

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

**Diego Aurelio Vásquez Sologuren**

**Código 20122296**

Lima – Perú  
Noviembre de 2018





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

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1. Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	9
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas por UEN .....	13
1.1.4. Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades. ....	15
1.2. Diagnóstico externo .....	17
1.2.1. Análisis PEST y su evolución a futuro. ....	17
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	20
1.2.3. Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.....	22
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>24</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	24
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	25
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (sustento). ....	25
2.4. Matriz FODA y sustento.....	27
2.5. Definición y sustentación de la visión, misión y políticas.....	29
2.6. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.....	30
2.7. Redefinición y/o creación de las UEN.....	30
2.8. Propuesta y sustentación de estrategias adicionales .....	31
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>33</b>
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional..	33
3.2. Propuesta de cambios.....	34
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>36</b>
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa. ....	36
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	37
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de modelo de negocio según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur	8
Tabla 1.2 Cadena de valor según Michael Porter .....	12
Tabla 1.3 Formación de la ventaja competitiva por cada unidad estratégica de negocios .....	14
Tabla 1.4 Percepción de las fortalezas y debilidades de negocios según cada unidad estratégica de negocios .....	15
Tabla 1.5 Análisis PEST proyectado a una evolución futura .....	17
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 Matriz de las estrategias genéricas .....	25
Tabla 2.4 Matriz cruzada para FODA .....	27
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama sugerido .....	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para el grupo japonés.....	36



# INTRODUCCIÓN

Durante el presente trabajo, se llevará a cabo la evaluación de la posible entrada de las marcas del grupo internacional japonés Fast Retailing C.O., Inc., a través de un exhaustivo análisis de la coyuntura actual del mismo grupo en otros países del mundo, evaluando así tendencias, pronósticos y observando la foto actual de lo que vendría a ser la presencia del grupo en el mundo.

Cabe recalcar que, a fin ejecutar un óptimo análisis sobre lo concerniente a la incursión del negocio y su presunta adaptación al modelo peruano, se evaluó información del caso de la empresa elaborada por Harvard Business School, hoy ya desfasada, conjuntamente a información vigente otorgada por Fast Retailing, con el académico fin de comprender los cambios que la compañía sufrió durante el transcurso del tiempo. Como desenlace del cruce de estas informaciones misceláneas, se obtuvo una vasta apreciación sobre el panorama empresarial.

Asimismo, se utilizarán diversas fuentes teóricas de algunos de los más renombrados autores del mundo de la Administración para desarrollar adecuadamente la completa distinción punto por punto sobre el pasado, el presente y el futuro del grupo empresarial nipón, a fin de garantizar que, al presente trabajo, pueda considerársele como una fuente digna de confianza que, posteriormente, sirva de punto de referencia para cualquier arquetipo de indagación sobre alguna posible intrusión corporativa al mercado peruano. De esta manera, se procederá a desglosar la estructura teórica de este trabajo, como viene a continuación, pausada y detenidamente, con la finalidad de rentabilizar el posible negocio nipón aplicado al mercado nacional, con todas sus asíntotas y bemoles desarrolladas pertinentemente.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se desplegará la teoría perteneciente al tema, a fin de desarrollar un primer acercamiento de contraste sobre el modelo de negocio del grupo empresarial japonés a lo largo de su historia, al día de hoy.

## 1.1 Diagnóstico Interno

En este punto, se procederá a desdoblar cada función interna de la compañía con la finalidad de obtener una mejor comprensión de sus actividades.

### 1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

Para esta primera sección, se procederá a utilizar el lienzo del modelo de negocio, el cual “es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 12).

Dicho lienzo, consta de nueve módulos o secciones los cuales, a su vez, reflejan todo el proceso completo por el que una compañía tiene que atravesar obligatoriamente, a fin de volverse rentable en el transcurso del tiempo.

A continuación, se mostrará el lienzo del autor arriba citado, aplicado grupo empresarial Fast Retailing:

#### Segmento de mercado

- **Mercado segmentado.-** este modelo de negocio satisface distintas necesidades y problemáticas algo distintas: las diferenciadas propuestas de valor que todas las marcas nacionales e internacionales que el grupo corporativo Fast Retailing (FR) ofrece, van dirigidas, a grosso modo, hacia mujeres (y hombres también solo en el caso de Theory y sus sub-marcas) quienes, a su vez, buscan ciertas características en las diversas categorías de ropa que el grupo empresarial vende, tales como estilos modernos, contemporáneos y ajustados elaborados materiales supremos (en el caso de la marca Theory); así como prendas fabricadas con telas de calidad a precios asequibles con siluetas ‘definidas’ (Comptoir des Cotonniers o CDC, considerada como marca de lujo); y, en el caso de lencería fina, ropas de baño



y ropas deportivas con estampados originales y habilidades de corsetería francesa (Princesse tam.tam o PTT).

