

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


Matías Zevallos La Rosa

Código 20131495

Lima – Perú

Octubre de 2018



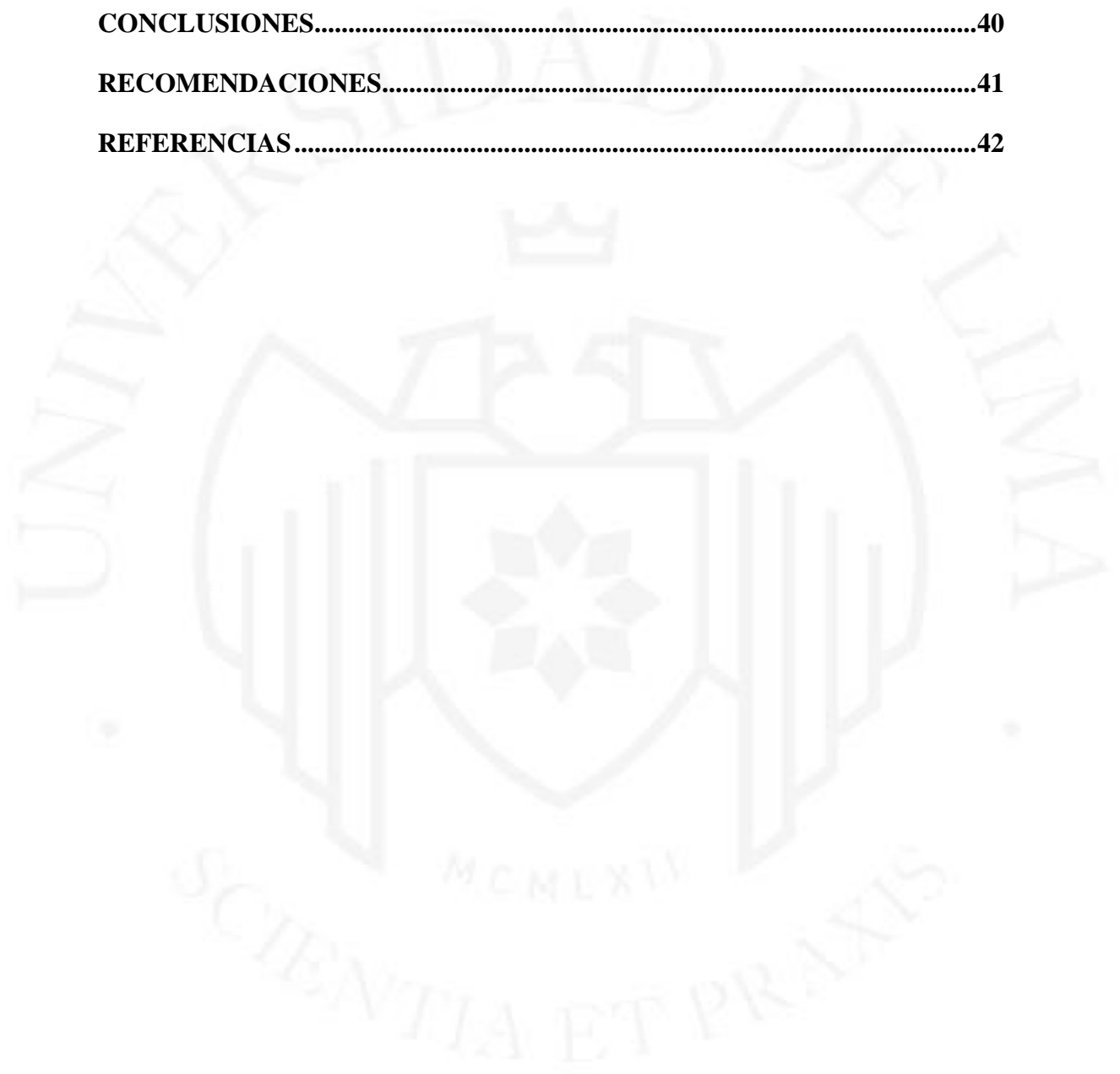


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO 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.....	10
1.1.3. Ventaja competitiva de la empresa y UEN	14
1.1.4. Fortalezas y debilidades de la empresa y UEN.....	16
1.2. Diagnóstico Externo.....	17
1.2.1. Análisis PEST	18
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	20
1.2.3. Oportunidades y amenazas	25
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	26
2.1. Matriz EFI.....	26
2.2. Matriz EFE.....	27
2.3. Matriz de las estrategias genéricas.....	28
2.4. Matriz FODA	28
2.5. Visión, Misión y Políticas.....	29
2.6. Objetivos estratégicos de la empresa	30
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	32
2.8. Estrategias Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	33
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	35
3.1. Rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	35

3.2. Cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	37
4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	37
4.2. Cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión	38
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de modelo de negocio – Fast Retailing.....	3
Tabla 1.2 Principales accionistas de Fast Retailing	6
Tabla 1.3 Tiendas del grupo Fast Retailing	9
Tabla 1.4 Cadena de valor de Uniqlo.....	11
Tabla 1.5 Ventaja competitiva de Fast Retailing y UEN.....	14
Tabla 1.6 Fortalezas y debilidades de Fast Retailing y UEN	16
Tabla 1.7 Análisis PEST para el ingreso de FR al mercado peruano	18
Tabla 1.8 Oportunidades y amenazas para FR en el sector retail de Perú	25
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	27
Tabla 2.3 Matriz de las estrategias genéricas de Fast Retailing	28
Tabla 2.4 Matriz FODA Cruzado para Fast Retailing	29
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral para Uniqlo Internacional.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura de costos de Uniqlo vs compañía tradicional.....	7
Figura 1.2 Evolución del sector retail en el Perú y expectativas	21
Figura 1.3 Participación de mercado por marca en el 2017.....	22
Figura 2.1 Estructura de propuesta para la UEN: Uniqlo Internacional	33
Figura 3.1 Organigrama propuesto para la UEN: Uniqlo Internacional	35
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para Uniqlo Internacional	37



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional, para optar al título de “Licenciado en Administración”, pretende evaluar la posibilidad de ingreso al mercado peruano de la empresa Fast Retailing CO., LTD.

A lo largo de este informe se analizará información pasada y actualizada proveniente de casos de estudio, noticias, páginas de internet y los comunicados anuales de la misma empresa.

En primer lugar, se definirá el modelo de negocio de la organización, empleando las herramientas aprendidas durante la carrera. De esta manera se sentará la base de análisis para los siguientes puntos.

Luego, se procederá a evaluar las capacidades internas de la empresa (fortalezas y debilidades), su impacto sobre los resultados del negocio y su importancia para la compañía.

Después de diseccionar el modelo interno de la empresa, se realizará un análisis exhaustivo del sector del retail en el Perú, dado que es el país materia de análisis en el caso. Este estudio tendrá dos enfoques, macro y micro. La intención de este segmento es identificar las oportunidades y amenazas que afectarían a Fast Retailing en su incursión al mercado peruano.

La parte final del trabajo consiste en proponer y/o rediseñar la estructura de las UEN de la organización, con el objetivo de ingresar exitosamente al mercado peruano. De esta manera, se presentarán estrategias, cambios de estructura y propuestas para conseguirlo.

Finalmente, se hará un resumen de las principales conclusiones a las que se arribó durante la presente investigación.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del modelo de negocio

En este apartado se echará un vistazo al modelo de negocio de Fast Retailing (de ahora en adelante FR), identificando sus principales componentes y drivers para la generación de valor. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La multinacional japonesa, es una organización que se dedica a la manufactura y comercialización de ropa de estilo urbano, de alta calidad y a precios accesibles.

Ésta comienza sus labores a finales de la década de los años '40 como una tienda exclusivamente de ropa para caballeros, con el nombre Ogori Shoji. A raíz del nombramiento de Tadashi Yanai (hijo del fundador Hitoshi Yanai) como presidente de la organización, ésta cambia su enfoque de negocio y decide ingresar en el negocio de moda urbana.

FR atraviesa distintas etapas a lo largo de su historia. Yanai Tadashi, inspirándose en la moda informal de cadenas como Benetton, Gap y The Limited, reformula la oferta y estrategia de la compañía de su padre, ampliando no solo la variedad de prendas si no el mercado al que se dirigía.

Es así que, en 1984, año en que Tadashi es nombrado presidente de la compañía, se abre la primera tienda Uniqlo en Hiroshima. Hoy en día, después de casi 70 años desde que Hitoshi Yanai fundara su tienda de ropa para caballero, FR factura más de 1,704 miles de millones de yenes (15.2 miles de millones de dólares americanos) al año¹ (Fast Retailing CO., LTD. [Fast Retailing], 2018), y cuenta con cuatro unidades de negocio distintas: Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU y Marcas Globales.

¹ Resultado de ventas para los nueve meses terminados el 31 de mayo del 2018.

Por otro lado, la compañía no solo se centra en generar utilidades económicas, si no que sub-divide la esencia de la generación de valor en tres dimensiones distintas: calidad del producto, calidad del servicio en tienda y posicionamiento corporativo en relación con el valor social.

Como explicaba Tadashi Yanai,

Fundamentalmente, consideramos que las necesidades de la sociedad deben anteponerse a las de la compañía. ¿Qué tiene valor para la sociedad? Ninguna compañía puede crecer sin considerar seriamente esta cuestión... Siempre hay que reflexionar detenidamente sobre por qué existimos como compañía y de qué manera podemos contribuir a la sociedad (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 11).

A continuación, se puede apreciar el modelo de negocio que sigue FR, plasmado en el Lienzo de A. Osterwalder.

