **Estrategias de Marketing**

- Ejecutar una estrategia de penetración de mercado en China incrementado el número de tiendas de Fast Retailing.
- Ejecutar una estrategia de desarrollo de productos lanzado nuevas prendas de vestir innovadoras cada año en los mercados actuales.
- Ejecutar una estrategia de desarrollo de mercado, ingresando a zonas geográficas estratégicas con alto potencial de crecimiento como Sudamérica.
- Ejecutar una estrategia de diversificación concéntrica ingresando a nuevos mercados con productos nuevos como calzado.

### **Estrategias de Operaciones**

- Implementar una política de evaluación de la productividad en los principales centros de producción subcontratados en China.
- Implementar el modelo del lote económico en todas las tiendas de Fast Retailing para evitar el desabastecimiento de inventarios.
- Evaluar nuevos territorios estratégicos para producir a bajo costo.

### **Estrategias de ventas y post ventas**

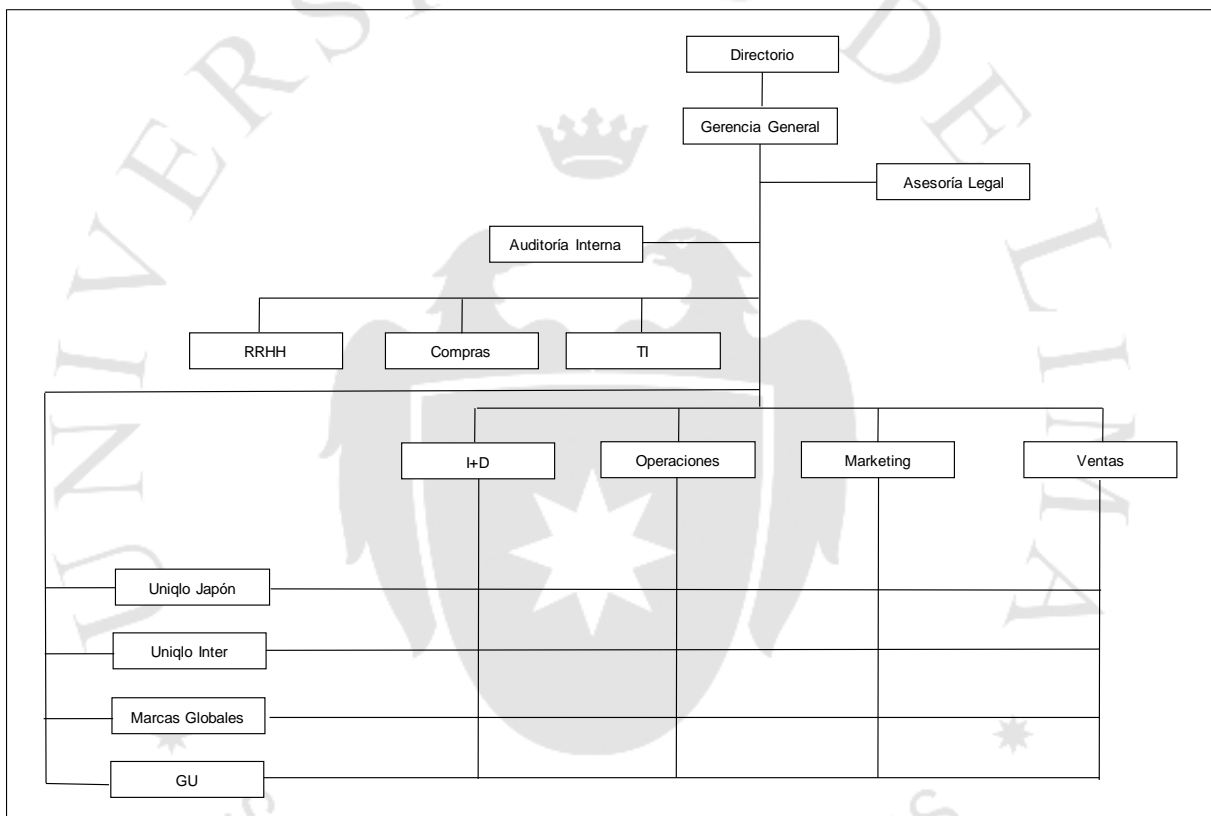
- Crear un programa de fidelización de clientes en Fast Retailing a través de acumulación de puntos por cada compra.
- Implementar un área de comunicación directa con los clientes para recibir sugerencias, quejas e ideas.

# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama Matricial



Elaboración propia

El diseño organizacional propuesto para Fast Retailing es el matricial, debido a que el grupo dispone de cuatro unidades de negocios pudiendo estas compartir recursos clave de la cadena de valor tales como investigación y desarrollo, operaciones, marketing y publicidad y servicio de venta y post venta generando sinergias que permitirán alcanzar ventajas competitivas importantes para evitar la duplicación de funciones y reducir significativamente los costos.

Por otro lado, el diseño responde a una necesidad de creación de proyectos de las áreas principales con cualquiera de las cuatro unidades de negocio, pudiendo incluso crearse proyectos conjuntos entre áreas, de hecho, el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) que promueve la innovación y generación de proyectos en el grupo se vería enormemente favorecido con este tipo de diseño organizacional. En efecto, Robbins y Coulter (2014) en referencia a la estructura matricial señalan que: “Es una estructura organizacional que asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos determinados” (p.358).

Finalmente este tipo de diseño matricial podría adaptarse de mejor forma en el supuesto de que Fast Retailing ingrese al mercado peruano debido a que se promovería la continua formulación de proyectos en dicho nuevo mercado con el apoyo conjunto de las principales áreas funcionales de la corporación que podrían aportar conocimiento y experiencia en estrategias de ventas y crecimiento en nuevos mercados.

### **3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa**

En principio, para implantar las estrategias como parte del proceso de administración estratégica, es necesario que se desarrolle un plan cuyo objetivo es el de alinear las estrategias resultantes con las personas que conforman la organización, con la estructura organizacional, con las áreas claves y con los sistemas de dirección.

#### **En las personas**

Como paso previo a la implementación estratégica en Fast Retailing, en primer lugar, se debe considerar a las personas que conforman el grupo empresarial, es decir, se tendrá que comunicar e informar a cada uno de los colaboradores sobre los planes de la corporación con el fin de generar sentido de pertenencia y adhesión para prevenir la resistencia al cambio.

Luego de la implementación es preciso capacitar a los trabajadores cuyos puestos de trabajo repercutan directamente en el desempeño de la estrategia con el fin de que puedan realizar eficazmente sus funciones con objetivos claramente definidos.

Finalmente la motivación jugará un rol muy importante debido a que eventualmente se podrán crear programas de recompensas que incentiven a los trabajadores a cumplir con sus objetivos, los cuales permitirán llevar a cabo de forma correcta las estrategias y a su vez estas permitirán alcanzar los objetivos organizacionales.

### **En la estructura organizacional**

La propuesta de la estructura matricial surgió debido a la naturaleza de las estrategias existentes en Fast Retailing, en otras palabras, la estrategia de estandarización global, integración horizontal, integración vertical hacia adelante, alianzas estratégicas y estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado resultan más eficaces porque el diseño matricial en sí permite obtener importantes reducciones de costos debido a que se aprovechan mejor los recursos, competencias y capacidades principales de Fast Retailing y se vinculan con sus cuatro unidades de negocios logrando así evitar duplicación de funciones, además se podrá agrupar productos entre unidades de negocio lo que permitiría ejecutar de mejor manera las estrategias intensivas.

Con todo esto, se concluye que la reducción de costos y la adaptabilidad de las estrategias con el diseño matricial son el principal motivo que permitirán implantarlas de modo más seguro y con la certeza de que las estrategias seguirán su curso óptimamente lo que será beneficioso para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **En las áreas clave**

Previamente ya se definieron las cuatro actividades primarias o áreas clave de Fast Retailing, las cuales son Investigación y Desarrollo, Operaciones, Marketing y Publicidad y Servicio de venta y post venta las cuales son las funciones que añaden valor en el proceso productivo de prendas de vestir desde la compra de insumos hasta la venta directa al consumidor final. En todo el proceso se han propuesto estrategias para cada función las cuales guardan relación entre sí a modo de eslabón.

