

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

María Isabel Heredia Ruiz

Código 20122780

Lima – Perú

Diciembre del 2018

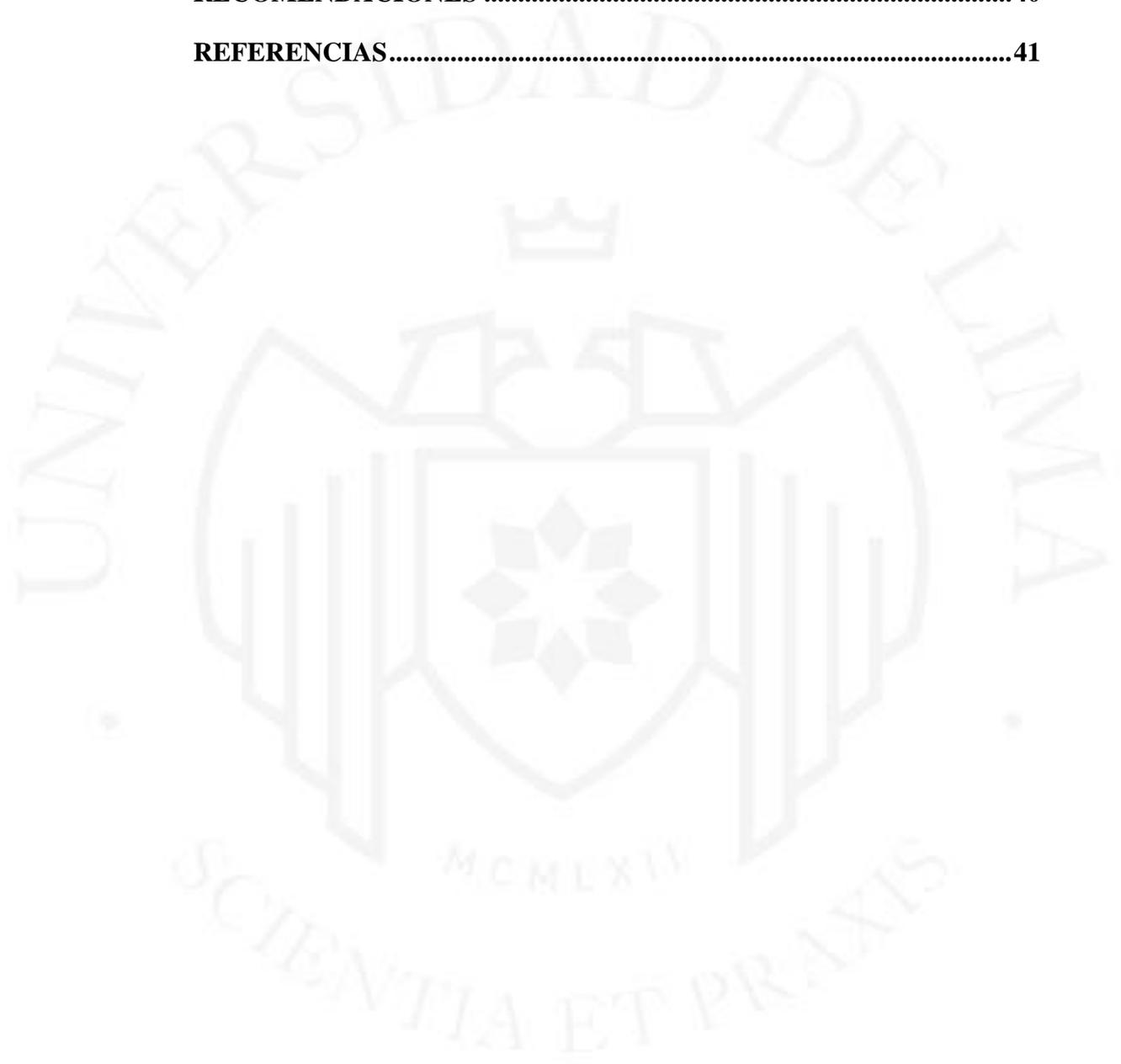


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	12
1.2 Diagnóstico Externo	16
1.2.1 Análisis PEST	16
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	18
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas ..	21
CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	23
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	24
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	25
2.4 Matriz FODA.....	26
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	28
2.6 Definición de Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	29
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	29
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	33
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	33

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	36
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41

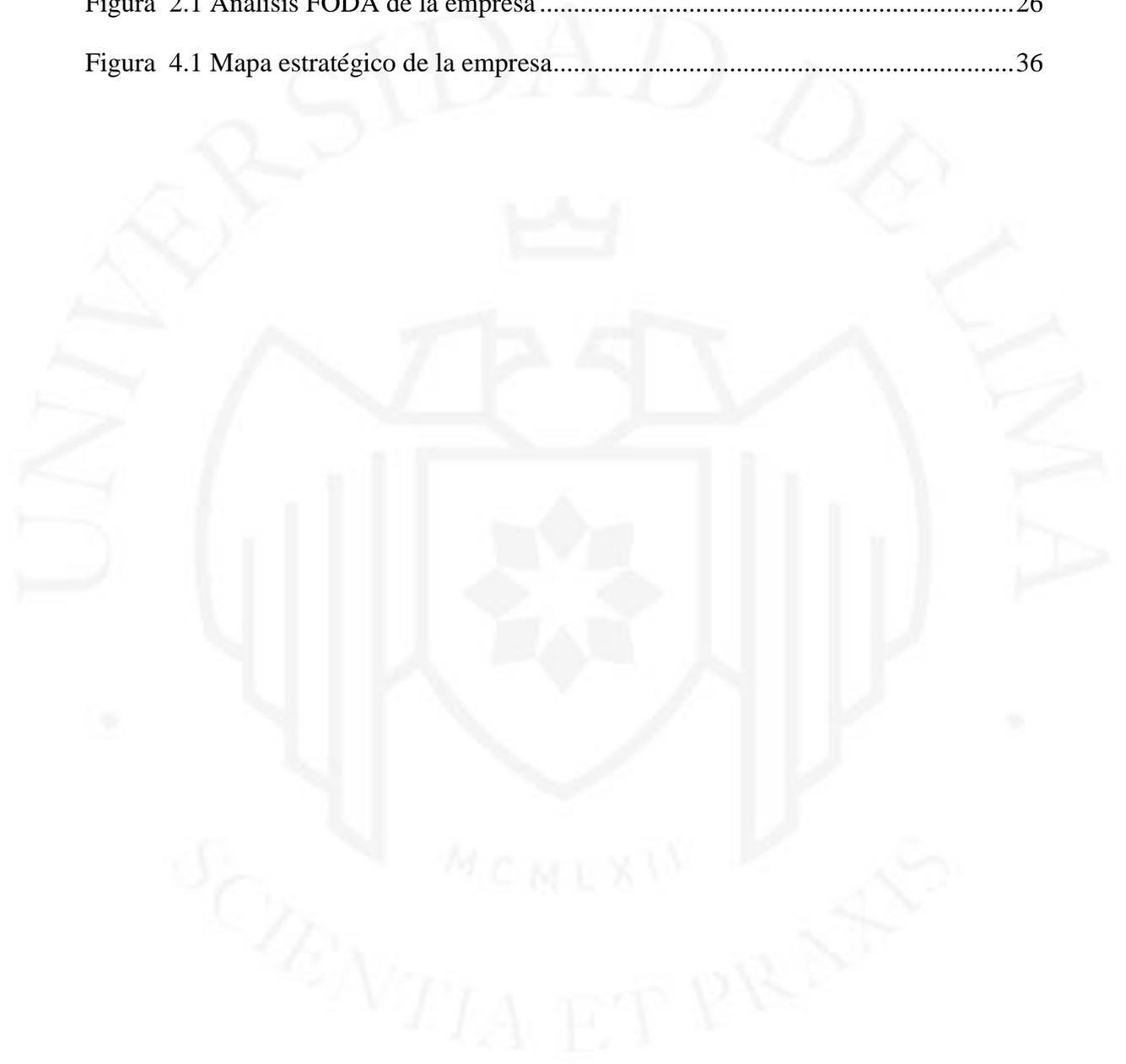


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis Político y escenarios futuros	16
Tabla 1.2 Análisis Social y escenarios futuros	16
Tabla 1.3 Análisis Económico y escenarios futuros	17
Tabla 1.4 Análisis Tecnológico y escenarios futuros	17
Tabla 2.1 Tabla de análisis de Matriz EFI.....	23
Tabla 2.2 Tabla de análisis de Matriz EFE.....	24
Tabla 2.3 Análisis de estrategias genéricas UNIQLO y Marcas Locales.....	25
Tabla 2.4 Análisis de estrategias genéricas Global Brands	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de la empresa	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor empresa Fast Fashion	5
Figura 2.1 Análisis FODA de la empresa.....	26
Figura 4.1 Mapa estratégico de la empresa.....	36



INTRODUCCIÓN

La globalización es un factor que ha sido ventajoso para muchas empresas a nivel mundial, inclusive para las del sector Fast Fashion, las cuales al ver que sus mercados locales se empezaron a saturar aprovecharon la oportunidad para expandir sus mercados e incrementar sus ingresos.

Hoy en día, la rivalidad del sector es muy competitiva ya que cada empresa trata de mejorar sus procesos y en diferenciarse de la competencia con el objetivo de ser la mayor compañía de distribución de moda a nivel de participación de mercado y ventas. Es ahí dónde nace la innovación de cada compañía para enfrentar este nivel de competitividad y donde la implementación del proceso SPA a través de su cadena de valor toma gran importancia ya que esta implica tener total control de los procesos de negocio, desde el diseño y planificación hasta las ventas en tienda o canal online.