Este es una herramienta que permite, según Osterwalder y Pigneur (2011), describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. En tal sentido, los autores identifican nueve “módulos básicos” que contribuyen a la generación de ingresos de la empresa.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla 1.1

Lienzo de modelo de negocio – Fast Retailing

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores	I&D	Calidad Cliente Útil para la vida	Orientación	Hombres y mujeres 20 – 60 años de edad Todo el mundo
Diseñadores	Producción		Publicidad	
	Distribución		Feed-back	
	Orientación al cliente			
	Servicio Post-venta			
	Recursos Clave		Canales	
	Materiales		Directo	
	Económicos		Indirecto	

(Continúa)

Estructura de Costos	Fuente de Ingresos
Producción	Venta directa
Gastos administrativos, de ventas y generales	Franquicias

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011

Elaboración propia

Propuesta de valor

La organización definió su objetivo principal, dentro de la declaración de su misión, de la siguiente manera: “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” (Fast Retailing, 2018)

Queda claro que la estrategia genérica de la empresa se basa en la diferenciación ampliada. En ese breve fragmento de su misión hablan de “valor”, es decir la relación entre la calidad y utilidad obtenida por el cliente contra el precio que deben pagar. Como podremos ver en los siguientes apartados, FR inicialmente era percibida como una comercializadora de marcas de bajos precios. Progresivamente decidieron cambiar tal percepción y apostar por la calidad e innovación por encima de los precios, sin dejar de ofrecer su producto a precios asequibles.

Así mismo, mencionan palabras como “felicidad” y “satisfacción”. Esto deja ver que la razón por la que la organización funciona no es otra que satisfacer a sus clientes. Lo que va de la mano con su declaración corporativa: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo” (Fast Retailing, 2018).

Socios clave

Para asegurar el éxito de sus operaciones, la multinacional japonesa mantiene estrechas relaciones con los grupos de interés externos que le facilitan las operaciones. Estos son sus proveedores y fabricantes de materiales y prendas, y los diseñadores de las mismas.

FR obtiene sus insumos de diferentes países del continente asiático. Como explica Riaño (2014) “Los proveedores de la cadena japonesa se concentran en Asia, especialmente en China, pero también en Vietnam, Bangladesh e Indonesia” (6. Aprovechamiento: La Sabiduría de los Takumis, párr. 2).

Según la organización (como se cita en Riaño, 2014) aseguran un flujo estable de materiales de la mejor calidad a costos bajos. Esto es posible por los altos volúmenes de pedidos que realiza la empresa. Actualmente, FR trabaja con alrededor de setenta fábricas, solo para Uniqlo. “Los supervisores del Departamento de Producción, con sede en la oficina de Shanghái, realizaban visitas semanales a las fábricas asociadas para inspeccionar la calidad de los productos” (Takeuchi, 2012, p. 7).

Estas visitas técnicas estaban lideradas por un grupo selecto de especialistas técnicos que Uniqlo contrató, denominados el equipo Takumi.

Por otro lado, FR no solo compra materiales, sino que también los diseña. Este es un trabajo en conjunto con las distintas fábricas y el departamento de I&D. “De la mano de Toray Industries, por ejemplo, Uniqlo ha creado productos como Heattech (que mantienen la temperatura corporal)” (Riaño, 2014, [2. Modelo de Negocio: Una Compleja Cadena de Valor, párr. 6).

Además de apalancarse en los fabricantes para diseñar prendas innovadoras en tecnología, Takeuchi (2012) menciona que también trabajan de manera cooperativa con diseñadores de moda como Jill Sanders, con quien lanzaron la línea de alta costura “+J” en el 2009 (p. 6).

Actividades clave

El siguiente cuadrante que debemos analizar para comprender el modelo de negocio de FR es el de actividades clave. La cadena de valor está compuesta por tres etapas distintas: Planeamiento, Producción y Ventas. A su vez, estas etapas se subdividen en una serie de actividades dentro de las cuales destacan la investigación y desarrollo, el planeamiento de moda, el merchandising – término que utilizan para el planeamiento comercial y proyección de demanda y producción, la producción, la distribución y finalmente el servicio en tienda y post-venta.

Recursos clave

La organización consume una serie de recursos para llevar a cabo su visión. En primer lugar, están los recursos tangibles como los materiales e insumos, por otro lado, están los intangibles, los cuales dividiremos en dos grupos: humanos y económicos.

Como se comentó en apartados anteriores, FR cuenta con materiales de primera, elaborados luego de un arduo trabajo de investigación y desarrollo, en conjunto con sus proveedores.

En el ámbito de la fuerza laboral, hoy en día FR cuenta con 52,839 empleados a nivel global (Fast Retailing, 2018). La filosofía de Yanai implica que todos sus colaboradores piensen como directivos, “Todo empleado debe adoptar el modo de pensar de un directivo. Todos los directivos y empleados deben compartir la misma fuerte ambición por ser los mejores” (como se citó en Riaño, 2014).

Con el propósito de promover esta filosofía de trabajo, la organización invierte en el desarrollo y capacitación de sus personas. Es así que en el 2009 se creó la FRMIC (Fast Retailing Management and Innovation Center), universidad corporativa que tiene el objetivo de desarrollar a los futuros líderes de la organización.

Según Yanai,

Para llegar a ser el número 1 en 2020, necesitamos a 200 personas que dirijan nuestro negocio globalmente, procedentes de nuestra compañía y de fuera, probablemente cincuenta-cincuenta. La mitad serán japoneses, pero la otra mitad procederá del resto del mundo. La mitad serán genios y la otra mitad, gente común y corriente. No habrá puestos fijos en el FRMIC, ya que los miembros serán sustituidos periódicamente, independientemente de su título, edad, nacionalidad, género o credo (como se citó en Takeuchi, 2012).

Finalmente, cuentan con bastos recursos económicos. Hoy en día la organización cuenta con una capitalización bursátil de 5.9 trillones de yenes y un total de 106 millones de acciones en circulación (53.4 millones abiertas al público) (Marketwatch, 2018).

A continuación, una tabla con los principales accionistas de la organización, al 31 de agosto de 2018.

Tabla 1.2

Principales accionistas de Fast Retailing

Nombre	Número de acciones	% del total de acciones emitidas
Tadashi Yanai	22,987,284	21.67

(Continúa)

(Continuación)

The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (Trust account)	19,153,500	18.06
Japan Trustee Services Bank, Ltd. (Trust account)	11,111,600	10.48
TTY Management B.V.	5,310,000	5.01
Kazumi Yanai	4,781,808	4.51
Koji Yanai	4,780,600	4.51
Fight & Step Co., Ltd.	4,750,000	4.48
FAST RETAILING CO., LTD.	4,053,872	3.82
Trust & Custody Services Bank, Ltd.	3,680,002	3.47
MASTERMIND Co., Ltd.	3,610,000	3.40

Fuente: Fast Retailing, 2018

Así mismo, al primero de mayo del 2018, la compañía cuenta con una calificación de riesgo de A por la agencia Standard & Poor's (Fast Retailing, 2018), lo que les permite acceder al mercado de capitales con una muy buena imagen, lo que se respalda en sus prácticas de gobierno corporativo.

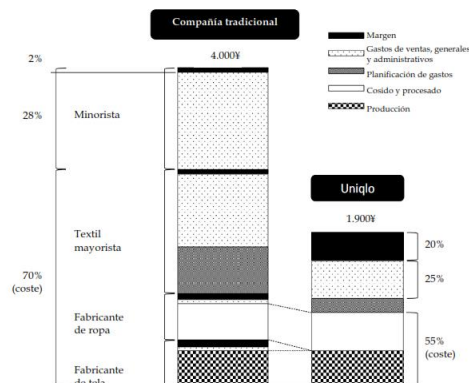
Estructura de costos

FR cuenta con diferentes unidades de negocio, la estructura no será la misma para todas (puede marginar más en Uniqlo que en GU). Sin embargo, los conceptos se repiten a través de las mismas.

A continuación, se puede apreciar la estructura de costos para Uniqlo.

Figura 1.1

Estructura de costos de Uniqlo vs compañía tradicional



Fuente: Adaptado de Yoko Ishikura, "Fast Retailing's UNIQLO stores", caso de gestión de la Hitotsubashi University Graduate School of Business, noviembre de 2005, p. 23.

Segmentos de clientes

FR, en sus orígenes, cambia su modelo de negocio de prendas para caballero a moda urbana. Este cambio vino de la mano con una redefinición de su mercado objetivo y de la estrategia para llegar a éste. La unidad de negocio insignia, Uniqlo, tiene un espectro bastante amplio de posibilidades. Según Takeuchi (2012), el segmento de mercado al que se dirige Uniqlo es el de hombres y mujeres de 20 a 60 años. (p. 10)

Así mismo, sabemos que, a diferencia de sus competidores, Uniqlo se caracteriza por el estilo “básico” de sus prendas (Takeuchi, 2012, p. 10), por lo que podemos asumir que sus clientes gustan de vestir prendas cómodas, con gran utilidad y que sean fácilmente combinables con otros elementos de su atuendo.

Si bien cada marca que comercializa FR tiene un enfoque diferente (GU: precios más bajos; Princesse Tam Tam: lencería; etc.), podemos establecer que, globalmente, el mercado objetivo de FR está delimitado por los mismos parámetros que el de Uniqlo.

Canales

La organización tiene una red de canales multi-nivel. Esto quiere decir que tienen llegada directa e indirecta hacia el cliente. No solo cuenta con tiendas propias, sino que también con franquiciadas. Así mismo, desarrolla ventas on-line a través de su plataforma web.

A continuación, podemos observar el crecimiento en tiendas a nivel mundial en el último año, terminado el 31 de agosto de 2018.