### **Propuestas de valor**

- **Diseño.-** este es un factor de importancia, aunque difícilmente medible (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 24). En el caso de FR, los productos que ofrece de las distintas marcas que el grupo posee destacarían por la calidad de sus diseños: ropa fabricada ad-hoc<sup>1</sup>, con ajustes perfectamente exactos, diseños novedosos, basadas en tendencias actuales y en alta moda.
- **Precio.-** gracias a la combinación de proveedores que FR ha logrado en sus procesos de producción y de adquisición de materias primas a lo largo del transcurrir de los años, ha obtenido una estructura de costos muy competitiva, consiguiendo así una mejora continua en la calidad de sus productos y vendiéndolos a precios bajos (año 1998). Seis años más tarde, en 2004, se anunció que UNIQLO enfocaría más sus fuerzas en la calidad de sus productos y que, en consecuencia de esto, los precios se encarecerían un poco más pero que aún seguirían siendo accesibles. Después de todo, varios de los artículos que se comercializan a través de las distintas marcas de FR siguen vendiéndose a precios bastante asequibles, unos más que otros, mientras que el usuario recibe calidad de primera categoría, a cambio.
- **Marca/status.-** las marcas de lujo del grupo FR, como por ejemplo Comptoir des Cotonniers (CDC), utilizan telas de alta calidad en sus fabricaciones. CDC es considerada como una marca de lujo. Entonces, los clientes, a cambio de comprar artículos de esta marca, ganarían valor, reconocimiento y estatus con solo vestir dichas prendas, demostrando así que van a la última moda.

### **Canales**

- **Tiendas propias.-** al cierre de 2017, Fast Retailing culminó el año fiscal con 831 tiendas de UNIQLO Japón; 1,089 de UNIQLO Internacional; 372 de GU (aún considerada como una marca nacional a octubre de 2012<sup>2</sup>, habiendo

---

<sup>1</sup> Prendas de vestir fabricadas a la medida exacta del usuario.

<sup>2</sup> Nótese que, el caso del Grupo Fast Retailing de Harvard Business School, posee información actualizada hasta octubre de 2012, relativamente desfasada para la fecha actual.

recientemente incursionado en el mercado internacional desde su primera apertura fuera de Japón: en Hong Kong); 538 de Theory\*; 333 de Comptoir des Cotonniers\*; y, 131 de Princesse tam.tam\*<sup>3</sup>.

- **Ventas por internet.**- al cierre de 2017, el promedio de las ventas del canal de e-commerce de UNIQLO, la marca estrella de FR, es de 9%.

### **Relaciones con los clientes**

- **Asistencia personal.**- en el proceso de compra en tiendas físicas, se ofrece interacción humana directa a través de la atención de los representantes de ventas. En el caso de los reclamos interpuestos y en el del servicio postventa, se ofrecen centros de llamada y correos electrónicos (mediante las páginas web de cada marca) en donde un representante real brindará un servicio de atención al cliente, según corresponda, ofreciéndole ayuda al usuario con respecto a su necesidad.
- **Autoservicio.**- FR no necesariamente mantiene un estrecho contacto con los clientes; sino que ha puesto al alcance de los usuarios todas las herramientas imprescindibles para que ellos puedan elegir sus productos y realizar la compra sin ningún tipo de ayuda añadida.
- **Creación colectiva.**- tenemos el caso de la página web de UNIQLO, que cuando uno quiere comprar un artículo, puede leer los comentarios de los demás compradores que, de cierta manera, ayudan para la decisión de compra propia a través de calificaciones con puntajes, apreciaciones críticas y, lo más importante, si recomienda el producto o no.

### **Fuentes de ingresos**

- **Ventas de activos.**- la venta de un portafolio de ropa lo suficientemente amplia que va dirigida a todo tipo de perfil de consumidor con diferentes niveles de poder adquisitivo.
- **Ingresos por publicidad.**- en 2007 FR tuvo la intención de adquirir Barneys New York, una cadena de renombre de tiendas por departamento cuya sede se encuentra en Nueva York, Estados Unidos. Cuando, de pronto, FR

---

<sup>3</sup> (\*) Incluyendo las tiendas franquiciadas.

comenzó a ganar mucha popularidad gracias a haber aparecido durante varios días consecutivos en las noticias y periódicos del país, mientras todos iban tras sus pasos. Así, mucha gente conoció a UNIQLO y a las demás marcas de la cadena FR. Por otro lado, desde los comienzos de la marca UNIQLO, se ha estado manejando la publicidad en periódicos a fin de promocionar las ofertas de los fines de semana. Tadashi Yanai trabajó esto personalmente hasta que la tienda ganó un reconocimiento de anunciante líder en internet. Cabe recalcar que los ingresos por publicidad de la marca de GU han disminuido sensiblemente tras las pausadas ventas de artículos de las campañas publicitarias, comparando año tras año.

### **Recursos clave**

- **Físicos.-** se considera aquí la red global de tiendas de todas las marcas del grupo FR, así como sus centros de almacenaje.
- **Intelectuales.-** las marcas del grupo FR, las asociaciones con proveedores de insumos para la fabricación de prendas de vestir y las bases de datos de clientes que ingresan su información en las páginas web para acceder a las últimas promociones y ofertas. “Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen, pueden ofrecer un valor considerable” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 35).
- **Recursos humanos.-** se refiere al capital humano que está detrás de cada tienda y de sus productos, trabajando arduamente en el planeamiento estratégico de las marcas, poniendo en práctica el know-how para cada categoría.
- **Económicos.-** antes de que FR cotizase en la Bolsa de Tokio, era casi imposible acceder a un crédito bancario siendo una compañía sin ningún respaldo. Actualmente, se podría acceder a este recurso sin problema, gracias a la solidez que el grupo ha adquirido.