Por ejemplo, algunas estrategias de Marketing y publicidad son el incremento de tiendas de Uniqlo en China (penetración de mercado) y el lanzamiento de nuevas marcas o diseños de prendas de vestir (desarrollo de producto), la implementación de estas estrategias



permitirá alcanzar más rápidamente los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

### **En los sistemas de dirección**

Los sistemas de dirección en una organización se asocian con la motivación, liderazgo y cultura organizacional, en Fast Retailing la motivación estaría estrechamente relacionada con las recompensas que eventualmente se puedan promocionar por el cumplimiento de objetivos que impulsen el desarrollo de las estrategias, por otro lado, el liderazgo estaría a cargo de los gerentes de alta dirección que sepan comunicar, brindar asesoría y solucionar los conflictos que eventualmente puedan surgir luego de implantar las estrategias.

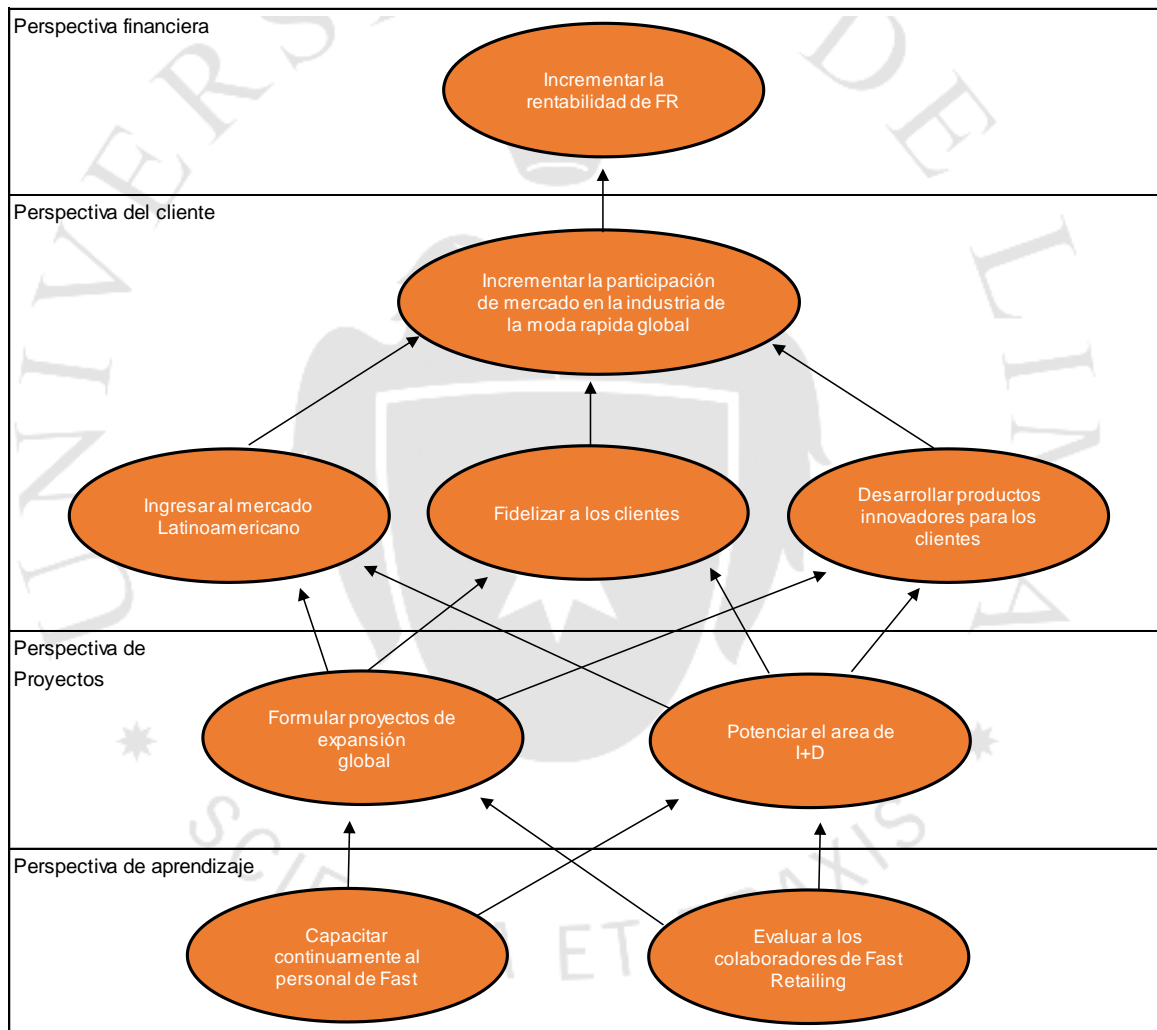
Finalmente la cultura organizacional de Fast Retailing, es decir su declaración de visión, misión, valores organizacionales y políticas deberían estar alineadas y en sintonía con las estrategias implantadas, dicho de otro modo, las estrategias implantadas deberían contener aspectos relacionados con el enfoque hacia el cliente, innovación, calidad y expansión global.