Tabla 1.3

Tiendas del grupo Fast Retailing

Units: Stores	As of August 31, 2017	As of November 30, 2017	As of February 28, 2018	As of May 31, 2018	As of August 31, 2018
UNIQLO Operations	1,920	1,974	1,989	2,042	2,068
UNIQLO Japan:	831	833	828	833	827
Own Stores	790	791	787	790	784
Large-scale Standard	209	214	214	215	215
Franchise	581	577	573	575	569
Franchise	41	42	41	43	43
UNIQLO International:	1,089	1,141	1,161	1,209	1,241
Mainland China	555	576	592	608	633
Hong Kong	25	27	28	28	28
Taiwan	65	65	65	67	65
Korea	179	181	181	186	186
Singapore	24	25	26	26	26
Malaysia	41	43	43	46	48
Thailand	34	35	35	39	40
Philippines	40	45	47	50	51
Indonesia	12	14	14	18	18
Australia	12	13	14	14	15
USA	44	46	45	47	48
Canada	2	3	3	5	5
UK	10	11	11	11	11
France	19	22	22	25	25
Russia	20	25	25	29	31
Germany	5	5	5	5	5
Belgium	2	3	3	3	3
Spain	0	2	2	2	2
Sweden	0	0	0	0	1
GU	372	383	384	392	393
Global Brands	1,002	1,009	997	1,003	984
Theory*	538	545	540	546	537
COMPTOIR DES COTONNIERS*	333	332	328	328	320
PRINCESSE TAM.TAM*	131	132	129	129	127
Total	3,294	3,366	3,370	3,437	3,445

Fuente: Fast Retailing, 2018

Como se puede apreciar en la tabla, el grupo ha crecido un 4.5% en términos de tiendas en el último año (151 tiendas nuevas).

Relación con el cliente

Para Tadashi, el cliente es el eje central de la estrategia de toda compañía. Y una buena estrategia no puede ser correctamente ejecutada si es que el receptor no capta el mensaje de la manera que se pretende.

En el 2004, FR decidió hacer un cambio sustancial en el approach de su marca estandarte, Uniqlo. Iniciaron la campaña para cambiar la visión que sus clientes tenían de la marca. Pasar de ser una marca de precios bajos y modelos básicos a ser percibida como

una marca vanguardista en términos de calidad, innovación y tecnología en el mundo de la moda. El titular señalaba: “UNIQLO acabará con los precios bajos”.

El anuncio señalaba, “No es que no sigamos empeñados en bajar los precios, sino que primero está la calidad y después, el precio. Venderemos ropa informal para todos, que satisfaga todos los gustos, con un precio asequible”. (como se citó en Takeuchi, 2012, p. 6)

El mensaje fue conciso y claro acerca de la nueva estrategia de la marca. Pero este cambio no podía darse de la noche a la mañana, ni darse sin estrategias de soporte. Es por esto que FR empezó a implementar nuevos procedimientos en sus tiendas Uniqlo. El cliente pasaría a ser el actor principal de la experiencia de compra.

La organización demostró que la opinión de sus clientes era sumamente importante abriendo el centro de atención al cliente, el cual servía como canal de comunicación entre los clientes y la empresa, pero también como input para el desarrollo de nuevas prendas.

Así mismo, FR invirtió fuertemente en publicidad. Como menciona Takeuchi (2012): “Desde su inicio, UNIQLO utilizó eficazmente las inserciones en los periódicos para promover los artículos en promoción el fin de semana. Yanai supervisó personalmente esta operación, denominándola “mi carta de amor a los clientes”” (p. 8).

Fuente de ingresos

FR es una organización que fabrica y comercializa prendas de vestir. Su flujo de ingresos proviene, principalmente de la venta directa en sus propios outlets. Sin embargo, también cuenta con tiendas franquiciadas.

En los reportes anuales de la empresa y los press releases trimestrales, se presenta la información de ingresos como un total de ventas sub-dividido por unidad de negocio, mas no por tipo de tienda (propia o franquicia).

1.1.2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, tal como indica M. Porter, es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan (Porter, 2004).

En FR existen distintas unidades de negocio, como se ha mencionado anteriormente, cada una con un portafolio de marcas distintas (en el caso de la unidad de Global Brands y GU). Sin embargo, para efectos de este análisis, es conveniente enfocarnos en el pilar central de la organización, Uniqlo.

Como se señala en apartados anteriores, Uniqlo separa su cadena de valor en tres procesos que engloban la generación de valor para el cliente: Diseño, Producción y Ventas.

Tabla 1.4

Cadena de valor de Uniqlo

Infraestructura de la Fast Retailing						Cliente
Finanzas						
Recursos Humanos						
Merchandising (Planeamiento Comercial)						
Abastecimiento			Marketing			
Investigación y Desarrollo	Diseño	Producción	Distribución	Venta	Feedback	

Fuente: Fast Retailing, 2017, "Annual Report 2017", pp. 28-35.

Actividades clave

Investigación y Desarrollo

El flujo de la cadena de valor de Uniqlo empieza desde un año antes del lanzamiento de cada producto nuevo. Según Fast Retailing (2017), sus centros de R&D monitorean constantemente el mercado global y las tendencias que pueden surgir. De esta manera, elaboran los nuevos conceptos y diseños, en conjunto con el departamento de "Merchandising". Si bien este departamento de la organización participa activamente en varias etapas del proceso de generación de valor, en este punto coordinan con el área de Investigación y Desarrollo, para definir los productos a lanzar para cada temporada del año. (p. 32).

Por otro lado, se lleva a cabo el proceso de selección y desarrollo de materiales. Como se ha mencionado anteriormente, FR cuenta con alianzas con una variedad de fabricantes para poder tener las mejores materias primas a costos bajos. "Trabajamos de

cerca con la afamada Kaihara Corporation de la industria de la tela denim para crear tela de ciertas especificaciones” (Fast Retailing, 2017, p. 32).

Diseño

En esta etapa, se concluye los diseños finales para las prendas que serán lanzadas al mercado cada temporada. “Los colores y silueta pueden ser refinados multiples veces antes de que se finalice” (Fast Retailing, 2017, p. 32).

Producción

El proceso de producción empieza con la definición del volumen requerido, nuevamente, el departamento de Merchandising trabaja en conjunto con el área encargada para definir los parámetros de producción. Esto lo hacen con reuniones con los distintos almacenes para definir volumen de inventario y estimar las necesidades futuras del mismo.

Cuando el plan de producción está definido se empieza con el trabajo. Actualmente Uniqlo terceriza la producción en fábricas en todo Asia. “Hemos formado relaciones de negocio con fábricas asociadas en todo el mundo, en países como China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia” (Fast Retailing, 2017, p. 33).

La producción es supervisada por los equipos Takumi, conformados por especialistas técnicos en la producción.

Distribución

Cuando se termina la producción, se debe despachar la mercadería a los distintos almacenes de cada país o región. Como se mencionó anteriormente, el equipo de Merchandising se encarga de definir los volúmenes a despachar a cada almacén, en función de sus necesidades de inventario. Para lograrlo, existe un departamento de control de inventario que monitorea continuamente el nivel de stock de cada tienda y define un óptimo en función a las ventas.

Ventas

El siguiente eslabón de la cadena es la venta. Como se mencionó en apartados anteriores, ésta se realiza de manera directa e indirecta, a través de tiendas propias, franquicias y plataforma web. Sin embargo, el trabajo no es solo de los vendedores de cada tienda, sino que el equipo de marketing, en conjunto con el departamento de

Merchandising, desarrollan campañas comerciales para asegurar el flujo de clientes. “Cada temporada, UNIQLO conduce campañas promocionales para sus productos centrales como fleece, Ultra Light Down jackets, AIRism y Heattech. Durante la campaña, UNIQLO promociona las cualidades únicas y aspectos notorios en TV y otros medios” (Fast Retailing, p. 34).

Por otro lado, el servicio en tienda es sumamente importante para asegurar que se cumpla la promesa de generar una experiencia agradable para el cliente.

Feedback

Este último eslabón de la cadena es el que asegura que la empresa continúe entregando valor a sus clientes cada año. El equipo de “Customer Insight”, que vendría a ser un apéndice del centro de atención al cliente, se encarga de procesar y analizar los requerimientos, quejas y/o sugerencias de los clientes. De esta manera, como se mencionó anteriormente, se presta atención a los inputs brindados por los clientes para desarrollar nuevos conceptos.

Actividades de apoyo

Dentro de las actividades de apoyo se encuentran algunas que tienen relación directa a las actividades clave y otras que tienen incidencia sobre los recursos de la organización (económicos y humanos).

En el primer grupo encontramos el abastecimiento, el planeamiento comercial y el marketing, de los cuales ya se ha hablado ampliamente. El segundo grupo está conformado por la gestión de recursos humanos, el área financiera y la comisión directiva de la empresa.

Recursos Humanos

El colaborador adquiere bastante importancia en la organización. Los programas de desarrollo y capacitación son consecuencia de la filosofía de Tadashi Yanai. Así mismo, el ya mencionado FRMIC creado en el 2009 es parte importante la estrategia de Yanai para lograr su visión.

Finanzas

Por otro lado, la gestión financiera de la organización también adquiere importancia ya que es la que se debe encargarse de conseguir financiamiento para los

diversos proyectos que puedan surgir en el futuro, apertura de tiendas, adquisiciones, etc. Así mismo, debe cumplir la labor de controlar y asegurar la rentabilidad de la organización.

1.1.3. Ventaja competitiva de la empresa y UEN

Habiendo diseccionado el modelo de negocio de FR, podemos analizar la ventaja competitiva de la organización y de cada una de sus UEN. La ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa (negocio) y/o productos que –siendo sostenible en el tiempo- le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas (Ratto, 2012).

Como se mencionó anteriormente, las UEN identificadas por la organización son: Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU y Global Brands. Sin embargo, efectos de este apartado, tomaremos a Uniqlo Japón e Internacional como una unidad consolidada.

Tabla 1.5

Ventaja competitiva de Fast Retailing y UEN

	Fast Retailing	Uniqlo	GU	Global Brands
Calidad Superior	X	X		
Innovación Superior	X	X		
Eficiencia Superior	X	X	X	
Satisfacción al Cliente Superior	X	X		X

Fuente: Elaboración propia

Uniqlo

Es la UEN principal de la organización, cuenta con una cadena de valor integrada diseñada para satisfacer al cliente, ser efectivos y eficientes y brindar prendas de la mejor calidad al mercado.