## Actividades clave

- **Producción.-** Se sabe que FR adquiere su materia prima mediante un proveedor japonés llamado Toray Industries, así como confecciona las telas en Indonesia y, el producto terminado, lo elabora en China. Posteriormente, cuando UNIQLO encareció un poco sus productos allá por el año 2004, fue porque iba a utilizar el más óptimo material a nivel global: la piel o pelaje fino de cabra de Mongolia, mejor conocida como cachemir; unos hilos italianos de lana de merino y plumas de ganso polaco. UNIQLO, al cierre del periodo de 2017, posee cerca de 450 colaboradores en el área de producción y artesanos calificados conocidos como ‘takumi’, repartidos en los despachos de producción de las fábricas asociadas ubicadas en Shanghai (China); Hô Chí Minh (Vietnam); Dhaka (Bangladés); Estambul (Turquía) y en Bangalore (India). Ahí, cada oficina es responsable de las capacitaciones dirigidas a su personal en cuanto a tecnología de teñido se trata para así trabajar eficientemente. Se sabe que las cuatro ciudades arriba mencionadas pertenecen a países culturalmente distintos, pero todas, según Kazuaki Lida (2017), pintor takumi, estas “poseen un mismo norte en común: fabricar productos realmente buenos” (p. 31).
- **Resolución de problemas.-** en 1994, tras el ingreso de FR a la Bolsa de Hiroshima, se implementó la modalidad de devolución, así como el reemplazo y/o cambio total del producto adquirido durante los primeros noventa días luego de la compra. Esto fue algo completamente novedoso para el país nipón. A esto, le podemos agregar el hecho de que implementaron mejoras en cuanto a la limpieza de las instalaciones de las tiendas se trata, así como la reposición inmediata de inventarios para que los clientes se retiren insatisfechos por la escasez de los artículos, tras no haber encontrado lo que buscaban en las góndolas y estantes.
- **Plataforma o red.-** los sitios web de las tiendas del grupo Fast Retailing. Dentro de estas, se pueden realizar búsquedas, ver las características y detalles de los artículos de interés, así como ver artículos similares y sugerencias propias de las marcas.

### **Asociaciones clave**

- **Optimización y economía de escala.-** Toray Industries, proveedor japonés al que FR le compraba material. Proveedores indonesios que preparaban los tejidos a FR. Proveedores chinos de confección de producto terminado.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre.-** FR realizó joint ventures con empresas en Corea y Singapur muy potentes con el fin de conocer mejor los mercados locales en dichas zonas. Otra joint venture que representó una oportunidad de hacer negocios sostenibles fue de FR con el profesor y nobel Muhammad Yunus, para conseguir la camiseta de buena calidad de un dólar, lo suficientemente accesible para los habitantes de Bangladés que viven en condiciones de pobreza extrema.
- **Compra de determinados recursos y actividades.-** el hecho de que FR le compre materia prima a bajo precio y de alta calidad a distintos proveedores del mundo.

### **Estructuras de costos**

- **Según valor.-** de un momento a otro, en 2004, estratégicamente se decidió priorizar la calidad de los productos antes que reducir sus precios. Esto marcó un antes y después en las ventas del grupo económico ya que, incluso, llegaron a triplicarse. En conclusión, podemos decir que FR se dedicó a crear valor, dejando de priorizar sus costes.

Tabla 1.1

Lienzo de modelo de negocio según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

<p><b>Asociaciones clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización y economías de escala</li> <li>- Reducción de riesgos e incertidumbre</li> <li>- Compra de determinados recursos y actividades</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción</li> <li>- Plataforma/red</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño</li> <li>- Precio</li> <li>- Marca/status</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal</li> <li>- Autoservicio</li> </ul>	<p><b>Segmentos del mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado segmentado</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos</li> <li>- Intelectuales</li> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Económicos</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Plataforma o red</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas propias</li> <li>- Ventas online</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Según valor</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de activos</li> <li>- Ingresos por publicidad</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010)

Elaboración propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor vendría a ser el reflejo de una compañía y de su historia, así como el espejo de sus estrategias y de la manera en que enfoca su implementación. Según (Porter, 2010, pp. 36-48), los elementos que componen esta cadena vienen definidos de la siguiente manera:

#### **Actividades primarias:**

- **Logísticas de entrada.-** esta actividad se encuentra compuesta por la recepción de los materiales, el almacenaje, la asignación o repartición de materiales, el control de los inventarios y las devoluciones de los productos a los proveedores.
- **Operaciones.-** aquí, se tendrán que gestionar las actividades que tienen que ver con la transformación de los insumos de entrada en el producto terminado, tales como maquinaria, empaque, mantenimiento de equipos de ensamblaje, etc.
- **Logísticas de salida.-** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y a la distribución de este hacia el consumidor, así como el almacenaje de productos terminados, manejo de materiales, operaciones de envío, procesamiento de órdenes y programaciones. El departamento de control inventarios hace su mejor esfuerzo en mantener el nivel óptimo de almacenamiento inventarios. Esto, a su vez, se realiza mediante el monitoreo de las ventas y de los saldos semana tras semana, a fin de completar las órdenes. Al término de cada temporada, el área comercial y la de marketing trabajarán juntas para coordinar la fluctuación de precios y, así, garantizar las ventas seguras de los inventarios sobrantes al precio que se determine (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 34).
- **Marketing y ventas.-** actividades asociadas con el suministro de medios a través de los cuales los compradores podrán adquirir el producto e inducirlos, así como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canal, relaciones de canal y precios. En cada temporada, y UNIQLO lleva a cabo campañas promocionales para los productos más importantes del portafolio, tales como polares o fleeces, casacas ultra livianas, AIRism y HEATTECH. Durante estas, UNIQLO resalta las características más importantes de estos productos en televisión y en otros medios también. Por ejemplo, en el país nipón, en las ediciones de los viernes de los periódicos nacionales se incluyen boletines de UNIQLO anunciando descuentos muy atractivos a fin de promocionar las nuevas temporadas de ropa. Cabe recalcar que estos periódicos a la mayoría de los hogares del país. Las ventas realizadas por el canal online se están volviendo cada vez más

importantes. En el caso de China y de los Estados Unidos, estas ventas equivalen al 10% y 20% del beneficio total, respectivamente.

Actualmente, la empresa ha mejorado sus servicios online lanzando un proyecto mediante el cual los clientes podrán recoger sus compras en las tiendas más cercanas a ellos. Asimismo, se espera expandir este canal a nivel mundial y ampliar el portafolio de productos exclusivos que se venden en este, tales como tallas únicas, productos personalizados, etc. El equipo de conocimiento del cliente se encuentra en plena expansión. Utilizan el big data, incluyendo los productos, los comentarios realizados a estos, las tendencias de las compras y las solicitudes enviadas al centro de clientes vía online, analizando esta información para poder proyectar la demanda y mejorar los productos continuamente. Además, y UNIQLO continúa sus procesos productivos en plena temporada de ventas, lo cual ayuda mucho en predecir la demanda, en ajustarla a tiempo, en reunir la información obtenida mediante el análisis de datos y finalmente crear un producto con las características exactas que los clientes necesitan (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 35).

- **Servicio postventa.-** actividades asociadas con la mejora o mantenimiento del valor del producto, así como la instalación, capacitaciones de reparación, abastecimiento de partes y ajuste producto.

#### **Actividades de apoyo:**

- **Compras.-** se refiere a la función de comprar insumos que se utilizarán en la cadena de valor,
- **Desarrollo de tecnología.-** cada actividad posee tecnologías, ya sea know-how, procedimientos, conocimientos, etc.
- **Administración de recursos humanos.-** consiste en las actividades involucradas en el reclutamiento, empleo, entrenamiento, desarrollo y compensación de los colaboradores. Fast Retailing posee un código de conducta para los socios de fabricación o manufactura a fin de garantizar que los lugares en donde se fabrica la ropa sean entornos de trabajo seguros y apropiados. Dado que los proveedores de telas constituyen el 70% del volumen de producción de UNIQLO, Si evaluarán los impactos ambientales, además de las condiciones de trabajo. En Fast Retailing se protegen los derechos fundamentales de los colaboradores, así como los de todo el personal y se promueven los entrenamientos de recursos humanos. Asimismo, se



promueve el balance entre vida personal y trabajo y la satisfacción del empleado (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 55).

El comité de código de conducta (CoC, de las siglas en inglés del término Code of Conduct) contempla las maneras más eficaces de resolver cualquier violación contra el código de conducta del grupo empresarial FR, realizando mejoras continuas de forma constante. Este código es muy completo, ya que asesora sobre la educación de ejecutivos y empleados sobre la operación del sistema interno informes. Asimismo, el comité está dirigido por el jefe del departamento legal y de cumplimiento corporativo, mientras que los miembros del comité se encuentran asesorados por un abogado que trabaja como un auditor externo. El código de conducta y sus principios son enseñados a todos los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de FR mediante cursos online, seguido por la firma de un compromiso con la compañía a fin de asegurar el cumplimiento. Cualquier persona puede reportar cualquier tipo de quebrantamiento de las leyes internas de manera personal o virtual (a través de una línea telefónica directa). Los trabajadores recibirán asesoría personalizada confidencial con respecto a problemas tales como acoso sexual, problemas de clima laboral, discusiones entre miembros del equipo, horas de trabajo, vacaciones remuneradas, renovación de contratos, entre otros (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 58).

Las capacitaciones en tecnología de pintado en las fábricas asociadas de UNIQLO pueden llegar a incentivar a los trabajadores a adoptar una novedosa filosofía de administración de la producción y mejorar las fábricas en las que trabajan. Las culturas de los diferentes países en las que se encuentra las fábricas pueden ser diferentes, pero el objetivo del grupo empresarial FR es el mismo (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 33).

- **Infraestructura de la empresa.**- consiste en un número de actividades incluyendo administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, legal, asuntos del gobierno y administración de la calidad.