El presente documento contribuye al estudio de las estrategias actuales del grupo económico Fast Retailing y de cada una de sus empresas. Asimismo, evalúa la posibilidad de ingreso de la corporación con alguna de sus ya conocidas marcas al mercado peruano, el cual a pesar del pequeño estancamiento económico por variables internas sigue siendo uno de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica en el sector retail. En caso sea atractivo para la empresa ingresar al mercado peruano, se evaluarán las posibles estrategias a seguir por Fast Retailing para que su ingreso a este nuevo mercado sea una historia de éxito.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

A continuación se hará un análisis de la situación actual de la empresa Fast Retailing utilizando el Modelo de Negocio Canvas, el cual fue diseñado por Alexander Osterwalder. Esta herramienta permitirá conocer el modelo de negocio de la empresa en término de sus 9 elementos clave: socios claves, actividades claves, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuente de ingresos.

A. Asociaciones claves:

Inicialmente, Fast Retailing tuvo como socio a las compañías principalmente ubicadas en China las cuales se dedicaban a la producción final de la marca propia para las tiendas UNIQLO, con lo cual pudo lograr obtener una optimización de esfuerzos y economías de escala. Los accionistas también forman parte importante del éxito de Fast Retailing.. El aporte de capital de los accionistas facilitó el financiamiento para la expansión de Fast Retailing a nuevos mercados.

Las empresas con las que Fast Retailing constituyó Joint Ventures resultaron ser socios claves para reducir riesgo al entrar a nuevos mercados. Aprendiendo de los errores cometidos anteriormente como la apertura ambiciosa de tiendas en el Reino Unido, Fast Retailing se asoció con una empresa local para impulsar su entrada con la tienda UNIQLO en un mercado nuevo, China. Otro Joint Venture que se formó fue con el Grameen Bank y Muhammad Yunus, ganador del premio Nobel, con el objetivo de conseguir una “camiseta de un dólar” para los habitantes de Bangladés logrando una mejora en la calidad de vida.

Los proveedores son una parte esencial del éxito de Fast Retailing, es por ello que para FR contar con materiales de la mejor calidad es muy importante, al igual que encontrar proveedores que los brinden a un bajo coste. Gracias a las negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo y a los grandes volúmenes de compra, es que

el equipo de Desarrollo de Materiales de FR consigue adquirir los mejores materiales a un costo bajo.

B. Actividades clave:

- **Actividades claves-** Auditorias de calidad para inspeccionar tanto la calidad de los materiales, el proceso de fabricación y la atención brindada hacia el cliente. Asimismo, I+D apoya en encontrar oportunidades de mejora que se adecuen a los gustos de los clientes.
- **Canales de distribución-** Utilización de centros de distribución para el almacenaje y reparto oportuno de la mercadería para que no haya rotura de stock en las tiendas.
- **Relación con los clientes/Fuentes de ingreso-** Brindar calidad de producto y servicio a los clientes para mantenerlo satisfecho y crear una relación duradera ya que son los mismos consumidores los cuales proveen de ingreso a la compañía al realizar las compras.

C. Recursos Clave:

- **Humanos-** Colaboradores capacitados y motivados para realizar un buen rendimiento en el desarrollo de sus funciones y mantener satisfechos a los clientes, buscando siempre la eficiencia y bienestar de la compañía.
- **Físicas-** Instalaciones (oficinas) para el cumplimiento de las funciones administrativas, tanto en Japón como en otros países donde tiene presencia. Instalaciones de FRMIC ubicada en Tokio, además de tener centros de distribución propios y tiendas propias en diferentes países.
- **Intelectuales-** Reputación y reconocimiento de las marcas que posee FR. Los 23 Principios de los cuales se rigen los colaboradores de la empresa así como los valores y la cultura que practican.
- **Económicos-** Aportaciones de accionistas al empezar a cotizar en la bolsa de Tokio. Utilidades obtenidas por las ventas realizadas durante el periodo.

D. Propuesta de valor:

Brindar un excelente servicio al cliente tanto en la experiencia de compra como en la calidad del producto como señala el caso (Takeuchi, 2012) al diseñar, producir, promocionar y vender prendas de vestir según sus necesidades. Que sean cómodas, bonitas y útiles para la vida a un precio asequible y cómodo.

E. Relaciones con clientes:

Relación estrecha con el cliente al fidelizarlo manteniendo la promesa de ofrecer calidad continua desde los productos hasta el servicio post venta. Se ofrece una asistencia personal al contar como se refiere el caso (Takeuchi, 2012), con trabajadores atentos, joviales e informados y que trabajen en equipo.

F. Canales:

Los productos de Fast Retailing llegan hacia sus consumidores mediante el canal de compra tanto presencialmente (tiendas) como también por el canal online. El servicio post venta, el cual es muy eficiente al recolectar todos los comentarios de los clientes, también se realiza por ambos canales (presencial y online).

G. Segmentos de clientes:

La mayoría de sus marcas, tanto UNIQLO, Marcas Locales y Global Brands, van dirigidas a un mercado masivo al no tener segmentación. Muchas de ellas cuentan con colecciones para niños, mujeres y hombres. La única marca la cual tiene una segmentación más alta al encontrarse dentro de boutiques y tiendas lujosas es J Brands.

H. Estructura de costes:

La mayor inversión de la empresa se realiza en la entrada a nuevos mercados o expandiendo su presencia en los actuales, construyendo o adaptando locales para que se conviertan en tiendas. La construcción concentra la mayoría de costos por el tiempo que se demora en construir y las adaptaciones que se deben realizar, además de considerar los riesgos que obtiene la empresa al invertir en un local nuevo.

I. Fuentes de ingreso:

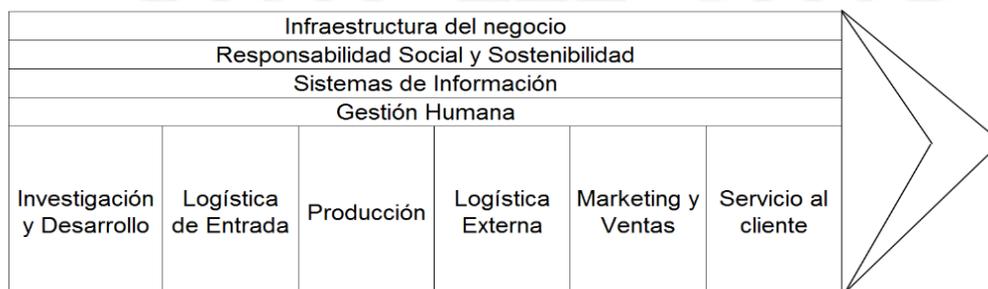
La empresa se caracteriza por sus marcas de precio asequible y cómodo para sus consumidores. Un precio bajo considerando la calidad de los productos que se está adquiriendo. Asimismo, los métodos de pago pueden ser tanto en efectivo como con tarjeta de crédito y/o débito, siendo el pago con tarjeta una tendencia que va incrementando.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta importante de explorar ya que como indica Porter (Porter, 2015), “La cadena de valor es la forma en la que la empresa realiza las actividades individuales reflejando su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades”. Durante este punto se desarrollará la cadena de valor del grupo Fast Retailing y las estrategias que siguen tanto de sus áreas dentro de las actividades primarias y de soporte.

Figura 1.1

Cadena de Valor empresa Fast Retailing



Fuente: Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración: Propia

A. **Actividades Primarias:**

- Investigación y Desarrollo:

Hace referencia a los procesos de diseño tanto de los productos como también al perfeccionamiento continuo del modelo SPA. El diseño de los productos de UNIQLO

está basado en la investigación utilizando los comentarios que se reciben por parte de los clientes, tomando en cuenta sus observaciones con respecto a los modelos y al material utilizado en las prendas.

- Logística de entrada:

Se refiere a todas las actividades relacionadas a la recepción y control de los insumos/ materias primas, como el control de inventario, utilizados para la fabricación de los productos finales. El equipo de Desarrollo de Materiales se encarga de comprar los volúmenes necesarios de material para cumplir con el plan de producción, además de verificar que la compra se realice a buen precio y que sea de la mejor calidad.

- Producción:

FR utiliza la tercerización para la fabricación de sus productos. Para ello, ha logrado establecer una buena relación con un número limitado de fábricas ubicadas principalmente en China (80 fábricas) con las cuales tiene un contrato duradero y mantiene un control rígido de la calidad. FR mantiene un estricto control de calidad en la producción, y realiza visitas semanales para la respectiva inspección, además de contar con especialistas técnicos de mucha experiencia los cuales ofrecen asistencias técnicas en el mantenimiento y control.

- Logística Externa:

Logística externa o logística de salida, se refiere a las actividades relacionadas con la distribución de la mercadería o productos una vez finalizada la fabricación de los mismos. La distribución física de los productos es significativa ya que debe haber una buena planificación de la distribución de la mercadería para que haya un buen abastecimiento de la tienda.

- Marketing y Ventas:

La empresa aprovechó el gran alcance de medios masivos como emisoras de radio locales, periódicos y anuncios para llegar a su público objetivo y también al potencial. En los últimos tiempos se ha ido adaptando a los cambios tecnológicos ganando la reputación de “anunciante web líder”, además de ganar premios internacionales de publicidad por su blog UNIQLO el cual se encuentra activo desde el 2007. Asimismo,

Yanai conoce la importancia de las ventas es por eso que la empresa tiene una orientación mayor frente a las ventas que a la producción. Asimismo, se reconoce la influencia que tienen los empleados de ventas en la experiencia de compra del consumidor con lo cual es importante que el personal mantenga una buena disposición hacia el cliente.

- Servicio al cliente:

Las empresas de FR reconocen la importancia de brindar un buen servicio al cliente. Es por ello que UNIQLO cuenta con un centro de atención al cliente el cual recibe un aproximado de 72,000 comentarios anuales. Además, para satisfacer a los clientes y diferenciarse de la competencia, FR realiza promesas orientadas al cliente tales como brindar un espacio limpio y cómodo donde hacer compras, evitar que haya un desabastecimiento de los artículos en las tiendas y por último aceptar la devolución de las prendas durante los tres meses posteriores a la compra.