Sus relaciones con los proveedores, fábricas y productores, les permiten destacar tanto en calidad, como en innovación y como en eficiencia. Así mismo, la estrategia corporativa se centra en la satisfacción del cliente. Metodologías como el SPA (del inglés specialty store retailer of private label apparel), que fue adaptado para el modelo de negocio de Uniqlo le permiten brindar valor a sus consumidores constantemente.

Algunos de los principios del modelo SPA Uniqlo que permiten desarrollar estas ventajas competitivas son:

- a) Desarrollo del producto basado en los comentarios de los clientes.
- b) Adquisición de material en todo el mundo.
- c) Relaciones laborales estrechas con un número limitado de fábricas.
- d) Asistencia técnica experta en las fábricas.
- e) Gamas y precios de productos limitados

GU

Es una marca con un enfoque distinto al resto de marcas del portafolio de FR, por eso merece un análisis diferenciado de las otras UEN.

Creada en Tokio en 2006, esta marca de ropa de precio más bajo aplicó el modelo SPA de UNIQLO para lanzar vaqueros a 990 yenes y camisetas y forros polares a 490, que en 2010 se vendían en 115 tiendas GU en Japón (Takeuchi, 2012, p. 9).

GU completa el portafolio de marcas con una propuesta de bajos precios, sin enfocarse necesariamente en la calidad o innovación. Sin embargo, adoptan el modelo SPA Uniqlo lo que les permite tener eficiencia en sus operaciones.

Global Brands

Esta UEN está conformada por las demás marcas de la empresa que atacan a diferentes nichos del mercado total al que apunta FR. Entre las principales marcas se encuentran Theory, marca italiana enfocada a la calidad extrema, PTT (Princesse Tam Tam), marca parisina de lencería, ropas de baño y ropa de confort para mujeres; y CDC, creada en Toulouse en 1995, comercializadora principalmente de moda femenina elegante e informal. (Takeuchi, 2012, p. 8)

Cada una de estas marcas desarrolla una ventaja distinta, pero como UEN se puede decir que el enfoque es generar satisfacción al cliente a partir de un portafolio más diversificado.

1.1.4. Fortalezas y debilidades de la empresa y UEN

Tabla 1.6

Fortalezas y debilidades de Fast Retailing y UEN

	Fortalezas	Debilidades
Fast Retailing	<p>Es una organización reconocida globalmente. Top 3 empresa japonesa en el ranking del 2010 de “Asia’s 200 most admired companies” (Takeuchi, 2012, p. 2).</p> <p>Cotiza en bolsa y tiene una clasificación de riesgo A en el ranking de Standard & Poor’s.</p> <p>Buena situación económica, con ratios de rentabilidad saludables. Al cierre del 2017 presentaron un margen operativo de 9.5%, un ROE de 18.3 y un EPS de US\$ 10.59 (Fast Retailing, 2017, p. 61).</p> <p>Estrechas relaciones de negocio con más de 70 fábricas a nivel global. Lo que facilita la obtención de materia prima a bajos costos y el desarrollo de nuevos materiales.</p> <p>Alianzas con diseñadores de alto nivel como Jill Sanders y Christophe Lemaire (actual director artístico de Uniqlo y responsable del centro de I&D en París) (Modaes, 2018).</p> <p>Cultura organizacional arraigada en los colaboradores, partiendo de la filosofía de Tadashi Yanai (Zen-in Keiei), todos los colaboradores deben pensar como directivos.</p> <p>Centros de I&D especializados que trabajan en conjunto con los proveedores y el equipo de Merchandising.</p> <p>Centro de formación corporativo FRMIC, para el desarrollo y capacitación de los futuros líderes de la organización.</p> <p>Enfoque a la responsabilidad social. FR desarrolla constantemente iniciativas que beneficien a la sociedad en general (reciclaje, inclusión, pobreza).</p>	<p>Al cierre del 2017 contaba con 320 tiendas franquiciadas en todo el mundo, aproximadamente el 10% del total de tiendas de FR. Esto puede generar un grado de descontrol y pérdida de enfoque que perjudicaría los resultados de la organización.</p> <p>La plurinacionalidad genera una serie de dificultades, entre ellas la determinación de un solo idioma para toda la corporación. La visión de Tadashi es lograr que todos sus colaboradores se comuniquen en inglés.</p> <p>La moneda, el hecho de operar y reportar en yenes deja a la organización expuesta a las variaciones de tipo de cambio.</p> <p>Dependencia de fabricantes y productores internacionales. Si bien el universo de aliados que ha formado FR es saludable y beneficioso en varios aspectos, también deja expuesta a la organización a severos inconvenientes si ciertas amenazas se vuelven realidad (huelgas, cambios en la ley, etc.) (Fast Retailing, 2017, p. 67).</p>

(Continúa)

(Continuación)

Uniqlo	Adaptación exitosa del modelo SPA. Yanai logró desarrollar un modelo de negocio a la medida de las características de Uniqlo, partiendo de la base del modelo SPA que empleaban sus competidores. Presencia global, al 31 de agosto de 2018, Uniqlo cuenta con 2,068 tiendas en hasta 20 países diferentes.	La creciente participación de Uniqlo Internacional en los resultados del grupo puede exponer a FR a pérdidas si es que se concretan amenazas explicadas anteriormente (Fast Retailing, 2017, p. 67).
GU	Soporte logístico de la corporación FR. Permite desarrollar la estrategia de precios bajos que pretende. Incorporación del modelo SPA Uniqlo.	
Global Brands	Portafolio diferenciado de marcas enfocadas a nichos distintos de mercado. Cooperación en I&D con Uniqlo.	Estructura de personal muy amplia. FR ha decidido realizar un recorte de personal en las oficinas centrales de CDC y PTT (Modaes, 2018).

Fuente: Elaboración propia

1.2. Diagnóstico Externo

En este apartado realizaremos el análisis externo tomando en cuenta los siguientes lineamientos.

Se estudia la posibilidad de ingreso de FR al mercado peruano, por lo que el diagnóstico del macro y micro entorno se hará en función de la industria del retail en el Perú.

1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST consiste en realizar un estudio detallado de las variables del macro-entorno y su relación actual y futura con la empresa. Principalmente se observan las variables: política, economía, sociedad y tecnología. Según (Martínez y Milla, 2012) el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Tabla 1.7

Análisis PEST para el ingreso de FR al mercado peruano

	Actualidad	Futuro
Político y Legal	<p>Actualmente el Perú cuenta con una serie de tratados que facilitan el comercio internacional. Entre ellos están los acuerdos por parte de la OMC² que entraron en vigencia en enero de 1995. El último acuerdo en entrar en vigencia fue el AFC (Acuerdo sobre la Facilitación del Comercio de la OMC). El cual “establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y generar equidad en las decisiones de las entidades de control” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018).</p> <p>Así mismo, el Perú cuenta con tratados de libre comercio con Singapur, China, Japón y Estados Unidos. Todos países estratégicos en el modelo de negocio de FR.</p> <p>Estos acuerdos constituyen una oportunidad para la organización. (O)</p>	<p>La expectativa futura es que los acuerdos actuales se mantengan y se adicione nuevos acuerdos, como por ejemplo el TLC con India. “El 30 de marzo de 2015 se iniciaron los trabajos para la elaboración del Estudio Conjunto de Factibilidad Perú-India” (MINCETUR, 2018).</p> <p>Este acuerdo sería sumamente importante considerando que FR también desea expandir sus operaciones a la India. “El grupo japonés Fast Retailing, dueño de la marca, ha avanzado que tiene previsto lanzar la cadena en el mercado indio con una primera apertura en Delhi en otoño 2019” asegura el foro de internet Modaes (2018).</p> <p>Entre otros acuerdos interesantes se encuentran el CPTPP³ y el TPP⁴.</p> <p>El panorama sigue siendo alentador ya que el Perú se está erigiendo tanto como un importante exportador, así como importador.</p> <p>Este factor seguirá siendo una oportunidad en el futuro. (O)</p>

(Continúa)

² OMC: Organización Mundial del Comercio

³ CPTPP: Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership

⁴ TPP: Trans-Pacific Partnership

Político y Legal	<p>Actualmente en el Perú se cuenta con una serie de beneficios tributarios que buscan promover la inversión privada en distintas zonas del país. Entre ellos se encuentra la Ley N.º 29482, Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en Zonas Altoandinas, la cual exonera del pago de Impuesto a la Renta de tercera categoría, tasas arancelarias a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo y del pago de IGV a las mismas (Pintado, 2014, p. 3).</p> <p>Este tipo de leyes, en particular ésta, presentan una gran oportunidad para FR de poder iniciar sus operaciones en Perú con este tipo de beneficios fiscales. (O)</p>	<p>La intención de este tipo de leyes es el desarrollo de la economía y de la sociedad peruana. La expectativa es que se mantengan vigentes en el futuro a corto y mediano plazo. Por lo que seguirá siendo una oportunidad. (O)</p>
	<p>La incertidumbre política presenta una amenaza para la organización, ya que da pie a que se paralicen obras importantes, se cambien políticas económicas fundamentales y se quiebren acuerdos internacionales. (A)</p>	<p>Lamentablemente, el Perú es un país con historia de corrupción en la política. La expectativa de que la situación mejore no es necesariamente positiva. Sin embargo, los negocios y empresas privadas han sabido sobresalir a pesar de las diversas situaciones. De todas maneras, la incertidumbre política seguirá siendo una amenaza en el futuro. (A)</p>
Económico	<p>La construcción y apertura de nuevos centros comerciales, no solo en Lima, sino también en provincias. “La inversión en nuevos proyectos de centros comerciales será de S/ 1,758 millones, y se centrará en seis proyectos, entre Lima y provincias” señala el portal Perú Construye (2018).</p> <p>Esto constituye una oportunidad enorme para FR ya que puede conseguir plaza para sus tiendas y expandirse rápidamente. (O)</p>	<p>La expectativa es que el sector de construcción siga apoyando por este tipo de proyectos y que, de la mano del Estado, se promueva la descentralización de los mismos. Este factor seguirá siendo una oportunidad mientras que las constructoras y el Estado estén alineadas. (O)</p>
	<p>El crecimiento del sector retail no solo se verá impulsado por la aparición de nuevos centros comerciales, sino que también será afectado por el repunte del consumo privado (PerúRetail, 2018).</p> <p>Según Mireille Silva (2017) “Hoy el Perú ocupa la novena posición en el sector a nivel mundial, y el mundo mira la experiencia del país como una fuerte referencia para alcanzar el pleno desarrollo que se espera lograr en unos pocos años” (como se citó en Gestión, 2017).</p> <p>Estas fuerzas crean una gran oportunidad para que nuevas empresas del sector inviertan en el Perú. Si bien es una clara oportunidad para el ingreso de FR, también intensificará la competencia en el sector. (O)</p>	<p>La expectativa para el corto y mediano plazo es que se siga desarrollando la industria del retail. Los proyectos de construcción de centros comerciales de los próximos años y las expectativas de crecimiento del consumo privado siguen siendo buenas. (O)</p>