Tabla 1.2

Cadena de valor según Michael Porter

<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Finanzas; Sistema de Negocios; Auditoría Interna; RSE; TI y Control de Calidad.				
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>				
	- Capacitaciones CoC - Reclutamiento - Capacitaciones takumi	- Reclutamiento y selección - Entrenamientos en mercadotecnia	- Reclutamiento y selección - Entrenamientos en mercadotecnia y técnicas de tiempo.	- Reclutamiento y selección - Capacitaciones de desarrollo de competencias en atención al cliente
<b>Desarrollo de tecnología</b>				
- Software de control de materiales	- Maquinaria de diseño - Técnicas de pintado takumi	- Desarrollo de plataforma para ventas online	- Software de control de inventarios	- Plataformas web - Software de devoluciones y externos
<b>Compras</b>				
- Materiales de alta calidad - Servicios de transporte	- Transportes - Energía eléctrica - Insumos para confección	- Materiales de empaque para despacho a destino - Materiales	- Agencias de publicidad	- Dispositivos de telecomunicaciones para el centro de atención al cliente
<b>Compras</b>				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio postventa</b>
- Manejo de los materiales de entrada - Negociaciones con proveedores de materiales naturales - Inspección de entrada	- Envío de insumos a las plantas de manufactura - Confección de prendas de vestir - Tercerización de las fábricas	- Recepción de órdenes de compra en almacén local - Envíos a destino personalizado	- Publicidad - Promoción - Fuerza de ventas en las tiendas	- Centro de atención al cliente - Personal capacitado para atender preguntas, reclamos y quejas - Devoluciones y externos de dinero

Fuente: Porter, M. E. (2010)

Elaboración propia

### 1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa Fast Retailing por Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Para este punto, primeramente, se ha tenido que analizar el caso a fin de establecer cuáles serán las UEN con las que se trabajará en adelante.

En segundo lugar, a fin de poder esclarecer mejor las ideas, se comenzará este punto definiendo las características más importantes como vienen a continuación:

- Atiende clientes propios; enfrenta a un grupo de competidores definido; posee una gerencia que controla las actividades del negocio; tiene autonomía para formular estrategias propias independientemente de las demás UEN (Francés, 2006, p. 30).
- Una UEN tiene una misión y objetivos aparte que son planeables individual y separadamente del resto del negocio. Puede ser una división, una línea de artículos o una marca (Kotler y Armstrong, 2003, p. 51).

Entonces, una vez expuestas estas definiciones, finalmente las UEN podrían resumirse en a) UNIQLO Internacional; b) UNIQLO Japón, y c) las marcas internacionales o globales que no están comprendidas dentro de UNIQLO, constituidas por GU, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam y Theory (la cual, a su vez, posee más sub-marcas como Helmut Lang y PLST).

Cabe resaltar el hecho de que, en el caso de Fast Retailing de Harvard Business School sobre el cual esta investigación se está llevando a cabo, GU se encuentra definida como una marca nacional dentro de Japón, lo cual hoy en día ya no es así, debido que recientemente ha incursionado en el extranjero a través la primera apertura en Hong Kong en 2017, habiendo tenido un buen desempeño. Asimismo, se espera incursionar en el mercado chino y taiwanés. Entonces, la definición y sustentación de las ventajas competitivas según UEN vendría determinada como a continuación (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 47): **UNIQLO Japón; UNIQLO Internacional; marcas internacionales y GU.**