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2009)  
Elaboración propia

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), un mapa estratégico es una representación gráfica donde por cada perspectiva (aprendizaje, proyectos, cliente y financiera) se describen objetivos los cuales, empezando desde la perspectiva de aprendizaje, tienen

que tener una relación de causa-efecto en forma ascendente hasta llegar a los objetivos de la perspectiva financiera (p.79).

En el anterior gráfico que ilustra el mapa estratégico propuesto para Fast Retailing, se puede apreciar, en la perspectiva de aprendizaje, objetivos de capacitación y evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización, los cuales responden a necesidades de aprender nuevos procedimientos, reglamentos, técnicas o políticas para garantizar la eficacia, ello a cargo de la capacitación y además la necesidad de medir el rendimiento de los trabajadores periódicamente para tomar acciones correctivas en caso de baja productividad o recompensas que reconozcan el excelente desempeño como promociones de puestos que promuevan el desarrollo personal.

Respecto a los objetivos de la perspectiva de proyectos, estos responden a la visión del grupo empresarial de consolidarse en la industria de la moda rápida a nivel global, a través de la formulación de proyectos de crecimiento global a cargo del Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), los cuales pueden ser el ingreso a nuevos mercados o el crecimiento en los mercados actuales, asimismo con el fortalecimiento del área de Investigación y Desarrollo que posibilitará el lanzamiento continuo de nuevos productos para competir firmemente en una industria donde las modas cambian velozmente.

Adicionalmente, los objetivos de la perspectiva del cliente se basan en el ingreso al mercado latinoamericano, el lanzamiento de productos nuevos e innovadores, ambos objetivos responden a estrategias intensivas de crecimiento en mercados nuevos y actuales de la corporación, asimismo también se encuentra el objetivo de fidelización de clientes que en conjunto con los otros objetivos mencionados permitirán incrementar la participación de mercado de Fast Retailing a nivel mundial. De hecho, Kotler y Keller (2016), refieren que un punto porcentual de participación de mercado podría equivaler millones de dólares (p.341), es por ello la importancia de mantenerla e incrementarla cuando sea necesario.

Finalmente, el objetivo de la perspectiva financiera, que debería ser alcanzado como consecuencia directa de los objetivos de la perspectiva del cliente, sugiere incrementar la rentabilidad de la corporación. De hecho de acuerdo a lo expresado por

Ross, Westerfield y Jaffe (2012), la rentabilidad indica si los accionistas han alcanzado resultados positivos o negativos del capital invertido durante un año, los indicadores más utilizados de rentabilidad son el margen de utilidad, margen de utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (UAIIDA), rendimiento sobre los activos (ROA) y rendimiento sobre el capital (ROE) (pp. 54-55).

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Objetivo BSC	Indicador BSC	Peso BSC
F1 Incrementar la rentabilidad de FR	Rentabilidad sobre el Patrimonio	40%
	Margen bruto neto	60%
C1 Incrementar la participación de mercado en la industria de la moda rápida global	Porcentaje de Participación de mercado en la industria de moda rápida global	100%
C2 Ingresar al mercado Latinoamericano	Número de tiendas abiertas por año	100%
C3 Fidelizar a los clientes	Índice de recompra de clientes	60%
	Índice de satisfacción del cliente	40%
C4 Desarrollar productos innovadores para los clientes	Número de productos nuevos lanzados por año	100%
P1 Formular proyectos de expansión global	Número de proyectos de desarrollo de mercado formulados por semestre	100%
P2 Potenciar el área de I+D	Número de proyectos de I+D por semestre	100%
A1 Capacitar continuamente al personal de FR	Número de horas de capacitación por trimestre	60%
	Índice de asistencia a las capacitaciones	40%
A2 Evaluar a los colaboradores de FR	Número de evaluaciones a colaboradores por trimestre	100%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)  
Elaboración propia