B. Actividades de Soporte:

- Infraestructura del Negocios:

Se refiere la estructura organizacional que tiene la empresa, los sistemas de control con los que cuenta y la influencia de los directores o gerentes de las áreas en las actividades que desempeña la empresa. FR reorganizó a sus altos directivos el cual está compuesto por Yanai y cuatro vicepresidentes nuevos los cuales se dividían las responsabilidades de las operaciones de tienda, administración, productos, marcas de lujo asequibles, además de dividir el mercado por regiones (geografía).

- Gestión Humana:

Gestión Humana o Recursos Humanos reconoce la importancia de tener colaboradores motivados y capacitados para poder desempeñar de la mejor manera sus funciones correspondientes y crear valor para la empresa. Una muestra de la importancia que tiene el personal para FR es la creación de líneas de carrera y constante promoción según el desempeño de uno mismo, además del famoso Fast Retailing Management and Innovation Center el cual es un centro de formación para desarrollar los futuros líderes de la empresa. Un indicador que sugiere que gestión humana en FR está siendo bien

llevada es el aumento de las ventas debido a la productividad y compromiso del personal al estar empoderado y tomar decisiones que agreguen valor a la empresa.

- Sistemas de información:

Hoy en día la tecnología forma una parte significativa en las empresas. Al hablar de sistemas de información, se refiere a los sistemas o aplicaciones electrónicas que ayudan a agilizar el registro y obtención de la información de la empresa como por ejemplo información de los comentarios de los clientes recibidos en el centro de atención al cliente o como información de qué prendas se están vendiendo más en las tiendas. Con el apoyo de los sistemas es que se sincronizan los esfuerzos sin importar la ubicación geográfica en la que se encuentren los colaboradores. Brinda soporte técnico a los colaboradores como también soluciones ágiles para proyectos y actualización de la empresa hacia nuevas plataformas tecnológicas.

- Responsabilidad Social y Sostenibilidad:

Actividad muy importante en la empresa ya que UNIQLO y FR se enfocan en las necesidades de la sociedad. UNIQLO participa principalmente en tres programas que mantienen la “unión con la sociedad” tales como: el reciclado de sus productos (ej reciclado de lana) para la producción de electricidad y para donar las prendas a refugiados en 17 países. Asimismo, UNIQLO se caracteriza por sobrepasar el porcentaje requerido en Japón de contratación de grupos sociales excluidos. Por último, mediante la constitución de un Joint Venture, UNIQLO logra utilizar el modelo SPA para producir y vender ropa a los habitantes de Bangladés a un precio asequibles para ellos manteniendo la calidad constante que representan sus productos.

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

Durante los últimos años la competitividad en el sector retail ha ido incrementando, es por ello que las empresas para poder mantenerse como líderes en su segmento deberán hacer uso de sus fortalezas y resaltarlas para poder obtener una ventaja competitiva frente a los competidores y mantenerse en el mercado. A continuación, se desarrollarán los principales factores de la ventaja competitiva para cada marca de la empresa Fast Retailing.

A. Ventajas Competitivas de UNIQLO (Japón + Internacional)

- Calidad Superior:

Se mantiene una relación estrecha con los proveedores de materiales de todo el mundo para así contar con materia prima confiable y de buena calidad a un buen precio. Algunos de los materiales de alta calidad que utilizan son el algodón de fibra de alta calidad, cachemira de Mongolia, lana merina de Italia etc. Asimismo, se mantiene una relación estrecha con un número limitado de fábricas para asegurar la correcta calidad de los productos y mantener un mejor control de calidad con el apoyo de los supervisores de calidad que revisan la misma de manera semanal. Por último, enfatiza en la calidad de servicio que los clientes deben recibir en la tienda para mejorar su experiencia de compra, teniendo personal de venta atento e informado, suelos y probadores limpios, contando con un buen surtido de productos, expositores fáciles de ver y mejorando el proceso de pago mediante un pago rápido y sin colas.

- Mayor respuesta al cliente:

UNIQLO cuenta con un departamento de atención al cliente, el cual se encarga de recopilar los comentarios y/o sugerencias de los mismos para perfeccionar sus productos según las necesidades y preferencias de los clientes. Además, tiene una rápida respuesta a las necesidades del cliente con respecto al precio ya que se adapta según las posibilidades económicas de sus consumidores. Gracias al departamento de Investigación y Desarrollo con el que cuenta, logra analizar las tendencias y necesidades de sus clientes para presentar propuestas dentro de los criterios que maneja: la moda del futuro, bonita, práctica y simple.

- Eficiencia Superior:

Búsqueda continua del perfeccionamiento del modelo SPA para brindar productos de mejor calidad a un precio final asequible para los clientes. Asimismo, UNIQLO aplica la norma “un precio por artículo” la cual resulta en una reducción del precio de venta al público ya que mientras más volumen de artículos se añaden menos beneficios se logran alcanzar. Por último, logra obtener economías de escala en la compra de las materias primas y en la producción de prendas dado al gran volumen que se maneja de productos para poder abastecer a todos locales/tiendas.

B. Ventaja Competitiva de Global Brands (Theory, CDC, PTT, J Brands, PLST)

B.1 THEORY

- Calidad Superior:

Theory es una marca americana la cual es reconocida por ser una marca de lujo asequible dado a los materiales de alta calidad que utiliza tales como telas italianas.

- Eficiencia Superior:

Marca que ofrece productos de moda y buena calidad, Theory es reconocida por tener precios cómodos para sus clientes, logrando utilizar las economías de escala tanto para la producción como para la compra de materiales.

- Respuesta al Cliente:

Theory está a la moda y ofrecer un estilo sofisticado. Además, cuenta con otras marcas las cuales segmentan según gustos y tipos de cliente tales como Theory, Theory Men, Theory Luxe, Helmut Lang, PLST y Theysken´s.

B.2 COMPTOIR DES COTONNIERS (CDC)

- Calidad Superior:

La marca cuenta con línea de ropa de alta calidad dado a los materiales que utiliza para la fabricación como telas de calidad y diseños como siluetas que se amoldan a la figura de las clientas.

- Eficiencia Superior:

Línea de ropa de lujo y de alta calidad, pero a un precio asequible para los clientes, lo cual logra utilizando economías de escala.

B.3 PRINCESSE TAM TAM (PTT)

- Calidad Superior:

Esta marca cuenta con productos buena calidad, diseños y gran atención a los pequeños detalles. Asimismo, muestra una buena calidad de sus productos dado a la mano de obra francesa, la cual es conocida por su buena reputación de habilidades para la industria de lingeree.

B.4 J BRANDS

- Calidad Superior:

Esta marca se caracteriza por sus ofrecer productos denim de calidad Premium, además de colaborar con diferentes diseñadores reconocidos.

C. Ventaja Competitiva de las Marcas Locales

C.1 GU

- Eficiencia Superior:

GU es conocida por ser la marca de ropa perteneciente al grupo de Fast Retailing que ofrece los precios más bajos, lo cual logra utilizando y perfeccionando el modelo SPA, además de reformar su cadena logística para lograr grandes economías de escala.

- Respuesta al Cliente:

GU expande las cantidades de sus productos para complacer las necesidades de sus clientes, además la ropa que ofrece se encuentra alineada con la moda de hoy en día logrando mantener así felices a los clientes.

- Innovación:

A comparación de otras marcas de ropa, GU tiene a cargo un modelo piloto de “Tienda Fashion Digital”, la cual brinda una experiencia de compra totalmente diferente al cliente. El monitor de esta nueva tienda puede mostrar hasta 1,000 imágenes e información de combinaciones de “outfits” de la marca GU.

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

El modelo de análisis interno planteado por Michael Porter analiza las principales fortalezas y debilidades de las empresas. Como análisis, las fortalezas ayudarán a la empresa a crear o desarrollar capacidades y estrategias claves, mientras que las debilidades obstaculizan las mismas. Para el caso, se desarrollaron las fortalezas y debilidades del grupo Fast Retailing y de cada una de sus unidades de negocio: UNIQLO, Global Brands y Marcas Locales.

UEN Fast Retailing:

Fortalezas-

- Respaldo económico adquirido al empezar a cotizar en las bolsas importantes como la bolsa de Tokio.
- Sus marcas cuentan con presencia en varios mercados geográficos tales como Asia, Europa, y Estados Unidos.
- Cuenta con Joint Ventures importantes para la entrada a mercados y proyectos lo cual disminuye el riesgo para la empresa.
- Cuenta con la Academia Fast Retailing Management & Innovation Center, en donde entrenan a los futuros talentos de la empresa con el propósito que aporten ideas para superar el objetivo de ventas propuesto.

- Know how del fast fashion y de la distribución de moda.
- Reconocidos por sus productos y servicios ofrecidos de alta calidad.
- Cuenta con la tecnología necesaria para la integración de todos sus procesos y sincronizar sus esfuerzos.
- Rápida adaptación a la globalización, por ejemplo proponiendo el uso del inglés como idioma oficial de la compañía.

Debilidades-

- Baja rentabilidad o caída del negocio dentro de su portafolio de marcas (PTT y CDC)
- Mala valorización de proyectos y toma de decisiones en inversiones que resultaron en fracasos (Ej. Compra de National Standard).
- Centra la mayoría de sus esfuerzos en UNIQLO, dejando de lado a las otras marcas de su portafolio.
- Colaboradores no comprometidos al 100% con la cultura de la empresa.
- Se encuentra jerarquía en la estructura organizativa lo cual establecen muros en la organización y afecta a la agilidad de la empresa.

UEN UNIQLO:

Fortalezas-

- Relación estrecha con proveedores de materia prima garantizando materiales de primera calidad y a un precio cómodo, logrando mantener sus costos bajos.
- Buena relación con un grupo selecto de fabricantes para mantener las operaciones de producción bajo control y asegurando la calidad deseada.
- Cuenta con una gran cantidad de tiendas en el continente asiático, además de las principales ciudades de la moda en Europa y Estados Unidos.
- Tiene el respaldo y colaboración de diseñadores conocidos para crear una línea de moda distribuida solo en las tiendas ubicadas en las ciudades “Fashion”.