Tabla 1.3

Formación de la ventaja competitiva por cada unidad estratégica de negocios

UEN		Ventaja competitiva
<b>UEN N° 1: UNIQLO Internacional y UNIQLO Japón</b>		<p><b>Eficiencia superior (operacional):</b> En este punto, tendremos el modelo minorista de tienda especializada con marca propia (MTEMP) o SPA, por el inglés, ya que gracias a esto, FR pudo obtener el completo manejo de UNIQLO, con respecto a todo lo concerniente a la cadena de valor, bajando sus costos unitarios y ganando así eficiencia en el manejo de estos recursos.</p> <p><b>Innovación superior:</b> estas marcas centraron sus manejos en la confección de prendas de vestir para estilos informales, dirigidos a personas que buscan cosas sencillas, sin perder de vista la innovación de sus telas y las tecnologías desarrolladas a lo largo de los años, tales como LifeWear; HEATTECH y Ultra Light Down.</p> <p><b>Superior capacidad de satisfacción al cliente:</b> aquí, las marcas harán uso de sus redes de comunicación: recordemos que tienen a través de la página web y central de llamadas un extraordinario servicio postventa para cuestiones de devoluciones, quejas, reclamos o extornos de dinero. Así, el cliente se encontrará satisfecho con el eficaz servicio.</p>
<b>UEN N° 2: Marcas globales</b>	Theory	<p><b>Calidad superior e innovación superior:</b> cuenta con más sub-marcas, tales como Theory Men; Theory Luxe; Helmut Lang, PLST y Theyskens' Theory. Estas, van directamente dirigidas a segmentos socio-económicos altos, ya que aparte de ser productos caros pero aún asequibles, los clientes diseños ajustados, la personalización de los productos fabricados con materiales supremos, para hombres y mujeres.</p>
	Princesse tam.tam (PTT)	<p><b>Calidad superior y superior capacidad de satisfacción al cliente:</b> ofrece lencería fina, ropas de descanso, ropas de baño, ropas deportivas y con estampados originales. Su lema es “lencería hecha por mujeres para mujeres”. En esta marca, el beneficio obtenido por sus consumidoras son las habilidades de corsetería francesa intrínsecas en las prendas, finalmente elaboradas hasta el más mínimo detalle.</p>
	Comptoir des Cotonniers (CDC)	<p><b>Calidad superior:</b> ofrece colecciones ‘eternas’ llenas de espíritu francés que atrae a la mujer de la ciudad moderna. Ropa fabricada con telas de calidad, con siluetas afiladas (ad-hoc) y a asequibles precios. Dirigida a mujeres.</p>
	J Brand	<p><b>Calidad superior e innovación superior:</b> es una marca nueva, con sede en los Ángeles – California. Venden denim o pantalones Premium. Ajustes perfectos y siluetas afinadas a la medida. Poseen un centro de innovación para jeans.</p>
<b>UEN N° 3: GU</b>		<p><b>Eficiencia superior (operacional); innovación superior y superior capacidad de satisfacción al cliente:</b> de la misma manera que en UNIQLO, se utiliza el modelo MTEMP o SPA lo que, a su vez, contribuiría a una administración completa de cada actividad individual a lo largo de su cadena de valor, asegurando el uso eficiente de los recursos al momento de la confección de las prenda de vestir.</p> <p>Posee, además, innovaciones con tecnología de la información o T.I.; tiendas de moda digitales al 2017, a través de las que un usuario puede realizar más de 1,000 proyecciones de distintas combinaciones a través de espejos inteligentes que funcionan como monitores. En el caso de que no haya stocks en tienda, automáticamente uno puede elegir la opción de envío a casa desde la tienda más cercana. Las cajas registradoras son para un autoservicio, ofreciendo pagos rápidos. Al cierre de 2017, son 358 tiendas de GU; habiéndose expandido a Hong Kong recientemente, volviéndose internacionales.</p>

Fuente: Porter, M. E. (2010)

Elaboración propia

### 1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

Tabla 1.4

Percepción de las fortalezas y debilidades de negocios según cada unidad estratégica de negocios

UEN	Fortalezas	Debilidades
<p><b>UNIQLO: UNIQLO Internacional y UNIQLO Japón</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo minorista de tienda especializada con marca propia (MTEMP) o SPA, por sus siglas en inglés.</li> <li>- La ropa informal se dirige a un grupo de clientes más variado y requiere de menos atención en la tienda.</li> <li>- Contratos de exclusividad con fabricantes chinos.</li> <li>- Posee joint ventures con fabricantes de materiales sintéticos como Toray Industries: permitieron desarrollar innovadoras tecnologías como HEATTECH y BLOCKTECH.</li> <li>- UNIQLO se enfoca en la creación de simples prendas de vestir para el uso diario que pueden ser utilizadas por personas de todas las edades. Posee una red de centros de desarrollo de productos en Tokio, Nueva York, Londres, París, Shanghai y los Ángeles, lo que permite reunir información importante de todos los rincones del mundo sobre investigación de moda y de diseño.</li> <li>- Posee una red de centros de desarrollo de productos en Tokio, Nueva York, Londres, París, Shanghai y los Ángeles, lo que permite reunir información importante de todos los rincones del mundo sobre investigación de moda y de diseño.</li> <li>- Productos de alta calidad basados en el expertise japonés de la industria textil y UNIQLO posee equipos "takumi", los cuales son artesanos altamente capacitados que periódicamente visitan las fábricas para directamente ganar conocimientos y mejorar la calidad de manera continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tadashi Yanai, CEO de FR y los otros gerentes tienen funciones vitales para las áreas operativas de las que son responsables. Si a cualquiera de estos le sucediera algo y se volviesen incapaces de desarrollar sus funciones, podría tener un impacto negativo en los resultados del grupo.</li> <li>- A medida que el Grupo expande constantemente su presencia en el extranjero, se espera que nuestro negocio internacional constituya una mayor proporción de los ingresos del Grupo. Si los productos que vendemos no coinciden con las necesidades del mercado en cada país, o si existen fluctuaciones económicas, turbulencias sociales y políticas, cambios en la ley, volatilidad importante del mercado de divisas u otros factores que afectan nuestra capacidad para contratar y capacitar a personal calificado. El personal de administración y el personal local, esto podría tener un impacto negativo en las ganancias.</li> <li>- Varios clientes no se sienten atraídos por la variedad de prendas de vestir exclusivas y por el hecho de que solo puedan ser adquiridas mediante el canal online.</li> <li>- Muchos de las prendas de UNIQLO Internacional y Japón, carecen de stocks, causando malestar ante los interesados.</li> </ul>
<p><b>Marcas globales: Theory; Princesse tam.tam (PTT);</b></p>	<p><b>Theory:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra esparcida en los mercados japoneses, chinos y</li> </ul>	<p><b>Theory:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encontró que los precios de venta al consumidor pueden</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