Sociocultural	La globalización ha cambiado las expectativas de los consumidores. Según Jose Cabanillas, presidente del Gremio de retail de la Cámara de Comercio de Lima, el consumidor de hoy en día está mucho más informado y capacitado para seleccionar sus compras en función a su conveniencia en todos los sentidos (como se citó en Mercado negro, 2018). Este incremento en la capacidad de los consumidores puede ser un arma de doble filo, pero finalmente, da una ventana a las empresas a que realicen un mejor trabajo de comunicación y que tengan más llegada a las personas. (O y A)	La expectativa a futuro es que los consumidores cada vez tengan más poder sobre las compañías. La asimetría de la información está quedando de lado y cada vez es más sencillo para las personas conocer todo acerca de ellas. Desde el punto de vista de FR esto puede ser inicialmente una amenaza, pero en un mercado tan informal como el peruano, la valla no está muy alta por lo que podría terminar siendo una oportunidad disfrazada. (O)
	El público en general demanda empresas socialmente responsables. Hoy en día no solo es necesario tener un buen producto/servicio, sino lo que haces con las utilidades. Esto es una gran oportunidad para FR de ganar no solo participación de mercado sino el cariño del mismo. (O)	Las tendencias enfocadas en la responsabilidad social son cada vez más notorias. Las empresas que logren adaptar no solo sus procesos u operaciones, sino sus convicciones, serán las que triunfen en el mercado del futuro. (O)
Tecnológico	Boom del Internet Retailing y del E-Commerce. Según la IDC ⁵ , el pronóstico de crecimiento del comercio electrónico en el Perú sería de 30.2% en el 2018 (como se citó en Perú Retail, 2018). Esto constituye una oportunidad para FR ya que puede aprovechar sus canales de venta on-line para incursionar en este segmento. (O y A)	La expectativa a corto y mediano plazo es que el E-Commerce se siga desarrollando, las empresas que se rezaguen en tecnología no podrán seguir compitiendo. (O y A)

Fuente: Martínez y Milla, 2012

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Para este análisis emplearemos el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual consiste en evaluar la rivalidad que se genera dentro de la industria gracias a diferentes factores del micro-entorno. Los cinco frentes por evaluar son la rivalidad actual en la industria, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, la posibilidad de aparición de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores sobre la empresa y el poder de negociación de los clientes sobre la empresa. Según Porter, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca

⁵ IDC: International Data Corporation

tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten (como se citó en Baena, Jairo y Montoya, 2003, p. 62).

Nos enfocaremos en la industria del retail de tiendas de especialidad en el Perú y su situación en el año 2018 y expectativas a corto y mediano plazo.

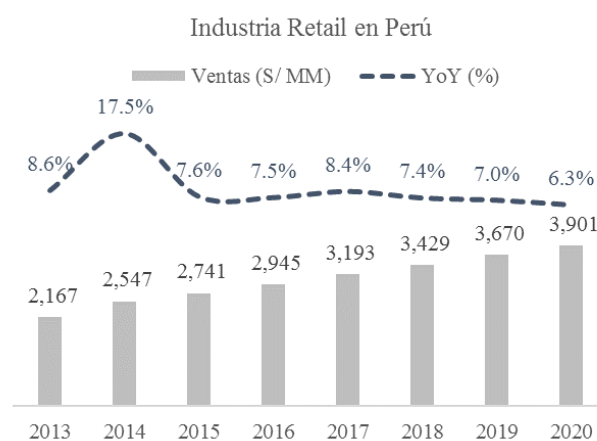
Rivalidad en la industria

a. Estructura de la industria (Fragmentada, Oportunidad)

La industria del retail en el Perú mueve alrededor de S/ 3,193 millones al año (Euromonitor, 2018). Es una industria con un alto potencial de crecimiento y que viene recibiendo nuevos actores como el caso de H&M o Zara.

Figura 1.2

Evolución del sector retail en el Perú y expectativas



Fuente: Euromonitor, 2018.

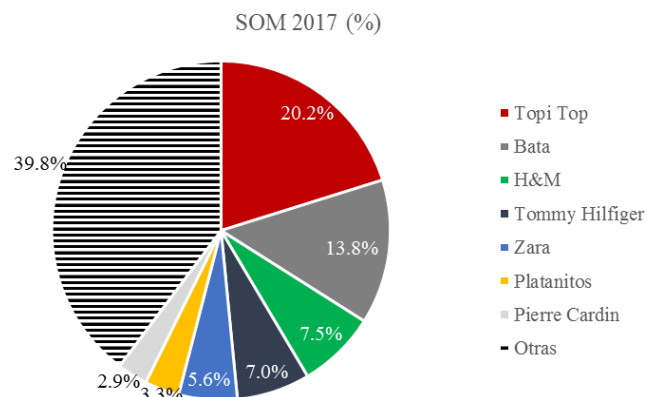
Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, las expectativas para los siguientes tres años son de expansión. Si bien, a razón que va desacelerando progresivamente, los factores macro, como la industria de la construcción, permiten que se vislumbre oportunidad.

Así mismo, encontramos que esta industria aún se encuentra fragmentada, con un gran porcentaje de la torta dispersa en otras marcas (39.8%).

Figura 1.3

Participación de mercado por marca en el 2017



Fuente: Euromonitor, 2018.

Elaboración propia

Si bien existe un claro líder en la industria, Topi Top, esta no está completamente consolidada. Existe poco menos de un 40% del mercado que puede ser absorbido por un nuevo competidor como lo sería FR.

b. Diferenciación del producto (Alta, Oportunidad)

La industria del retail en moda y ropa es altamente diferenciable. Las empresas que se han encargado de esto son las fast-fashion como H&M y Zara. Esto crea una oportunidad para que las empresas se apoderen de un segmento de consumidores que busca las características de ropa/moda que cada una ofrece.

c. Barreras de salida (Media, Amenaza)

En cuanto a la industria del retail, las barreras de salida son relativas. Por ejemplo, no serán iguales para una empresa que produce en el país que para otra que solamente comercializa. Dependerá bastante del nivel de inversión en activos que tenga cada compañía. Sin embargo, para ambos casos, volver a introducir una marca que en su momento salió del mercado, será una tarea titánica. Es por esto que las empresas, antes de dejar la pelea deberán evaluar si no vale más quedarse y pasar las épocas de sequía, a tener que irse y perder para siempre ese mercado.

En conclusión, la rivalidad en la industria actualmente es moderadamente alta. El sector se está expandiendo, pero depende de varias fuerzas externas como el consumo privado u otros sectores como la construcción, para que se mantenga al alza.

Amenaza de ingreso de potenciales competidores

a. Inversión (Alto, Oportunidad)

El grado de inversión es moderadamente alto. Como se mencionó anteriormente, dependerá del nivel de operaciones que desee tener la empresa ingresante. Esto detiene a la mayoría de compañías PyMes a lograr una mayor participación, pero no impide que grandes compañías internacionales entren al país.

b. Economías de escala (Alto, Oportunidad)

Para los grandes actores del mercado es sumamente importante contar con una estructura operativa que permita encontrar economías de escala. Si bien las compañías pequeñas no necesariamente pueden alcanzarlas, las grandes organizaciones las han logrado.

c. Barreras legales (Bajo, Amenaza)

El mercado peruano no es necesariamente el más regulado de la región. Existe bastante informalidad. No existen mayores requerimientos para que se constituyan nuevas empresas en la industria o que ingresen empresas internacionales.

d. Acceso a materia prima estratégica (Bajo, Oportunidad)

No todas las empresas consiguen materia prima de alta calidad a los precios bajos a los que la puede conseguir FR. No todas tienen la red de fabricantes que si tiene FR.

e. Know-how (Diferenciado, Oportunidad)

Las grandes empresas del sector tienen estrategias diferenciadas que las demás compañías no pueden imitar. Zara tiene una estrategia de rápida rotación de diseños, trabajando con numerosos diseñadores; mientras que H&M se centra en estilos más extravagantes y notorios. Las propuestas de marketing de cada una son distintas, las estructuras logísticas son distintas. El know-how de cada una para dirigirse a su segmento de mercado es difícil de imitar, por lo que otras empresas no pueden arrebatarles participación.

f. Acceso a canales de distribución (Alto, Amenaza)

En este ámbito no suelen haber problemas, las tiendas de ropa pueden conseguir espacios fácilmente en centros comerciales o avenidas concurridas ya que tienen

una gran afluencia de clientes nuevos. Esto no presenta una barrera para un nuevo ingresante al mercado.