- Celebración de Joint Ventures con personajes y empresas poderosas como el profesor Muhammad Yunus, ganador de premio Nobel y el Grameen Bank.
- Gran orientación hacia la sociedad, lo que hace que los clientes perciban a UNIQLO como una empresa responsable y orientada a mejorar la sociedad.
- Atrae a jóvenes profesionales de compañías líderes a trabajar en la empresa.

Debilidades-

- A comparación de sus principales competidores, no cuenta con presencia en varios mercados geográficos.
- Alta rotación del personal, sobre todo en los cargos de baja jerarquía.
- Falta de control de proveedores y/o fabricantes daña la imagen externa de la empresa.
- Empleados no comprometidos al 100% con la cultura que predica la empresa.

UEN Global Brands:

Fortalezas-

- Cuenta con el respaldo financiero de la corporación
- Las marcas globales utilizan materiales e insumo de una alta calidad y cuentan con el know how del país de origen de la marca. (Ej. Mano de obra francesa)
- Anterior a la adquisición por FR, estas marcas ya contaban con un fuerte posicionamiento en sus respectivos mercados.
- Estas marcas cuentan con un amplio portafolio de productos para ofrecer a sus clientes

Debilidades-

- Incertidumbre por parte del personal en las cadenas francesas (CDC y PTT) por la reducción de planilla, alrededor de 50 puestos de trabajo.
- A comparación de otras empresas del grupo, como UNIQLO, no cuentan con el mismo impulso de marketing para seguir expandiéndose.
- Poca o nula presencia en varios mercados geográficos a comparación de otras empresas del grupo (UNIQLO).

Marcas Locales:

Fortalezas-

- Cuenta con el respaldo financiero del grupo.
- Se posiciona como marca low cost en Japón (GU).
- Cuenta con una gran eficiencia en el modelo SPA, tanto en la producción como en la distribución para obtener bajos costos.

Debilidades-

- Marcas disponibles solo en en el mercado nacional (Japón), o en pocos mercados.
- Se necesita trabajar en grandes volúmenes para que la empresa pueda ser rentable.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Siguiendo el modelo de Michael Porter, el análisis externo de la empresa se basa en 4 factores importantes: factor económico, factor socio cultural, factor político y factor tecnológico. El principal objetivo del estudio de estos factores es averiguar la influencia actual y futura que tendrán en el éxito de la empresa y si representan una oportunidad o amenaza para el rendimiento y el desarrollo de la misma. A continuación, se presentan los factores que actualmente influyen en la economía peruana y en el sector Retail, además de los escenarios posibles dentro de los próximos 5 años.

Tabla 1.1

Análisis Político y escenarios Futuros

	1 año	3 años	5 años
Promoción del libre comercio por parte del gobierno Peruano para promover la integración comercial	Seguirá aplicándose (Oportunidad)	Seguirá aplicándose (Oportunidad)	Seguirá aplicándose (Oportunidad)
Incertidumbre económica en el Perú generada por la crisis política	Estabilización del gobierno (Oportunidad)	Mayor incertidumbre por elecciones de nuevo gobierno (Amenaza)	Estabilización del gobierno (Oportunidad)
Poca preparación por parte del gobierno hacia fenómenos que afectan la población y negocios	Falta de planificación (Amenaza)	Mayor planificación del gobierno (Oportunidad)	Plan de emergencia concretado (Oportunidad)
Aprobación del aumento de la Remuneración Mínima Vitae (RMV) a S/930	Se mantiene la RMV (Oportunidad)	Sube el monto de remuneración mínima, aumenta el poder adquisitivo (Oportunidad)	Sube el monto de remuneración mínima, aumenta el poder adquisitivo (Oportunidad)

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración Propia

Tabla 1.2

Análisis Social y escenarios Futuros

	1 año	3 años	5 años
Gustos y tendencias homologadas de los consumidores debido a la globalización	Mayor globalización (Oportunidad)	Crecimiento globalización estable (Oportunidad)	Crecimiento globalización estable (Oportunidad)
Consumidores se ven atraídos por prendas de alta moda y rotación a un precio cómodo	Crecimiento de atracción por ropa Fast Fashion (Oportunidad)	Crecimiento de atracción por ropa Fast Fashion (Oportunidad)	Crecimiento decae al alcanzar etapa de madurez (Amenaza)
Inclusión de jóvenes y millenials en la fuerza laboral	Mayor opción de mano de obra (Oportunidad)	Mayor población joven dispuesta a trabajar (Oportunidad)	Mayor población joven dispuesta a trabajar (Oportunidad)

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración Propia

Tabla 1.3

Análisis Económico y escenarios Futuros

	1 año	3 años	5 años
Crecimiento del sector retail en los primeros meses del 2018	Crecimiento seguirá durante el año (Oportunidad)	Crecimiento estable del sector (Oportunidad)	Crecimiento decae al alcanzar la madurez (Amenaza)
Perú considerado como país latinoamericano con mayor grado de crecimiento y desarrollo del sector retail	Seguirá liderando el crecimiento (Oportunidad)	Crecimiento estable (Oportunidad)	Crecimiento estable (Oportunidad)
Crecimiento de número de centros comerciales a nivel regional en Perú	Aumenta el número de centros comerciales (Oportunidad)	Se mantiene estable el crecimiento de C.C (Oportunidad)	Crecimiento de C.C disminuye (Amenaza)
Crecimiento en el ingreso económico de la población en provincia debido al aumento de la inversión de las empresas	Seguirá aumentando debido al crecimiento de inversión en provincia (Oportunidad)	Seguirá en aumento (Oportunidad)	Aumento estable del ingreso económico (Oportunidad)

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración Propia

Tabla 1.4

Análisis Tecnológico y escenarios Futuros

	1 año	3 años	5 años
Internet ayuda como plataforma para difundir tendencias a los consumidores	Crecimiento de acceso a internet (Oportunidad)	Crecimiento de acceso a internet (Oportunidad)	Crecimiento de acceso a internet (Oportunidad)
Evolución de dispositivos móviles y de tablets ayuda que la publicidad de la empresa tenga mayor alcance	Mayor acceso a tecnología (Oportunidad)	Evolución de nuevas tecnologías (Oportunidad)	Evolución de nuevas tecnologías (Oportunidad)
Crecimiento en las tendencias de e-commerce	Mayor crecimiento de tendencias (Oportunidad)	Crecimiento estable de tendencia (Oportunidad)	Desecelearación de crecimiento de tendencia (Amenaza)

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración Propia

Después de realizar el análisis a los factores externos que afectan actualmente al sector retail en el mercado peruano, se puede determinar que existen más oportunidades que amenazas. Es debido a la cantidad de oportunidades actuales y dentro de 5 años que el Perú es visto como un mercado atractivo para invertir sobre todo en el retail, sector que ha ido ganando mayor participación durante los últimos años y el cual se espera irá ganando mayor territorio cuando se extienda a las provincias del Perú.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Como sugiere Porter, “El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria” (Porter, 2015). El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a determinar la capacidad de las compañías de un sector industrial para posicionarse frente a su competencia. A continuación se muestra el análisis de competitividad del sector Fast Fashion dentro del mercado peruano, el cual cuenta actualmente con marcas como Zara y H&M.

Rivalidad entre competidores:

a) Estructura de la industria

Actualmente en el Perú, existen pocos competidores que siguen el modelo de negocio de UNIQLO (Fast Fashion), sin embargo los competidores actuales tienen la concentración de la participación de mercado. Los principales competidores en el mercado peruano serían los siguientes: Zara, H&M, Gap y Forever 21. Entre las empresas mencionadas, concentran la mayoría de ventas y participación, tanto es así que han logrado quitarle una cuota de mercado a los almacenes departamentales como Saga Falabella, Ripley etc, es por ello que se considera que la rivalidad es alta y es una amenaza.

b) Crecimiento del sector

Se prevé un crecimiento en el sector Retail en el Perú durante este año, además del incremento de centros comerciales a nivel regional lo cual apoyará al crecimiento del sector. Asimismo, tal ha sido la acogida de las tiendas Fast Fashion en el Perú que estas han logrado aumentar su participación de mercado arrebatando cuota de mercado a las tiendas por departamento/grandes almacenes. Aunque hay un crecimiento previsto, el mercado es muy competitivo y cada vez se está saturando más de negocios de ropa por lo cual la rivalidad es alta y es considerada una amenaza.

c) Diferenciación

Aunque el concepto de producción y venta es similar entre las empresas competidoras, cada una tiene un estilo diferente que ofrecer a sus clientes y cuenta con características propias. Por ejemplo, UNIQLO tiene un estilo

“básico” mientras que Zara opta por una moda “urbana y próspera”. Es por ello que se considera que la rivalidad es baja y una oportunidad.

d) Costo de Cambio

El costo de cambio de la industria es bajo, ya que aunque cada una de las marcas ofrece un concepto diferente de “moda”, tienen casi el mismo concepto de fast fashion y su público objetivo es muy parecido. Es por ello que se considera que la rivalidad es alta y una amenaza.

e) Barreras de salida

La mayoría de empresas Fast Fashion cuentan con el modelo SPA, el cual muchas veces terceriza la producción significando en una baja inversión por parte de estas empresas. Sin embargo, para ganar mayor presencia en el mercado las empresas necesitan una fuerte inversión para desarrollar sus tiendas con el peligro de que estas puedan llegar a cerrar por falta de aceptación por parte de los consumidores., con lo cual se considera que la rivalidad es alta y es una amenaza.

La Rivalidad entre los competidores es alta.