<p><b>Comptoir des Cottonniers (CDC) y J Brand (marca nueva)</b></p>	<p>Europeos, mayoritariamente en los Estados Unidos.</p> <p><b>PTT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se le conoce a nivel mundial por inspirar a sus clientas mediante el slogan “lencería hecha por mujeres para mujeres”, que significa que literalmente ellas también pueden fabricar productos de calidad.</li> <li>- Posee una calidad superior en materiales de fabricación.</li> </ul> <p><b>CDC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecen colecciones con el estilo francés bastante arraigado.</li> <li>- Considerada como una marca de lujo, lo cual agrega valor a quien lo usa.</li> <li>- Posee siluetas afiladas y ad-hoc.</li> </ul> <p><b>J Brand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denim y jeans fabricados a medida con amplia variedad de tallas para todos los tipos de cuerpo.</li> <li>- Siluetas perfectas.</li> </ul>	<p>considerarse relativamente altos sin llegar a ser una marca de lujo.</p> <p><b>PTT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee costos muy bajos de envíos (shipping fees) y hasta, incluso, muchas veces se envían gratuitamente por un monto mínimo de compra según campaña.</li> </ul> <p><b>CDC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una marca muy cara y, algunas personas, mencionan que realmente no lo vale.</li> </ul> <p><b>J Brand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se venden como jeans a precios al alcance de todo bolsillo, lo cual no necesariamente es así, según lo que se muestra en la página web.</li> </ul>
<p><b>GU</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se diferencian del resto por ya haber implementado tiendas inteligentes con espejos multimedia e interactivos con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios muy altos para la calidad real y percibida de los pantalones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 1.2.1 Análisis PEST: sustentación de las fuerzas con base en la evolución futura de factores

Tabla 1.5

Análisis PEST proyectado a una evolución futura

Evolución futura						
Factores político-legales	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
La crisis política actual está afectando la intención que los inversores tienen sobre el Perú.	Negativo, por la incertidumbre que existirá en los próximos meses ante la inestable coyuntura política.	Significará una <b>amenaza</b> en el desarrollo y progreso económico del país por haberse paralizado todo.	Negativo, porque esta inestabilidad podría prolongarse si es que los problemas políticos siguen agravándose.	Representa una <b>amenaza</b> a mediano plazo, porque el país se encontrará detenido durante todos los procesos legales.	Negativo, porque no se tiene claro durante cuánto tiempo más la crisis política en el Perú va a perdurar: podrán ser meses como años.	Será una rotunda <b>amenaza</b> , ya que incertidumbre sobre el destino económico del país será fuerte si la crisis continúe.
La tensión política actual en el país afecta directamente con respecto al retraso de inversiones.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
TLC entre Perú y Australia próximo a implementarse en cuanto a servicios mineros y para la agricultura se trata.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Nuevas reglas laborales para la contratación de gente enfocada a la igualdad de derechos a las migraciones extranjeras dadas en los últimos meses.	Positivo	Oportunidad de obtener mayor diversidad de capital humano en las empresas.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Factores económicos	12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Perú es el segundo país menos débil, a nivel territorial, en caso de crisis global.	Positivo, dado que ningún país se encuentra exento de vivir las consecuencias de una crisis.	En el corto plazo, será una <b>oportunidad</b> para desarrollar nuevos negocios en el país.	Positivo, porque el Perú se mantendrá como una economía sólida ante los ojos de la inversión extranjera.	En el mediano plazo será una <b>oportunidad</b> , porque las tendencias indican que el déficit se reduzca de 3% a 1%	En el largo plazo, se mantendrá <b>positivo</b> , porque los pronósticos indican que seguirá siendo una economía fuerte.	Será una <b>oportunidad</b> del país a lo largo del paso del tiempo por su atractiva estructura económica.
Perú, hacia el año 2019, se proyecta con un crecimiento	Positivo,	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

de 4% con un nivel inflación constante de 2%.	porque el PBI seguirá creciendo.					
Arequipa se convierte en una ciudad atractiva para el retail por su baja tasa de pobreza (8% y 21% a nivel nacional).	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>Factores económicos</b>	<b>12 meses</b>	<b>Impacto</b>	<b>1-3 años</b>	<b>Impacto</b>	<b>3-5 años</b>	<b>Impacto</b>
Los centros comerciales han crecido aproximadamente 8% con respecto al año pasado y se proyecta seguir creciendo sostenidamente durante los años siguientes.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Desaceleración económica y el aumento de los ingresos por hogar y la expansión de la clase media.	Positivo	Oportunidad	Negativo, porque si la desaceleración económica continuase, llegaría a ser contraproducente.	Amenaza	Negativo	Amenaza
Aumento del 14% del gasto por hogar entre 2012 y 2017.	Positivo	Oportunidad para el negocio japonés en Perú.	Positivo	Oportunidad para el negocio.	Positivo	Oportunidad.
Ingresos de las fast fashion en Perú H&M; Zara y Forever 21 encabezan listas; mientras que, las tiendas departamentales, se desaceleran.	Positivo	Oportunidad para el negocio japonés en Perú.	Positivo	Oportunidad para el negocio japonés en Perú.	Positivo	Oportunidad
<b>Factores sociales-culturales</b>	<b>12 meses</b>	<b>Impacto</b>	<b>1-3 años</b>	<b>Impacto</b>	<b>3-5 años</b>	<b>Impacto</b>
El comprador peruano, cada vez más, enfocado en los canales digitales: 5 millones de peruano compran online mediante canales de e-commerce.	Positivo	Oportunidad de emprender el negocio de FR.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Los hábitos del consumidor digital peruano y los días Cyber: el 70% de los que utilizan internet celular, ha realizado compras en línea.	Positivo	Oportunidad de que FR pueda ampliar sus opciones de venta por nuevos canales en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Los compradores peruanos, mientras se encuentra en alguna tienda física, investigan en línea al mismo tiempo desde sus celulares: del 60% de personas que practican esto, 95% terminan realizando una compra.	Positivo, si es que se promociona la ropa	Oportunidad de que FR desarrolle más ventas en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(continúa)