En conclusión, la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado es moderadamente baja.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria del retail, los principales proveedores son los fabricantes textiles. En el Perú, la industria textil es ampliamente informal. Las grandes marcas internacionales ejercen total presión sobre los fabricantes, en muchas ocasiones rozando la explotación.

El caso de empresas como FR es particular, no todas las compañías pueden gozar de relaciones tan saludables como las de FR con sus proveedores. A pesar de esto, el poder de negociación de éstos sigue siendo bajo.

Poder de negociación de los clientes

En una industria como la del retail, los clientes son personas naturales, comunes y corrientes. No existe riesgo de que se integren hacia atrás, pero eso no disminuye su poder de negociación. El costo del cambio es mínimo, de hecho, la fidelización del cliente es relativamente nula. Los clientes suelen ser compradores de varias marcas a la vez, incluso tienen la intención de no ser percibidos como compradores de una sola marca. Así mismo, el poder de recomendación que tienen es bastante alto, tanto como para generar el alza en una empresa, como para llevarla a la quiebra.

Amenaza de productos sustitutos

No existen sustitutos directos para la ropa. Sin embargo, otros productos de precios similares si constituyen una amenaza. Estos son denominados los competidores de presupuesto, y pueden ir desde una cena en un restaurant hasta un videojuego, dependiendo del rango de precio. El costo de cambio para el cliente es nulo, ya que simplemente están escogiendo satisfacer otra necesidad al mismo costo.

1.2.3. Oportunidades y amenazas

Tabla 1.8

Oportunidades y amenazas para FR en el sector retail de Perú

Oportunidades	Amenazas
Acuerdos de comercio internacional.	Incertidumbre política.
Beneficios tributarios en zonas altoandinas.	Expectativas de los clientes.
Inversión en proyectos de centros comerciales.	Boom del E-Commerce.
Crecimiento del sector retail en el Perú.	Barreras de salida moderadamente altas.
Expectativas de los clientes.	Alto poder de negociación de los clientes.
Boom del E-Commerce.	Existencia de productos y servicios sustitutos.
Industria fragmentada y demanda creciente.	
Barreras de ingreso moderadamente altas.	
Bajo poder de negociación de los proveedores.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Matriz EFI

La matriz EFI (Evaluación de factores internos) consiste en asignar pesos de importancia a las fortalezas y debilidades identificadas anteriormente y luego calificarlas bajo el siguiente criterio: Las fortalezas se les asignará una calificación de 3 ó 4 y a las debilidades una calificación de 2 ó 1 dependiendo de qué tan crítica sea.

Según Brenes, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia se asigna un peso de 0.0 a 1.0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1.0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad menor y fortaleza o debilidad mayor, asignando un número del 1 al 4; en este caso la calificación se refiere a la organización (como se citó en Rincón, 2012, p. 110).

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Matriz EFI		Peso	Calif.	Valor Ponderado
Fortalezas				
1	Empresa reconocida globalmente.	0.06	3.00	0.18
2	Cotiza en bolsa.	0.06	4.00	0.24
3	Estrechas relaciones de negocio con proveedores.	0.10	4.00	0.40
4	Alianzas con diseñadores de alto nivel.	0.06	3.00	0.18
5	Cultura organizacional arraigada.	0.05	3.00	0.15
6	Centros de I&D especializados.	0.10	4.00	0.40
7	Centro de formación corporativo (FRMIC).	0.07	3.00	0.21
8	Alto énfasis en la responsabilidad social.	0.07	4.00	0.28
9	Aplicación del modelo Uniqlo SPA.	0.07	4.00	0.28
10	Amplia red de tiendas a nivel mundial.	0.05	3.00	0.15
11	Portafolio amplio de marcas diferenciadas.	0.05	3.00	0.15
Debilidades				
1	Falta de control sobre tiendas franquiciadas.	0.05	1.00	0.05
2	Barreras de idioma.	0.04	2.00	0.08

(Continúa)

(Continuación)

3	Exposición a las variaciones de tipo de cambio.	0.03	2.00	0.06
4	Dependencia de fabricantes internacionales.	0.06	1.00	0.06
5	Falta de control sobre operaciones internacionales.	0.05	1.00	0.05
6	Estructura de personal sobre-dimensionada.	0.03	2.00	0.06
Total		1.00		2.97

Fuente: Rincón, 2012

Elaboración propia.

2.2. Matriz EFE

La matriz EFE (Evaluación de factores externos) consiste en asignar pesos de importancia a las oportunidades y amenazas identificadas anteriormente y luego calificarlas bajo el siguiente criterio: Se les asignará una calificación del 1 al 4 dependiendo de que tan bien preparada esté la empresa para aprovechar dicha oportunidad o para enfrentar dicha amenaza.

Según Rincón (2012), es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, y asignación dentro de un rango.

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Matriz EFE		Peso	Calif.	Valor Ponderado
Oportunidades				
1	Acuerdos de comercio internacional.	0.06	4.00	0.24
2	Beneficios tributarios en zonas altoandinas.	0.05	3.00	0.15
3	Inversión en proyectos de centros comerciales.	0.10	4.00	0.40
4	Crecimiento del sector retail en el Perú.	0.08	4.00	0.32
5	Expectativas de los clientes.	0.07	3.00	0.21
6	Boom del E-Commerce	0.10	3.00	0.30
7	Industria fragmentada y demanda creciente.	0.09	3.00	0.27
8	Barreras de ingreso moderadamente altas.	0.04	4.00	0.16
9	Bajo poder de negociación de los proveedores	0.07	4.00	0.28
Amenazas				
1	Incertidumbre política.	0.05	3.00	0.15
2	Expectativas de los clientes.	0.07	3.00	0.21

(Continúa)

(Continuación)

3	Boom del E-Commerce	0.10	3.00	0.30
4	Barreras de salida moderadamente altas.	0.04	3.00	0.12
5	Alto poder de negociación de los clientes.	0.06	4.00	0.24
6	Existencia de productos y servicios sustitutos.	0.02	2.00	0.04
Total		1.00		3.39

Fuente: Rincón, 2012

Elaboración propia.

2.3. Matriz de las estrategias genéricas

Esta matriz permite identificar la estrategia genérica de la empresa, dividiéndola en función a su enfoque (liderazgo en costos o diferenciación) y al mercado que busca abarcar (nicho o masivo). Porter (1980).

Tabla 2.3

Matriz de las estrategias genéricas de Fast Retailing

Mercado Masivo		Mercado Reducido	
Líder en costos	Diferenciación	Enfoque	
Segmento promedio (estándar)	Segmentos diferentes	Líder en costos	Diferenciación
		Nicho	Nicho

Fuente: Porter, 1980

Como se menciona en puntos anteriores, la estrategia genérica que sigue FR es la de diferenciación. Sin embargo, gracias a sus excelentes procesos logísticos, también tiene tendencia al liderazgo en costos. Por lo que se puede definir como diferenciación ampliada.

2.4. Matriz FODA

Esta matriz permite generar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del macro-entorno, en función a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Según Vidal, la matriz identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización (como se citó en Rincón, 2012, p. 110).

Tabla 2.4

Matriz FODA Cruzado para Fast Retailing

	Fortalezas	Debilidades	
	<p>F1: Empresa reconocida globalmente.</p> <p>F2: Cotiza en bolsa.</p> <p>F3: Red de proveedores.</p> <p>F4: Centros de I&D especializados.</p> <p>F5: Alianzas con diseñadores.</p> <p>F6: FRMIC</p> <p>F7: Uniqlo SPA</p>	<p>D1: Falta de control sobre franquicias.</p> <p>D2: Barreras de idioma.</p> <p>D3: Exposición a variaciones en tipo de cambio.</p> <p>D4: Dependencia de proveedores internacionales.</p>	
Oportunidades	<p>O1: Acuerdos de comercio internacional.</p> <p>O2: Crecimiento del sector.</p> <p>O3: Inversión en construcción de CC.</p> <p>O4: Beneficios tributarios en zonas altoandinas.</p> <p>O5: Boom del e-commerce en el Perú.</p> <p>O6: Bajo PN de proveedores.</p>	<p>Expansión de mercado en función a las exportaciones (F3, O1, O2).</p> <p>Apertura de tiendas a nivel nacional (F1, F7, O2, O3).</p> <p>Instalación de fábrica en regiones altoandinas (F4, F7, O2, O4, O6).</p> <p>Creación de página web Uniqlo Perú (F1, O5).</p>	<p>Inaugurar sucursal del FRMIC para capacitar al personal (D1, D2, O2).</p> <p>Utilización de materia prima nacional (D4, O4, O6).</p>
Amenazas	<p>A1: Incertidumbre política.</p> <p>A2: Sustitutos.</p> <p>A3: Informalidad.</p> <p>A4: Variaciones en tipo de cambio.</p> <p>A5: Variaciones en precios de materias primas.</p>	<p>Desarrollo de productos innovadores (F4, F5, A2, A3).</p> <p>Utilizar derivados financieros (forwards o futuros) (F1, F2, A4, A5).</p> <p>Instalación de fábrica en regiones altoandinas (F4, F7, A5).</p>	<p>Apertura de tiendas a nivel nacional (D1, A2)</p> <p>Instalación de fábrica en regiones altoandinas (D4, A4, A5)</p>

Fuente: Rincón, 2012

Elaboración propia.

2.5. Visión, Misión y Políticas

Visión

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo.”
(Fast Retailing, 2018).

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.” (Fast Retailing, 2018).

Principios

- a. Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
- b. Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- c. Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- d. Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- e. Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
- f. Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad.

Fuente: Fast Retailing, 2018.

2.6. Objetivos estratégicos de la empresa

A continuación, podemos ver los objetivos estratégicos de FR para cada unidad de negocio (Fast Retailing, 2018).