Amenaza de ingreso competidores potenciales:

a) Economías de escala

Una de las principales razones del éxito de las empresas Fast Fashion es el perfeccionamiento del modelo SPA y la utilización de las economías de escala a través de su cadena de valor. Es complicado que un competidor nuevo pueda igualar rápidamente obtener ese nivel de economías de escala, por lo que se considera una oportunidad.

b) Diferenciación del producto

Cada marca Fast Fashion tiene su propio concepto y sus productos características propias. Por ejemplo, UNIQLO se basa más en lo “básico” y en la calidad, mientras que H&M opta por la “moda juvenil”. Es por ello que se considera una oportunidad.

c) Requisitos de capital

Aunque las empresas FF no posean fábricas de producción, los requisitos de capital son altos ya que se necesita capital para tener mayor presencia en el mercado al abrir nuevas tiendas. Es por ello que se considera una oportunidad.

d) Acceso a los canales de distribución

Se debe tener un amplio conocimiento y contactos de los canales de distribución para que el abastecimiento de las tiendas se pueda dar de manera eficaz y a bajo costo. Es por ello que se considera una oportunidad.

e) Política Gubernamental

Cada vez más los países emergentes están apoyando la inversión extranjera. Perú está apoyando la inversión de nuevas empresas en el país poniendo casi ninguna restricción. Es por ello que se considera una amenaza.

La Amenaza de ingreso de competidores potenciales es baja.

Poder de negociación de los compradores:

- Cada consumidor no compra volúmenes altos que representen un gran % de venta para la empresa. (Baja)
- Aunque las empresas FF tienen un estilo similar, UNIQLO se diferencia por la calidad y por las características innovadoras que tienen sus productos tales como “Airism, Ultra Light y Heat Tech”. (Baja)
- La amenaza que el consumidor abra una tienda propia de FF es casi nula por la fuerte inversión que representa y la gran competitividad de la industria. (Baja)

El poder de negociación de los consumidores es bajo.

Poder de negociación de proveedores:

- La compra de materiales o de producción por parte de UNIQLO representa un gran % de ganancias de los proveedores y productores por lo cual UNIQLO representa un cliente muy importante. (Baja)
- Hay una gran oferta de material de calidad y varios proveedores que cuentan con esta debido a la globalización y el fácil contacto por los avances tecnológicos. (Baja)
- El sector Fast Fashion está dominado por pocas grandes empresas. (Baja)
- Los proveedores no cuentan con una diferenciación exclusiva tanto de material como de fabricación. (Baja)

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza productos sustitutos:

Se podría decir que los sustitutos de las tiendas Fast Fashion son los negocios de ropa ubicados en Gamarra o las marcas propias de las tiendas departamentales debido a su precio bajo. Sin embargo, estas tiendas no cuentan con la rotación continua de su mercadería ni con las mismas eficiencias de la cadena de valor para competir con los costos bajos que las FF manejan. Asimismo, la aceptación de las tiendas FF en el Perú es tal que hasta le han quitado una parte de cuota de mercado a las tiendas departamentales. Es por ello que se considera que la amenaza de los sustitutos es baja.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Promoción del libre comercio por parte del Gobierno Peruano para promover la integración comercial.
- Crecimiento de 9.7% del sector retail durante los primeros meses del 2018 (Gestion, 2018)

- Perú es considerado como el país latinoamericano con mayor grado de crecimiento y desarrollo del sector retail para el 2018. (Mercado negro, 2018)
- Crecimiento de número de Centro Comerciales a nivel regional en Perú, facilitando la entrada de tiendas retail a otros puntos del país. (Mercado negro, 2018)
- Crecimiento en el ingreso económico de la población en provincia por la inversión de empresas ocasionando (Perú21, 2018)un mayor poder adquisitivo.
- Crecimiento de ventas de tiendas “Fast Fashion” en el mercado peruano (Index, H&M, Forever 21). (Comercio, Así han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Perú, 2018)
- Evolución de dispositivos móviles y de tablets ayuda que la publicidad de la empresa tenga un mayor alcance. (Comercio, Uso de Dispositivos móviles crece a ritmo acelerado en el Perú, 2014)
- Gustos y tendencias homologadas de los consumidores debido a la globalización. (Takeuchi, 2012)
- Alta diferenciación por la calidad y características de sus productos (Airism, Ulltra Light, Heat Tech)
- Alta economías de escala para bajar los costos de sus productos.

Amenazas:

- Incertidumbre económica en el Perú generada por la crisis política durante el 2018, la cual sigue demostrándose como no estable. (Mercado negro, 2018)
- Alta rivalidad entre los competidores de la industria FF
- Poca preparación por parte del Estado hacia fenómenos que afectan a la población y al crecimiento de los negocios. (Mercado negro, 2018)
- Menor consumo interno por paralización de obras y falta de trabajo de trabajadores formales en el sector construcción. (Mercado negro, 2018)
- Crecimiento de la industria de ropa no es lo suficientemente rápido.

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para analizar la gestión de la empresa, se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta herramienta evalúa las fortalezas y debilidades más importantes para brindar información que ayude a la formulación de estrategias para la empresa.

Tabla 2.1

Tabla de análisis de Matriz EFI

	VALOR	CALIFIC.	V.PONDERADO
FORTALEZAS			
Respaldo económico adquirido al cotizar en la bolsa (Bolsa Tokio)	0.2	4	0.8
Cartera de marcas con las que varía oferta de productos y alimenta surtido de tiendas	0.05	3	0.15
Cuenta con presencia en varios mercados geográficos (Asia, Europa, EEUU)	0.08	4	0.32
Disminución de riesgos mediante celebración de Joint Ventures	0.07	4	0.28
Rápida adaptación a la globalización	0.05	4	0.2
Academia de FR en donde entrenan a sus futuros líderes	0.05	3	0.15
Reconocidos por sus productos y servicios de alta calidad	0.1	4	0.4
Cuenta con tecnología necesaria para la integración de sus procesos	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Caída de rentabilidad del negocio en algunas de sus marcas	0.09	1	0.09
Mala valorización resultando en inversiones fracasadas	0.04	2	0.08
Falta de empoderamiento hacia los colaboradores	0.04	2	0.08
Centralización de esfuerzos a la marca UNIQLO	0.05	2	0.1
Jerarquía en la estructura organizacional	0.07	1	0.07
Falta de compromiso de los colaboradores	0.05	1	0.05
	1		3.01

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (David, 2017)

Elaboración: Propia

Respecto a este análisis, se determinó que la empresa tiene un puntaje de 3.01 el cual es mayor al puntaje 2.5 que es promedio de la industria. Esto significaría que sus fortalezas son superiores a sus debilidades y que deberá aprovecharlas para seguir creciendo frente a sus principales competidores en la industria de la ropa.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Para analizar la gestión del entorno, se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Esta matriz permite evaluar cómo la empresa está respondiendo ante las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Tabla 2.2

Tabla de análisis de Matriz EFE

	VALOR	CALIFIC.	V.PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Promoción del libre comercio por parte del Gobierno Peruano	0.07	3	0.21
Crecimiento del sector retail durante el 2018	0.12	4	0.48
Perú, país latinoamericano con mayor crecimiento sector retail	0.12	4	0.48
Crecimiento ingreso económico de población en provincia	0.08	4	0.32
Crecimiento en ventas de tiendas Fast Fashion	0.08	4	0.32
Gustos y tendencias homologadas de los consumidores	0.07	3	0.21
Alta diferenciación por la calidad y características de sus productos	0.08	3	0.24
Evolución dispositivos móviles y tablets que ayuda al alcance de publicidad	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
Incertidumbre económica en el Perú por crisis política	0.06	2	0.12
Estancamiento en el crecimiento de negocio de ropa en el Perú	0.05	1	0.05
Alta rivalidad entre los competidores de la industria FF	0.08	3	0.24
Poca preparación del gobierno frente a fenómenos que afectan al crecimiento de negocios	0.05	1	0.05
Menor consumo interno por paralización de obras y falta de trabajo	0.05	1	0.05
Crecimiento en la industria de ropa no es lo suficientemente rápido	0.05	1	0.05
	1		2.94

Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2017)

Elaboración: Propia

Respecto a este análisis, la empresa obtiene un puntaje de 2.94. Al ser mayor que 2.5, puntaje promedio de la industria, se puede concluir que está preparada para afrontar y superar los peligros que se presentan y aprovechar las oportunidades que se le presentan. Se deberá aprovechar principalmente lo atractivo que es el Perú por el crecimiento del sector retail, además de la homologación de los gustos, tendencias de los consumidores y el crecimiento de número de Centros Comerciales.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas desarrolladas por Michael Porter tienen como meta ayudar a la empresa a conseguir una posición competitiva dentro de la industria. Cada una de las 3 estrategias analizadas por Porter plantea una forma especial para que la empresa pueda alcanzar la ventaja competitiva. A continuación, se describen la elección de estrategia genérica utilizada por las unidades de negocio de la empresa Fast Retailing para amar su estrategia y alcanzar su propia ventaja competitiva.