En el gráfico anterior se presenta un cuadro de mando integral, que de acuerdo a León (2008), es una herramienta de control de gestión organizacional que contiene cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje), las cuales deben mostrar una lista de objetivos relacionados entre sí y adicionalmente cada objetivo

debe presentar una serie de indicadores, los cuales servirán para medir el nivel de alcance que han tenido dichos objetivos en un periodo determinado de tiempo (p.570).

En la perspectiva de aprendizaje se encuentra el objetivo de capacitación de los colaboradores de Fast Retailing y sus indicadores número de horas de capacitación por trimestre e índice de asistencia a las capacitaciones, dichos indicadores servirán para determinar si hay una relación directamente proporcional entre el número de horas de capacitación e índice de asistencia con la productividad de los colaboradores. Adicionalmente también se encuentra el objetivo de evaluación de los trabajadores de la corporación y su indicador propuesto es el número de evaluaciones por trimestre que permitirá conocer la evolución y el cumplimiento de metas de los colaboradores en ese periodo de tiempo.

Respecto a la perspectiva de procesos internos se propuso el objetivo de formulación de proyectos de expansión global cuyo indicador es el número de proyectos de desarrollo de mercado formulados por semestre, en efecto Fast Retailing respondiendo a su visión de convertirse en la corporación número uno a nivel mundial en la industria de la moda rápida debe ingresar a mercados emergentes con potencial de crecimiento de forma regular para garantizar su crecimiento y consolidación, asimismo en esta perspectiva se propuso también el objetivo de potenciar el área de I+D y para medir este objetivo se consideró el indicador número de proyectos formulados por el área de Investigación y Desarrollo por semestre, cabe aclarar que los proyectos de esta área tienen que estar orientados al desarrollo de productos y diversificación.

En la perspectiva del cliente para el objetivo de ingresar al mercado Latinoamericano, el indicador propuesto es el número de tiendas abiertas por año en dicha región, Fast Retailing anualmente inaugura decenas de nuevas tiendas en sus mercados actuales, así que no sería descabellada una agresiva estrategia de desarrollo de mercados en dicha región, otro objetivo de esta perspectiva es la fidelización de los clientes donde los indicadores propuestos son el índice de recompra y el índice de satisfacción de los clientes, asimismo para el objetivo de desarrollo de productos innovadores para los clientes se propuso el indicador de número de productos nuevos lanzados por año, como parte de una estrategia de desarrollo de productos orientada al cliente, y finalmente para

el objetivo de incrementar la participación de mercado en la industria de la moda rápida a nivel global se cuenta con el indicador de porcentaje de la participación de mercado que servirá para hacer comparaciones respecto a años anteriores.

Finalmente, en la perspectiva financiera el objetivo es el de incrementar la rentabilidad de Fast Retailing y sus indicadores son la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y el margen bruto neto que determinarán si los accionistas han recuperado su inversión durante un año.



## CONCLUSIONES

- El grupo Fast Retailing, a través de más de treinta años en el mercado ha fortalecido su modelo de negocio en base a sus principios básicos relacionados al cliente, calidad e innovación.
- La corporación Fast Retailing se encuentra centralizada en su presidente Tadashi Yanai, quien es el que tiene la última palabra en la toma de decisiones lo que constituye un freno para el empoderamiento organizacional.
- Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional son las unidades de negocio de Fast Retailing que mayores utilidades le generan a la corporación.
- La producción de prendas de vestir de Fast Retailing se encuentra tercerizada por fábricas procedentes únicamente de China lo cual constituye un riesgo al depender exclusivamente de estas.
- La industria de la moda rápida se encuentra en crecimiento, es por esta razón que el panorama global de las compañías que se encuentran en dicha industria se basa en la expansión y penetración de mercado.
- Uno de los principales retos que enfrenta Fast Retailing es la rapidez con la que las modas y tendencias en prendas de vestir cambian, lo que obliga a que la corporación tenga que innovar continuamente para poder responder oportunamente a las necesidades de los clientes y no perder participación de mercado.
- El mercado Latinoamericano y específicamente el Peruano se configura como uno de los mercados más atractivos de la región debido al boom que están teniendo en nuestro país las compañías de moda rápida.
- En Perú la industria de la moda rápida se originó en el año 2012 con la llegada de Zara y es una industria donde las barreras de entrada son bajas.