Uniqlo Japón

- i. Mayor crecimiento en ventas gracias a las estrategias de precio inter-diario y las boyantes ventas on-line.
- ii. Alcanzar crecimiento futuro estable a través de la reducción de costos y control de descuentos.
- iii. Desarrollar el “Proyecto Ariake” con la intención de incrementar el margen EBITDA a 15% en el mediano plazo, y atacar temas como mejorar la eficiencia en la distribución, expandir los servicios e-commerce,

mejorar la precisión de las proyecciones de ventas y reducir los tiempos de producción.

Uniqlo Internacional

- i. Superar hasta en 5% las ventas de Uniqlo Japón, en los próximos 2 años.
- ii. Lograr ventas de 1 trillón de yenes, con utilidad operativa de 200 billones de yenes, en los próximos cinco años para Uniqlo China.
- iii. Lograr una participación del 15% en ventas para las subsidiarias de Uniqlo Latinoamérica (UEN propuesta) con respecto a las demás UEN (Norteamérica y Asia/Europa).
- iv. Lograr un margen EBITDA de 25% para todo Uniqlo Internacional en los primeros 3 años desde el cambio de estructura organizacional (Propuesta en la figura 2.1),
- v. Lograr un SOM de 15% en el primer año de Uniqlo Latinoamérica en el mercado peruano.
- vi. Aumentar en 25% el ratio de cobertura en Uniqlo Norteamérica en los próximos 2 años.
- vii. Implementar la filosofía Zen-in Keiei en las nuevas sucursales creadas (Uniqlo Latinoamérica y Norteamérica) en los primeros 12 meses desde su apertura.
- viii. Desarrollar un mínimo de 5 proyectos de RSE al año, que involucren a las comunidades locales.
- ix. Lograr un índice de nivel de servicio de 99% en los primeros 3 años para todas las sucursales de Uniqlo Internacional.
- x. Lograr ser la marca Top of Mind en todos los mercados en los que tenemos presencia para el año 2030.
- xi. Aumentar la inversión en marketing (publicidad, merchandizing, etc.) en 5% anual para los próximos 5 años en todas las UEN de Uniqlo Internacional.
- xii. Mejorar el ratio de satisfacción laboral de los colaboradores de todo Uniqlo Internacional a un 95% en los próximos 12 meses.
- xiii. Disminuir el número de back-orders (pedidos no atendidos) de las tiendas en un 15% durante los próximos 12 meses.

- xiv. Disminuir el número de despachos a tiendas en un 20% durante los próximos 12 meses.
- xv. Aumentar la frecuencia de capacitaciones técnicas a una al mes.

GU

- i. Mejorar el desempeño de GU a través del fortalecimiento del desarrollo de producto, mejora en la precisión de volúmenes de producción inicial y mejorar los procesos para producción adicional de los ítems con mejor venta.
- ii. Acelerar el desarrollo global de GU para convertirla en la segunda marca pilar con ventas de 1 trillón de yenes en el mediano plazo.

Global Brands

- i. Desarrollar el crecimiento continuo de la marca Theory como una marca de precio razonable.

2.7.Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

La estructura de FR está compuesta por cuatro UEN definidas, Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, GU y Global Brands. Como se ha mencionado anteriormente, la intención de la organización es que Uniqlo Internacional pase a ser la UEN de mayor volumen (actualmente es Uniqlo Japón).

En este sentido, se está realizando la evaluación del ingreso al mercado latinoamericano, iniciando por el peruano. En alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, proponemos sub-dividir la UEN de Uniqlo Internacional en tres matrices distintas, que estén debajo de la ya existente.

Figura 2.1

Estructura de propuesta para la UEN: Uniqlo Internacional



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se podrá tener un control mucho más organizado para cada región y asegurar el cumplimiento de los objetivos que plantearon para Uniqlo Internacional.

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

En este apartado nos centraremos en el desarrollo de estrategias para la UEN: Uniqlo Latinoamérica.

Estrategia a nivel global (Estrategia Transnacional)

La propuesta de crear UEN diferentes para cada región parte con la intención de aprovechar al máximo las posibilidades logísticas de cada una. Sin embargo, la propuesta de valor de Uniqlo no varía.

Teniendo esto en cuenta, la estrategia que más se adecua a la organización es la transnacional. Las matrices de cada región (Norteamérica, Latinoamérica y Europa/Asia) tienen independencia para aprovechar sus fortalezas operativas, pero buscan ofrecer una gama de productos estandarizados, aunque mantienen la puerta abierta a ciertas variaciones en diseño o materiales dependiendo de la localidad.

Estrategia corporativa (Integración)

Como se ha mencionado en el análisis FODA, existen diversas oportunidades relacionadas a beneficios tributarios gracias al desarrollo de inversión y comercio en ciertas zonas del Perú. La propuesta de crear Uniqlo Latinoamérica, descansa en el

supuesto de crear una casa matriz en Perú, que cuente con fábricas, almacenes y tiendas en diversos departamentos, desde donde se pueda exportar a los demás países de la región.

Para lograr esto, en primer lugar, se deben instalar fábricas, posiblemente en zonas altoandinas, donde se produce la mayoría de la materia prima, y de esta manera aprovechar los beneficios fiscales. Así mismo, se debe abrir tiendas y almacenes en los principales centros comerciales del país. Ambas estrategias de integración (hacia atrás y hacia adelante) permitirán el desarrollo fluido de las operaciones en la región.

Estrategias de negocio (Intensivas)

Las principales estrategias a desarrollar son la penetración de mercado, la expansión de mercado y el desarrollo de productos. Con la gama de prendas que cuenta Uniqlo actualmente, debe dirigirse al mercado peruano, inicialmente limeño. Así mismo, seguir desarrollando nuevos productos, de la mano de sus centros de I&D y de los inputs que reciba de sus nuevos fabricantes aliados (nuevos materiales, nuevas utilidades, etc.). Por último, expandirse rápidamente a los demás departamentos del país, aprovechando el crecimiento de los centros comerciales.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

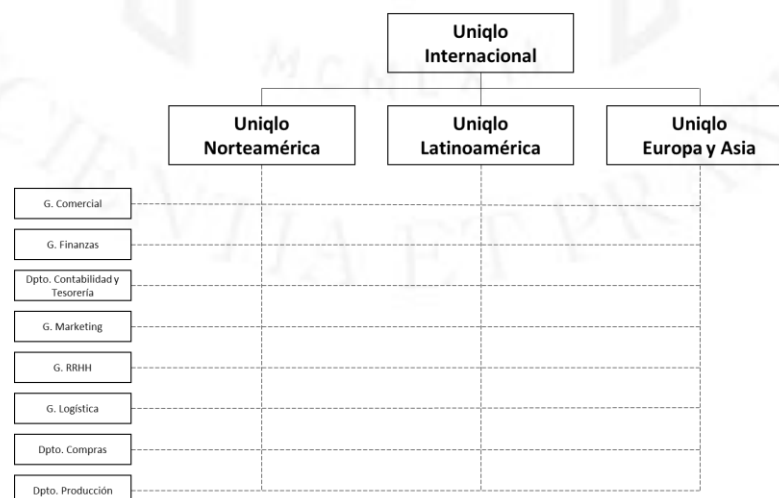
La propuesta de rediseñar la UEN: Uniqlo Internacional, y dividirla en tres matrices distintas surge con la intención de aprovechar las posibilidades logísticas para cada región, realizar un mejor control de la gestión en cada una y desarrollar estrategias de penetración de mercado, expansión de mercado y desarrollo de productos, orientadas a cada mercado diferente.

La idea no es duplicar áreas y/o funciones, si no mantener la estructura organizacional de Uniqlo Internacional, pero definir equipos de trabajo horizontales que se enfoquen en cada región. De esta manera, habrá un equipo para Uniqlo Norteamérica, otro equipo para Uniqlo Latinoamérica y otro para Uniqlo Europa&Asia.

Sin embargo, si será importante contar con áreas directamente relacionadas a la producción y a la venta en cada región. De tal manera, existirá un departamento de ventas Latinoamérica y sucesivamente para las demás regiones. Lo mismo con el departamento de producción y logística. Estos reportarán a sus gerentes corporativos en el holding de Uniqlo Internacional.

Figura 3.1

Organigrama propuesto para la UEN: Uniqlo Internacional



Fuente: Elaboración propia

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

En este apartado mencionaremos los cambios que se deben hacer para lograr llevar a cabo la implementación de las estrategias propuestas anteriormente.

Definición de equipos de trabajo interfuncionales

Como se mencionó anteriormente, la idea no es generar duplicidad de cargos, si no definir equipos de trabajo que se nutran de especialistas en cada área funcional y que se encarguen de cada UEN regional dentro de Uniqló Internacional.