Tabla 2.3

Análisis de estrategias genéricas UNIQLO y Marcas Locales

	UNIQLO	Marcas Locales
	Internacional + Japón	GU
Diferenciación	Alta, mantiene su esencia e innovación en los productos además de la calidad de sus diseños	Alta, Sus productos siguen las tendencias de moda a un bajo precio
Segmentación	Baja segmentación al dirigirse a un mercado masivo. No hay segmentación de edad, género etc.	Baja segmentación, ofrece los mismos productos sin importar el mercado geográfico y las mismas propuestas para mujeres, hombres y niños
Capacidades distintivas	en la producción y distribución, implementación modelo SPA, control constante de la calidad	
Estrategia Genérica	Diferenciación ampliada	

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración: Propia

Tabla 2.4

Análisis de estrategias genéricas Global Brands

	Global Brands				
	Theory	CDC	PTT	PLST	J Brands
Diferenciación	Alta, prendas de moda contemporánea y de estilo elegante fabricado con materiales superiores.	Alta, prendas atemporales del alta calidad y moda francesa	Alta, ropa interior, de descanso y deportiva con atención a los detalles y al estilo francés	Prendas casuales y de alta calidad inspirada en las tendencias globales	Alta, productos de diseño moderno que siguen tendencias fabricados en material denim
Segmentación	Alta segmentación. Dirigido a hombres y mujeres de buen vestir a un precio asequible. Además cuenta con varias marcas dirigidas cada una a un segmento diferente	Baja segmentación, ofreciendo los mismos modelos a sus clientes (madre e hija)	Baja, ofreciendo productos específicamente para mujeres	Baja, no hay mayor segmentación en sus productos	Alta, dirigido a personas de buen vestir y en búsqueda de productos lujosos de alta calidad
Capacidades distintivas	Investigación y Desarrollo, economías de escala en la producción y distribución, implementación modelo SPA, control constante de la calidad				I+D, calidad productos, marca premium
Estrategia Genérica	Diferenciación Ampliada				Diferenciación enfocada

Fuente: Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Porter, 2015)
Elaboración: Propia

2.4 Matriz FODA

Luego de haber realizado el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) por separado, se desarrolló la matriz de análisis FODA identificando los principales factores que influyen en el rendimiento general de la empresa. A continuación, se muestra las estrategias intensivas, corporativas, de integración y genéricas que se sugiere que la empresa Fast Retailing en caso decida ingresar al mercado peruano.

Figura 2.1

Análisis FODA de la empresa

	<p>F1: Respaldo económico por cotizar en las bolsas</p> <p>F2: Cartera de marcas para alimentar surtido de tienda</p> <p>F3: Presencia en diferentes mercados geográficos</p> <p>F4: Disminución de riesgos por Joint Ventures</p> <p>F5: Adaptación a la globalización</p> <p>F6: Academia propia para sus futuros líderes</p> <p>F7: Reconocimiento de calidad por productos y servicios</p> <p>F8: Tecnología para la integración de sus procesos</p>	<p>D1: Caída de rentabilidad de marcas</p> <p>D2: Fracaso en inversiones</p> <p>D3: Falta empoderamiento a colaboradores</p> <p>D5: Jerarquía en estructura organizacional</p> <p>D4: Centralización de esfuerzos en una empresa</p> <p>D6: Falta de compromiso de colaboradores</p>
<p>O1: Promoción de libre comercio por parte del gobierno peruano</p> <p>O2: Crecimiento de 9.7% del sector retail en el Perú</p> <p>O3: Crecimiento de # centro comerciales a nivel regional en Perú</p> <p>O4: Crecimiento ingreso económico de la población en provincia</p> <p>O5: Crecimiento ventas de tiendas Fast Fashion en Perú</p> <p>O6: Gustos y tendencias homologadas por globalización</p> <p>O7: Perú país latinoamericano con mayor grado de crecimiento en el sector retail</p> <p>O8: Evolución de dispositivos brindando mayor alcance al públicos</p>	<p>Desarrollo de mercado: FR debe ampliar su participación en otros mercados geográficos para incrementar sus ventas</p> <p>Integración horizontal: Compra de marcas nacionales de otros mercados geográficos (E.E.U.U, América del Sur)</p>	<p>Penetración de mercado: Aprovechar la diferenciación de sus productos para obtener mayor participación de mercado</p> <p>Diversificación no relacionada: crear una nueva categoría de negocio, ej: marca de productos para el hogar.</p>
<p>A1: Incertidumbre económica por crisis política</p> <p>A2: Estancamiento en el negocio de ropa en Perú</p> <p>A3: Alta rivalidad entre competidores industria Fast Fashion</p> <p>A4: Poca preparación del gobierno frente a fenómenos</p> <p>A5: Menor consumo interno por paralización de obras en sector construcción</p>	<p>Alianza estratégica: con empresa local para reducir el riesgo de entrar a un mercado nuevo</p> <p>Liderazgo en costo: Estabilizar el uso economías de escala en la fabricación y distribución de los productos, logrando un bajo costo</p>	<p>Diferenciación: Se debe hacer hincapié de la diferenciación de sus productos y de la calidad para obtener mayor cuota de participación</p>

Fuente: Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior

Elaboración: Propia

Estrategias Intensivas:

- Desarrollo de Mercado- Fast Retailing puede aprovechar el know how que tiene por su experiencia de estar presente en diferentes mercados e ingresar al mercado peruano, país atractivo para la inversión y captación de nuevos consumidores al ser uno de los países en Latinoamérica con mayor crecimiento.

- Penetración de Mercado- La empresa deberá aprovechar las características diferenciadoras de sus productos para poder ganar mayor participación frente a su competencia en los mercados (países) que tiene presencia actualmente.

Estrategia de Diversificación:

- Diversificación No Relacionada- Fast Retailing puede ingresar al mercado peruano con la creación de una nueva categoría de negocio como por ejemplo una marca de productos para el hogar.

Estrategia Corporativa:

- Alianza estratégica- Fast Retailing puede hacer una alianza con una empresa local del mercado peruano, lo cual reducirá el riesgo de inversión por parte FR al entrar a un mercado nuevo y ampliará el conocimiento de los gustos y tendencias del consumidor peruano.
- Integración Horizontal- Para facilitar el ingreso a nuevos mercados geográficos, FR puede hacer compra de marcas existentes y reconocidos en los nuevos mercados a los cuales quiere ingresar, tal como lo hizo en el mercado francés con la compra de CDC.

Estrategia Genérica:

- Liderazgo en Costo- La empresa puede aprovechar en utilizar sus economías de escala tanto en la fabricación como en la distribución de sus productos para lograr mantener los precios bajos de sus productos frente al cliente.
- Diferenciación- Fast Retailing deberá seguir haciendo hincapié en los atributos que diferencian su marca, tanto como la calidad, el bajo precio y características novedosas de sus prendas de vestir tales como “Airism, Ultra Light y Heat Tech”.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

- Ser la empresa más grande y con mayor volumen de venta y utilidad, brindando ropa de bajo precio y calidad del gusto de los consumidores.
- Seguir ascendiendo en la tabla de posiciones con respecto a sus principales competidores (Idetix, H&M y GAP).
- Llegar a tener mayor presencia en mercados actuales y obtener presencia en nuevos mercados.

Misión:

- Entregar ropa cómoda y de excelente valor a las personas, manteniendo la esencia que los diferencia al vender prendas “básicas” pero de buena calidad y que los modelos se ajusten según los cambios de moda y necesidades de sus clientes.
- Ser una empresa responsable al no solo ofrecer valor a los clientes, sino también siendo una compañía con prácticas responsables para la sociedad. Lograr ser una empresa sostenible a través del tiempo y ser reconocido por este motivo ante la sociedad.

Políticas:

- Ofrecer los mejores productos a los clientes, combinando el precio bajo y calidad de los materiales usados para la fabricación de sus productos, además de tomar en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio.
- Aceptar la tecnología e innovación, tanto para el proceso de producción como para la atención de clientes lo cual permitirá una mejora continua en ambos procesos.
- Respetar a las personas de la sociedad como también a las que trabajan dentro de la empresa, apoyando a su crecimiento personal y profesional brindándoles la oportunidad de tener una línea de carrera dentro de la empresa y otorgándoles beneficios de estudio, salud y un salario competitivo. Los colaboradores se deberán sentir valorados por la empresa.

- Ser una empresa sostenible con la sociedad llevando a cabo prácticas que beneficien a las personas tanto dentro como fuera de la empresa.
- Todos los colaboradores deben tomar decisiones para la empresa como si ellos fueran los dueños, para así lograr una cultura de empoderamiento y horizontal en la cual se trabaja en equipo.

2.6 Definición de Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Satisfacer las necesidades de los clientes y generar nuevas que amplíen nuestro portafolio de marcas/productos.
- Alcanzar para el 2020 un beneficio de 1 billón de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones. (Takeuchi, 2012)
- Apertura de alrededor 10,000 tiendas en diferentes continentes dentro un periodo de 3 años para cumplir el objetivo de beneficio al 2020 y llegar a nuevos mercados. (Takeuchi, 2012)
- Potenciar la tienda online para obtener un mayor alcance a los clientes, apoyando a alcanzar el objetivo del 2020.
- Lograr el Global One: hacer que todas las compañías del grupo funcionen como una sola entidad, aplicando las mejores prácticas de gestión empresarial en todo el mundo y potenciando el rendimiento de todos los colaboradores de las empresas del grupo. (Takeuchi, 2012)

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

Creación de una nueva UEN:

UNIQLO es conocido por la simplicidad y comodidad de sus productos, sin dejar de lado la calidad de los mismos. Es por ello que se propone la creación de una nueva UEN bajo el mismo concepto de UNIQLO: gama de productos para la casa inspiradas en la comodidad, lo simple y con materiales de calidad. Dentro de estos productos se podrían encontrar muebles (para dormitorios, salas y comedor), vajillas, accesorios de decoración y fragancias para la casa. UNIQLO HOME, puede usar el mismo nivel de rotación de la mercadería que UNIQLO utiliza, además de compartir los mismos proveedores de material y fabricación. Las colecciones a presentar por UNIQLO HOME deberán estar inspiradas por la simplicidad y comodidad, utilizando colores básicos y acogedores.

Inditex ya cuenta con una UEN que ofrece este tipo de productos bajo el nombre de Zara Home, el cual está más orientado “a la moda como una forma de vivir”. Por otro lado, H&M cuenta con H&M Home, una categoría de productos que se encuentra dentro de las mismas tiendas junto a su categoría de ropa. Creando esta nueva UEN, UNIQLO podrá competir con sus principales competidores en una nueva categoría de productos ampliando su portafolio de productos y generando nuevos ingresos.