## RECOMENDACIONES

- Fast Retailing debería preservar esa perspectiva enfocada en el cliente, pues le permite fidelizarlos y crear relaciones con ellos a largo plazo.
- El grupo Fast Retailing no debería centralizar la toma de decisiones de forma unilateral, se debe promover la participación de todos los colaboradores en la medida que sea posible.
- Fast Retailing debe promover el crecimiento de Uniqlo Japón y Uniqlo Internacional puesto que son las unidades de negocio que en conjunto permiten recaudar más del 70% del total de utilidades de la corporación, asimismo se debe considerar en cerrar la unidad de negocios GU porque no es lo suficientemente rentable y no ha crecido de acuerdo a lo esperado en los últimos años.
- Fast Retailing debería contar con zonas estratégicas adicionales donde puedan tercerizar su producción de prendas de vestir tales como Camboya o Vietnam y no depender exclusivamente de China.
- El grupo Japonés debería continuar con su estrategia de incrementar su participación de mercado en sus mercados actuales y también ingresar a nuevos mercados, especialmente los que tengan mayor potencial de crecimiento como Latinoamérica o la India.
- Fast Retailing siempre debe buscar la forma de innovar en sus procesos clave y la presentación de sus productos, debido a que las modas cambian velozmente.
- Fast Retailing debería ingresar al mercado Peruano, pues este actualmente goza de una economía estable y con una tendencia en el crecimiento del sector retail.
- Fast Retailing debería ingresar a Perú, aprovechando las barreras de entrada bajas, con la marca Uniqlo para competir con Zara, Forever 21 y H&M que recién han entrado a dicho mercado.



## REFERENCIAS

- BCP: Inflación anual cerraría en 2,5% el 2018. (2 de Julio del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-inflacion-anual-cerraria-2-5-2018-noticia-532443>
- Crecimiento del retail en el Perú. (2018). *Ad News*, (63), 16-17. Recuperado de [https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad\\_news\\_63\\_marzo](https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad_news_63_marzo)
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.<sup>a</sup> ed.). Juárez.: Pearson
- Euromonitor Passport (2018). *Sales of Apparel and Footwear Specialist Retailers. Retail Value RSP excl. Sales Tax - PEN million - Current - 2003-2022*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Fast Retailing (28 de Febrero del 2018). Annual Reports. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/annual.html>
- Fast Retailing (8 de Noviembre del 2018). Fast Retailing way (FR Group Corporate Philosophy). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Garcés, E., López, G., y Pailiacho, V. (2017). Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. Un enfoque desde la tecnología. *3C TIC*. 6(2), 52-69. doi <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11a. ed.). México D.F.: Cengage Learning
- Hitt, M. A., Ireland, D., y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (7a ed.). México D.F: Thomson.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (2a ed.). Barcelona: Gestión 2000
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a. ed.). México, D. F: Pearson
- León Lázaro, G. D. (2008). El cuadro de mando integral: Proyecciones diversas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (41), 565-586.
- Perú Retail. (15 de Octubre del 2015). La guerra de las fast fashion en el mercado peruano recién comienza. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/guerra-fast-fashion-mercado-peruano-recien-comienza/>

- Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son?. (20 de Noviembre del 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-son-148828>
- Perú tiene la segunda tasa de interés más alta de la región para préstamos de consumo. (9 de Febrero del 2016). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-segunda-tasa-interes-alta-region-prestamos-consumo-210431>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid.: Pirámide
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a. ed.). México D. F: Pearson.
- Rodríguez, H. (3 de abril del 2018). Retail en el Perú: las últimas innovaciones en el mercado. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/03/retail-en-el-peru-las-ultimas-innovaciones-en-el-mercado/>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas* (9a. ed.). México: McGraw-Hill.
- 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). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocio: <https://hbsp.harvard.edu/tu/6dcdda66>