Apertura de fábricas en el Perú

Una de las principales fortalezas de FR es su amplia red de fabricantes en todo Asia. La capacidad para gestionarlos no es ajena, de hecho, es una fortaleza que se puede replicar en el Perú. Así mismo, una de las principales oportunidades que presenta la inversión en el país son los ya mencionados beneficios tributarios que se pueden aprovechar si es que se desarrolla inversión, comercio y trabajo en ciertas zonas del país.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

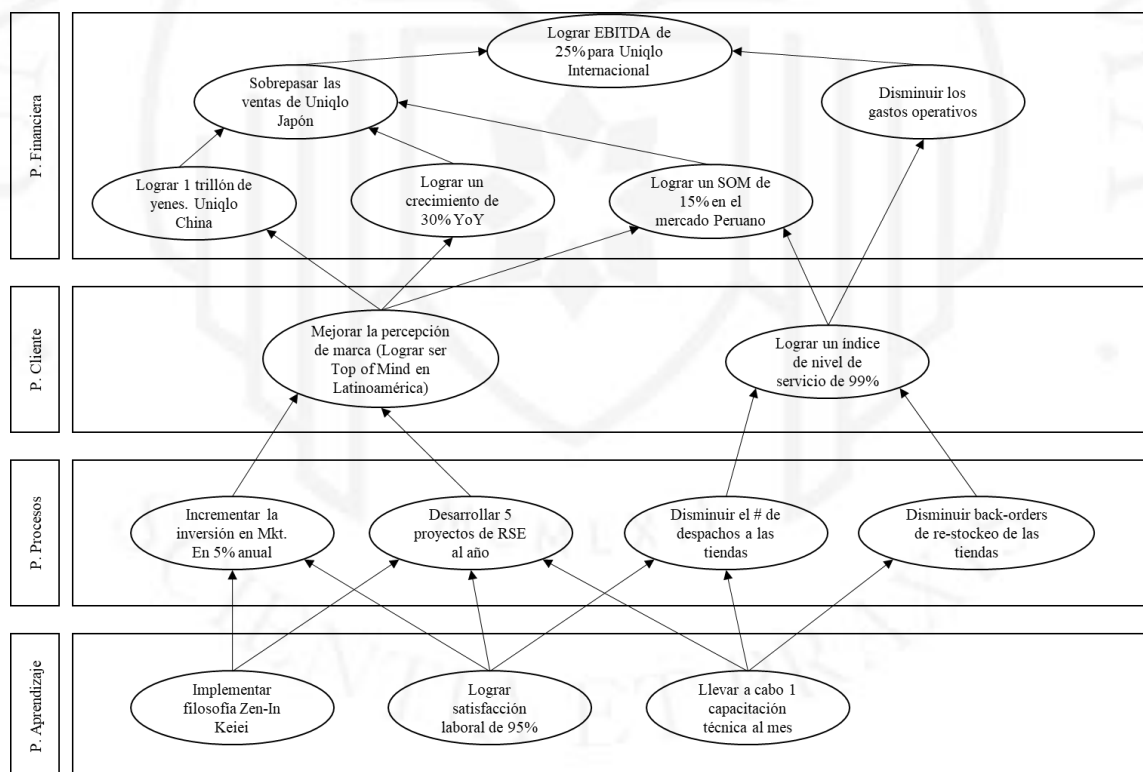
4.1. Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

A continuación, presentaremos el mapa estratégico para la UEN Uniqlo Internacional, en concordancia con los objetivos estratégicos planteados en el apartado 2.6.

Un mapa estratégico de control es una herramienta que nos permite visualizar la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, desde diferentes perspectivas. “El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa” (Chanduvi, 2011).

Figura 4.1

Mapa estratégico de control para Uniqlo Internacional



Fuente: Chanduvi, 2011

Elaboración propia.

4.2. Cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Tabla 4.1 Cuadro de mando integral para Uniqló Internacional

Perspectiva	Objetivo Est.	Indicador	Fórmula
Financiera	Lograr EBITDA de 25%	EBITDA	U. Operativa + D&A ⁶
Financiera	Superar en 5% las ventas de Uniqló Japón	Ventas	$(\text{Vtas. Uniqló Int.} / \text{Vtas. Uniqló Japón}) - 1$
Financiera	Lograr un trillón de yenes en Uniqló China	Ventas	Ventas del año
Financiera	Lograr un SOM de 15% para Uniqló Latam. En el mercado peruano	SOM	$(\text{Vtas. Uniqló Latam} / \text{Vtas. Mercado Perú})$
Cliente	Lograr un índice de nivel de servicio de 99%	Nivel de Servicio	$\# \text{ Clientes atendidos satisfactoriamente en un año} / \text{Total clientes atendidos en un año}$
Cliente	Lograr ser marca Top of Mind	Puesto que ocupa la marca con respecto a otras marcas competidoras	Ranking de marcas del mercado.
Procesos (Logística)	Ser más eficientes con el # de despachos a tiendas, disminuir en 20%	Variación anual en # de despachos al año	$(\# \text{ despachos año} / \# \text{ despachos año anterior}) - 1$
Procesos (Logística)	Disminuir back orders en 15%	Variación anual en # de back orders	$(\# \text{ back orders año} / \# \text{ back orders año anterior}) - 1$
Procesos (Marketing)	Incrementar inversión anual en marketing en 5%	Inversión en marketing anual	$(\text{Inv. Mkt. año} / \text{Inv. Mkt. año anterior}) - 1$
Procesos (RSE)	Desarrollar 5 proyectos de RSE al año.	# Proyectos de RSE al año	$\# \text{ proyectos de RSE al año exitosos} / \text{Total propuestas de RSE al año}$
Aprendizaje	Incrementar frecuencia de capacitaciones técnicas a una al mes	# de capacitaciones técnicas al mes	# de capacitaciones técnicas al mes
Aprendizaje	Lograr un índice de satisfacción laboral de 95%	Índice de Satisfacción Laboral	$\# \text{ de colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores}$

(Continúa)

⁶ D&A: Depreciación y amortización del ejercicio

(Continuación)

Aprendizaje	Implementar satisfactoriamente filosofía Zen-In Keiei en Uniqlo Latinoamérica	Calificación en exámenes internos	# de colaboradores con notas aprobatorias / Total de colaboradores
-------------	---	-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

Sobre la empresa

Fast Retailing CO., LTD. es una organización transnacional que se enfoca en generar un cambio en la sociedad a partir de sus operaciones. No solo cuenta con diversas iniciativas de responsabilidad social, sino que también tiene una estructura de gobierno corporativo brillante.

La organización genera valor para sus accionistas a través de su enfoque en la innovación y la calidad, los cuales parten de una base y fundamento histórico forjada en la excelencia operativa.

Naturalmente, la compañía está saludablemente equilibrada entre sus más importantes fortalezas y las pocas debilidades que pueden identificarse (resultado de 2.97 en la matriz EFI). Así mismo, tiene las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades que presenta la industria del retail en el Perú al mismo tiempo que mitiga o evade ciertas amenazas (resultado de 3.39 en la matriz EFE).

Sobre la industria del retail en el Perú

El retail en el Perú constituye un sector económico sumamente interesante para compañías como Fast Retailing. No es coincidencia que en años anteriores hayan ingresado empresas como H&M y Zara.

Éste es un sector que mueve aproximadamente 3 mil millones de soles anualmente, y aún tiene potencial de crecimiento. Los principales drivers de esta expansión son el incremento en el consumo privado y el incremento en los proyectos de construcción de centros comerciales y similares. Así mismo, existe una serie de beneficios que brinda el Estado a las empresas que ayuden a desarrollar ciertas zonas de la sociedad.

RECOMENDACIONES

Para Uniqlo Internacional

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, la principal propuesta para ingresar al mercado peruano es rediseñar la UEN Uniqlo Internacional. Realizar una subdivisión que permita diferenciar claramente las operaciones en ciertas regiones específicas (Norteamérica, Latinoamérica y Europa&Asia).

Por otro lado, se recomienda crear equipos de trabajo interfuncionales, con talentos seleccionados de cada área de la organización para que puedan brindar soluciones y apoyo a la fuerza comercial y logística destinada a cada región. De esta manera lograr los objetivos planteados por Fast Retailing.

REFERENCIAS

- Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2013). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, (23), 62. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Chanduvi, R. (27 de enero del 2011). *El mapa estratégico. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mapa-estrategico-balanced-scorecard-cuadro-mando-integral/>
- Euromonitor. (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>
- Fast Retailing CO., LTD. (2017). *ANNUAL REPORT 2017*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *FAST RETAILING WAY (FR Group Corporate Philosophy)*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Group Outlets*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/group/shoplist/>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Overview*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/about/company/>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Overview of Business Segments*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Ratings and Bonds*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/stockinfo/rating.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Shareholder composition*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/stockinfo/breakdown.html>
- Fast Retailing CO., LTD. (2018). *Third quarterly results announcement for the nine months ended 31 May 2018*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing CO., LTD: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_3q_eng.pdf
- Gestión. (30 de octubre del 2017). EY: Retail en Perú está cerca de alcanzar los estándares del primer mundo. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ey-retail-peru-cerca-alcanzar-estandares-primer-mundo-221650>

- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Marketwatch. (16 de octubre del 2018).
<https://www.marketwatch.com/investing/stock/9983?countrycode=JP>
- Mercado negro. (28 de marzo del 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Tratado de Libre Comercio Perú – India. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=201&Itemid=219
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico CPTPP. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=216&Itemid=245
- Modaes. (02 de julio del 2018). El dueño de Uniqlo ajusta su plantilla en Francia con despidos pactados. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-ajusta-su-plantilla-en-francia-con-despidos-pactados.html>
- Modaes. (09 de mayo del 2018). Uniqlo sigue los pasos de Inditex, H&M y Gap y aterriza en India. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/uniqlo-sigue-los-pasos-de-inditex-hm-y-gap-y-aterriza-en-india-es.html>
- Modaes. (24 de julio del 2018). El dueño de Uniqlo estrecha lazos con Christophe Lemaire y toma una participación minoritaria en su marca. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-estrecha-lazos-con-christophe-lemaire-y-toma-una-participacion-minoritaria-en-su-marca-es.html>
- Perú Construye. (27 de agosto del 2018). Para el 2019 alistan proyectos de centros comerciales por S/ 1,758 mlls. Recuperado de <http://www.peruconstruye.net/para-el-2019-alistan-proyectos-de-centros-comerciales-por-s-1758-mlls/>
- Perú Retail. (06 de abril del 2018). El e-commerce en Perú crecería 30.2% en el 2018. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>
- Perú Retail. (27 de junio del 2018). Sector retail en Perú crecerá este año por recuperación del consumo. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>
- Pintado, E. (2014). Informe N.º 106-2014-SUNAT/5D0000. Recuperado del sitio de Internet de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2014/informe-oficios/i106-2014-5D0000.pdf>

Riaño, P. (10 de marzo del 2014). Fast Retailing: radiografía del gigante que quiere comprar J. Crew. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>

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