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

A. Estrategia Global

Todas las UEN de FR (UNIQLO, Global Brands y Marcas Locales) utilizan la **estrategia global** ya que entre ellas fusionan los esfuerzos para lograr altos volúmenes de producción y distribución generando grandes economías de escala lo cual logra un costo bajo en sus productos. Asimismo, la presión por adaptarse al mercado local es baja ya que ofrecen los mismos productos sin importar el mercado geográfico en el que se encuentren. Es así como se podrá encontrar por ejemplo las mismas casacas UNIQLO en Japón y en Estados Unidos. Es recomendable que sigan utilizando la misma estrategia para seguir generando economías de escala y mayores volúmenes.

B. Estrategias Corporativas

- **Diversificación No Relacionada:** Como se mencionó anteriormente, al igual que su competencia la compañía podría entrar al mercado con una nueva UEN de “productos para el hogar” con la cual podría ampliar su portafolio de productos y además seguir utilizando los proveedores y fabricantes a su ventaja para generar mayor economías de escala.
- **Integración Horizontal:** La compra de una empresa local facilitaría la presencia del grupo en un mercado nuevo. Es así como se puede conocer más aún sobre los gustos y la cultura de los consumidores al mismo tiempo que no se genera tanto esfuerzo en dar de conocer la marca en caso sea nueva en el mercado. Al comprar PTT, Fast Retailing se aseguró una entrada más fácil al mercado europeo ya que esta marca ya tenía reputación propia.

- **Alianzas Estratégicas:** En caso se decida entrar al mercado con una marca propia se puede buscar la forma de minimizar los riesgos. Realizar una Alianza Estratégica con una compañía local reduciría el monto de inversión, además se obtendría mayor conocimiento del nuevo mercado.

C. Estrategias de Negocio

La industria de Fast Fashion se encuentra en una etapa de madurez en la cual la demanda de esta sigue creciendo, pero no en los niveles anteriores. Un ejemplo del caso es el exceso de inventario que tiene H&M al estancarse sus volúmenes de venta. Es por ello que se propone las siguientes estrategias:

- **Desarrollo de producto:** Seguir expandiendo su portafolio de productos de las diferentes marcas hacia nuevos segmentos para evitar que la competencia obtenga mayor cuota de mercado. Ej: ropa interior para hombre.
- **Penetración de mercado:** Invertir en mayor publicidad y marketing de las marcas para tener mayor alcance, sobre todo en el marketing digital ya que cada vez tiene mayor alcance al público. Con esté logrará mayor participación de mercado.
- **Desarrollo de mercado:** Existe la necesidad de globalizarse y empezar a llegar a nuevos mercados debido a la saturación y la rivalidad intensa que se encuentra en donde se tiene presencia actualmente.
- **Control de capacidad:** Para poder seguir teniendo las utilidades propuestas, se deberá tener un mayor control en la rotación de los productos. En caso haya poca rotación y se quede con stock tendrá que reducir los precios afectando el margen de ganancia.

D. Estrategias Funcionales:

Recursos Humanos: Reducir la rotación de personal al tener claro el proceso de selección. Se deberá tener un banco de información de descripciones de puesto detallado en el cual se mencionen las funciones que realiza y las habilidades y competencias que debe tener el candidato para ocupar el puesto, sobre todo saber si va a encajar con la cultura de la empresa, teniendo en consideración la importancia de los pilares, valores y la cultura de excelencia y calidad que se maneja.

Mejorar el rendimiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos de la empresa, utilizando la capacitación y el desarrollo de personal. La capacitación al personal brindará una mejora en las habilidades y conocimientos del colaborador con lo cual podrá desarrollar mejor sus funciones y se sentirá valorado por la empresa. Por otro lado, el desarrollo de personal motiva a los colaboradores ya que sienten que tienen una línea de carrera dentro de la empresa a la cual pueden aspirar demostrando que cuentan con la experiencia, habilidades y conocimiento para ocupar un puesto mayor.

Marketing: Penetración de mercado, al seguir siendo reconocidos por la esencia y características propias de sus marcas. UNIQLO deberá seguir diferenciándose al ofrecer ropa “hecha para todos, cómoda, básica y bonita” de buena calidad y precio cómodo, mientras que GU deberá seguir siendo reconocida por ofrecer prendas que siguen tendencias de moda a un bajo precio.

Desarrollo de mercado en donde se deberá tener mayor alcance al público objetivo y potencial en otros mercados geográficos utilizando publicidad tanto en los medios tradicionales como comerciales en TV al igual que medios electrónicos como anuncios en sitios web, páginas de las marcas etc. La asociación con embajadores conocidos mundialmente hará que las marcas sean aún más conocidas de manera global. Roger Federer, Shingo Kunieda y Adam Scott son algunos de los nombres de los embajadores encargados de promover la marca.

Búsqueda de lealtad a la marca recalcando la orientación hacia el bienestar de la sociedad que FR y sus marcas practican ya que de alguna manera los esfuerzos por lograr sostenibilidad influyen en la decisión de compra del consumidor.

Producción y operaciones: Contar con un mayor número de centros de distribución propios, más grandes y de alta tecnología para mejorar los tiempos de abastecimiento y disminuir los costos. Lograr implementar mejoras en las economías de escala para disminuir los costos de fabricación y distribución y obtener un mayor margen de ganancia.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según lo expuesto en el caso, la estructura organizacional que tiene FR es una matricial ya que dos de los VP tienen a cargo tanto un área funcional como también una geográfica. Los colaboradores dentro de la VP de operaciones deberán reportar a Otoma, sin embargo si se encuentran en Estados Unidos también deberán reportar a Domae, es decir el colaborador tiene dos cadenas de mando.

Aunque las estructuras matriciales son eficientes, en este caso en particular en el cual el crecimiento de la empresa es muy importante por el entorno competitivo, la velocidad y eficiencia es un atributo que debe estar presente. Es por ello que propondría una estructura **multidimensional** que se divida por VP de Staff: RRHH, Finanzas, TI, Asuntos Corporativos, Auditoría, Comunicación e imagen. Asimismo, se dividiría por VP según UEN: UNIQLO (Japón + Internacional) , Global Brands (Theory, CDC, PTT, J Brands, PLST) y Marcas Locales (Gu). Cada una de estas VP contará con gerencias de staff administrativo los cuales serán responsables de desplegar las estrategias de la corporación teniendo en cuenta la situación del mercado y reaccionando de manera rápida según se requiera.

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

Aunque la empresa Fast Retailing demuestre tener varias fortalezas necesita de algunos cambios internos para poder aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan, generando estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. Es por ese motivo que se plantea un nuevo control de gestión con cambios en la estructura organizacional, en los sistemas de Dirección y mayor foco en las áreas claves. A continuación se muestra los cambios propuestos que permitirá a la empresa una mejora continua.

A. Estructura organizacional

Con la nueva estructura multidimensional propuesta se agilizarán la tomas de decisiones basándose en las necesidades de las UEN y los mercados. Además, resultará más fácil desplegar las estrategias provenientes desde la corporación, adaptándolas según las necesidades de cada UEN. Una rápida reacción y comunicación ágil hará que la empresa pueda adaptarse al constante crecimiento del mercado.

B. Sistemas de Dirección

Objetivos – Se deberán desplegar los objetivos a alcanzar por UEN para tener mayor claridad de los aportes de cada una.

Incentivos/ Recompensas-

- Establecer líneas de carrera para el personal logrando así un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.
- Establecer bandas salariales que se ubiquen por encima del mercado, por el cual el talento se vea atraído para trabajar en la empresa.
- Brindar reconocimiento (salariales o reconocimientos entre sus compañeros) a los colaboradores que se rijan por los 23 principios culturales de la empresa.

C. Personas:

Las personas deben estar comprometidas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa y regirse con respecto a las políticas y pilares culturales. Para ello se necesita que los colaboradores estén motivados y se encuentren satisfechos dentro del ámbito laboral por las condiciones laborales que le brinda Gestión Humana. Dentro de ellas se pueden encontrar las condiciones de trabajo en sí, tales como la infraestructura del lugar del trabajo, las herramientas con las que cuenta, conocimiento pleno de sus funciones, oportunidades de desarrollo dentro de la empresa (línea de carrera) y un equilibrio entre lo personal y laboral. Colaboradores motivados y felices en su trabajo desempeñarán mejor sus funciones resultando en un mejor rendimiento y por ende mayor cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, un buen clima laboral y motivación dentro de la empresa disminuirá la rotación de personal, siendo esto un buen indicador.

D. Áreas clave:

- **Área de Auditoría (calidad):** Es esencial que esta área siga una mejora continua en todos los procesos en los que participa y uno de ellos es prestar una mayor atención a sus proveedores de fabricación valorando la calidad de los productos y la calidad laboral en el que personal del proveedor está sometido ya que esto puede afectar la imagen que la empresa tiene como en el caso de los trabajadores de la fábrica Jaba Garmino las cuales hoy en día se encuentran reclamando sus derechos.
- **Área de e - commerce:** La tienda online de FR representa solo 3% de los ingresos totales, pero representará más ganancias en los próximos años. Hoy en día el sector retail están viendo la necesidad de innovar para seguir con el crecimiento y el e-commerce lo permite brindando la posibilidad de tener un mayor alcance al público objetivo y potencial. FR actualmente no cuentan con la experiencia necesaria de un canal online, por lo que una alternativa para el grupo sería la adquisición de una empresa digital la cual “tenga experiencia en el área digital o de distribución.” La adquisición de una compañía como tal aportaría al crecimiento de FR y sus marcas.
- **TI:** adaptase al uso de nuevas tecnologías para los procesos de la empresa que permiten que se disminuyan los esfuerzos para generar mayor eficiencia. El uso de nuevos sistemas como Oracle, SAP al igual que nuevas tendencias como el e-commerce, ayudará a la empresa a tener un mejor rendimiento y mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones de los colaboradores disminuyendo el margen de error. Transformación digital que ayudará a integrar los esfuerzo para acoplase a las necesidades del cliente tanto interno como externo.

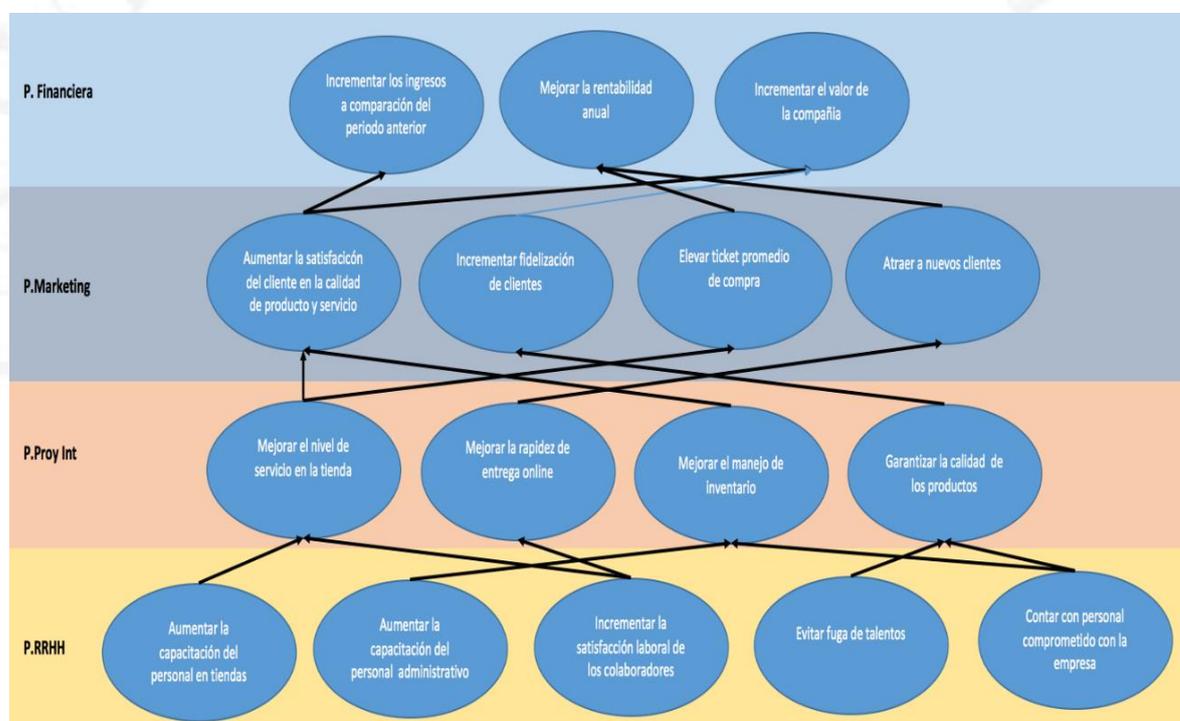
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico propone elaborar estrategias para la empresa que se integren con su misión utilizando 4 perspectivas: Financiera, Marketing, Proyectos Internos y Recursos Humanos. A continuación se muestra el mapa estratégico desarrollado según lo analizado previamente en el caso.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de la empresa



Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Norton, 2009)

Elaboración: Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Al igual que el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral busca proponer estrategias para la empresa de forma detallada bajo las mismas 4 perspectivas (Financiera, Marketing, Proyectos Internos y RRHH). Según Amado Salgueiro, “El CMI ayuda a revisar la estrategia constantemente ya que puede ser utilizado tanto como un sistema de gestión central como de comunicación y formación” (Salgueiro, 2015).

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de la empresa

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Peso BSC
Financiera	Incrementar los ingresos a comparación del periodo anterior	Ingresos actuales/ingresos periodo anterior*100%	100%
	Mejorar rentabilidad anual	ROE	50%
		ROA	50%
	Incrementar el valor de la compañía	VAN del Grupo en los próximos 5 años	100%
Marketing	Aumentar la satisfacción del cliente en la calidad de producto y servicio	# quejas por calidad de producto	60%
		# quejas por mala atención	40%
	Incrementar fidelización de clientes	% clientes que vuelven a comprar	100%
	Elevar el ticket promedio de compra	ticket promedio actual/ticket promedio periodo anterior *100%	100%
		Total clientes- # clientes anteriores/Clientes anteriores*100%	100%
Proyectos Internos	Mejorar el nivel de servicio de la tienda	Tiempo promedio de atención al cliente	60%
		Tiempo promedio de fila en la caja	40%
	Mejorar la rapidez de entrega online	Tiempo promedio de entrega	100%
	Mejorar el manejo de inventario	% insumos faltantes	50%
		# días quiebre de stock en tiendas	50%
Garantizar la calidad de los productos	% productos que cumplen con los estándares de calidad	100%	
RRHH	Aumentar la capacitación del personal en tiendas	# personal de tiendas capacitado/Total personal en tienda	100%
	Aumentar la capacitación del personal administrativo	#personal administrativo capacitado/Total personal adm	100%
	Incrementar la satisfacción laboral	% colaboradores totalmente satisfechos	100%
	Evitar fuga de talentos	# renuncias "top talent"/Total Top Talent	100%

Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Norton, 2009)

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

Después de haber analizado las estrategias actuales que utiliza la empresa Fast Retailing y la posición actual en el mercado que ocupa con respecto a su competencia, se puede concluir lo siguiente:

- Fast Retailing se encuentra en una posición estable con la cual pueden seguir creciendo en diferentes mercados (países y segmentos). Esto se debe a la cantidad de fortalezas con las que cuenta la empresa que superan por mucho a sus debilidades, además del factor globalización el cual brinda nuevas oportunidades para seguir mejorando la rentabilidad de la empresa mediante la expansión de nuevos mercados o generando mayores eficiencias a través de su cadena de valor.
- Aunque Fast Retail cuenta con varias fortalezas internas, uno de los principales puntos a mejorar (pain point) es el del talento humano con el que cuenta actualmente ya que la falta de motivación por parte de los colaboradores puede resultar en un bajo desempeño y por ende impactar en los resultados finales de la empresa.
- Actualmente, la rivalidad en el sector Fast Fashion es muy alta debido a la concentración de participación entre pocas marcas. Asimismo, se espera que la rivalidad seguirá incrementando debido a que las empresas líderes del sector, tales como Zara y H&M, buscarán seguir expandiendo su presencia en nuevos mercados lo cual aseguraría posicionar la marca e incrementar los ingresos. La presencia en nuevos mercados significaría una fuerte inversión para el desarrollo de tiendas y por ende mayor riesgo para las empresas.
- No obstante la rivalidad del sector Fast Fashion muestra una competitividad alta, Fast Retailing con su marca UNIQLO ha demostrado tener características diferenciadoras ante su competencia presentando productos innovadores y de alta tecnología. Además, Fast Retailing como grupo logra diferenciarse de la competencia ingresando a distintos

segmentos de mercado tales como precios bajos, calidad de diseños, productos lujosos y diseños cómodos.

- Aunque el mercado peruano vio su economía afectada sobre todo por temas políticos internos, este mercado aún es considerado como atractivo ya que es presentado como uno de los países Latinoamericanos con mayor crecimiento en el sector retail y presenta varias oportunidades de crecimiento al expandirse la inversión a otras provincias de Perú agrandando así el mercado.



RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del mercado peruano, se recomienda la entrada al mercado peruano aprovechando las oportunidades que se presentan para expandir de esta manera la presencia del grupo empresarial y acercarse al cumplimiento de su objetivo para el 2020.

En caso la empresa decida tomar la recomendación de ingresar al mercado peruano, se aconsejaría que ingrese con la marca UNIQLO ya que esta marca cuenta con mayor presencia internacional y es la más conocida de sus marcas, además de ser un rival directo de Zara y H&M. El ingreso de UNIQLO se puede dar mediante subsidiarias propias ya que con estas se mantendrá el control de sus operaciones sobre todo en el detalle de la calidad tanto del servicio como de los productos el cual mantiene en todos sus locales. Con respecto al lado estratégico, las subsidiarias brindarán una rápida ejecución de estrategias además de una mejor posición frente a sus proveedores para mejores negociaciones que resulten en eficiencias y reducción de costos para la empresa.

Por otro lado, en caso Fast Retailing considere que el riesgo de ingreso a este nuevo mercado es muy elevado, se recomendaría celebrar un Joint Venture con una empresa local la cual tiene un mayor conocimiento de la cultura peruana, los clientes potenciales y aportaría dinero, reduciendo así los riesgos de inversión y la pérdida en caso el negocio no funcione. Sin embargo, un Joint venture significa un menor control sobre decisiones lo cual puede ocasionar conflictos de interés entre las partes y una mayor lentitud en la toma de decisiones.

Por último, se recomienda a la empresa reorganizar su estructura organizacional para poder agilizar la toma de decisiones según las necesidades de las UEN y los mercados en los que se encuentra. Frente a un sector tan competitivo con el del Fast Fashion se necesita tener una rápida reacción frente a las necesidades de los consumidores. Asimismo, se recomienda brindar una mayor atención a la gestión humana para poder retener el talento en la empresa y mantener motivado a sus colaboradores para así lograr un mejor desempeño por parte de ellos lo cual impacta en los resultados de la empresa.

REFERENCIAS

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Comercio, E. (17 de 06 de 2014). Uso de Dispositivos móviles crece a ritmo acelerado en el Perú. Lima, Perú. Obtenido de <https://elcomercio.pe/paginas/dispositivos-moviles-crece-ritmo-acelerado-peru-331023>
- Comercio, E. (23 de 04 de 2018). Así han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Perú. Perú. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gestion. (07 de 08 de 2018). Ventas del sector Retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones. Lima, Perú. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816>
- Mercado negro. (28 de 03 de 2018). Crecimiento del retail en Perú. Perú. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Norton, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*.
- Perú21. (2018). ¿A cuánto asciende el sueldo mínimo en Perú este 2018? pág. 1.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Salgueido, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*.

Takeuchi. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Harvard Business School.

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