(continuación)

	adecuadamente en internet.					
La industria del fast fashion impacta a los consumidores peruanos con precios bajos y grandes variedades de productos.	Positivo, FR puede incluso ser el primero.	Oportunidad de negocio para FR en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
El 80% de peruanos ha realizado alguna compra por internet; mientras que, el 48% son usuarios de internet móvil y un poco más del 40% poseen tarjetas con bancos y las utiliza activamente.	Positivo, para el canal online del FR.	Oportunidad de que FR desarrolle más ventas en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
<b>Dimensión tecnológica</b>	<b>12 meses</b>	<b>Impacto</b>	<b>1-3 años</b>	<b>Impacto</b>	<b>3-5 años</b>	<b>Impacto</b>
Nuevas herramientas de pago alternativo digital: PagoEfectivo.	Positivo, para el canal online del FR y las opciones de pago para los clientes. Ganaría versatilidad, lo cual es sumamente apreciado por el cliente.	Oportunidad de que FR desarrolle más ventas en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Exoneración de las firmas en tarjetas y recibos para MasterCard.	Positivo, porque representa un ahorro sustancial de tiempo si es que el cliente se encuentra en apuros.	Oportunidad de adquirir competitividad frente a otras tiendas. Va para todos los comercios asociados.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Plataformas online destacan como canales efectivos de ventas para retail.	Positivo, para el canal online del FR.	Oportunidad de que FR desarrolle más ventas en Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

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

Se sabe que, las cinco fuerzas de Porter contribuyen a determinar la rentabilidad de la industria porque estas, a su vez, influyen en los precios, los costos y en el capital requerido de inversión (Porter, 2010, pp. 4-22). Para fines académicos, utilizaremos a UNIQLO Internacional como herramienta de medición del grupo japonés Fast Retailing C.O., Inc.

- **Poder de negociación de los proveedores.-** se verificó que el nivel de esta fuerza es bajo, por la simple razón de que el grupo FR y UNIQLO, el pilar de las marcas del grupo, representa una gran fracción de los beneficios anuales del grupo empresarial. Entonces, más bien este grupo empresarial “tiene el toro por las astas”: la dependencia se da por parte del proveedor con respecto a FR, no al revés. Esto es por la cantidad de materias primas que FR compra y ningún proveedor estaría dispuesto a tomar el riesgo de sorprender con algún cambio.
- **Amenaza de nuevos ingresos.-** es alta, porque tanto las industrias del fast fashion como la del sector retail se encuentran en pleno apogeo y esto podría atraer a muchas otras firmas del sector que también podrían ingresar al mercado peruano, tales como J. Crew y The Limited, quienes son detallistas (o retailers) estadounidenses de peso con presencia en varios continentes y que podrían hacerle la guerra al grupo japonés en el Perú. Vale la pena recalcar que Perú tiene una de las mejores economías de la región latinoamericana, y, en consecuencia, otras firmas igual de competitivas y con buenas propuestas al cliente pueden ingresar al país sin ningún problema.
- **Poder de negociación de los clientes.-** es alta, porque si algún cliente observase algo que no le guste sobre la calidad u otro factor calificable del acerca del producto final, podrá ir a otra tienda sin ningún problema ni atadura. Las demás fast fashion en el Perú se encuentran ubicadas cerca las unas de las otras, razón por la cual el cliente podrá caminar un poco más e ingresar a otro establecimiento comercial que le ofrezca lo mismo por el mismo precio.
- **Amenaza de los productos sustitutos.-** esta fuerza también es alta, dado que hay otras marcas dentro del sector retail pero no necesariamente bajo el concepto de fast fashion, fáciles de encontrar sobre todo en los centros

comerciales más concurridos de la ciudad, como Mentha & Chocolate; Dockers; North Face; etc., por no mencionar las muchas que hay.

- **Rivalidad entre las empresas del sector.**- con respecto a la estructura de la industria, se apreció que se trata de una estructura consolidada asumiendo que la empresa competiría directamente con H&M; GAP; Forever 21 y Zara debido al formato de la tienda. Se encuentran dentro del sector de retail, en la industria de fast fashion. Mientras que la industria se encuentra en pleno crecimiento, su expansión hacia el interior del país ya está en marcha: ciudades como Arequipa ya cuentan con algunas de estas fast fashion. En cuanto al costo de cambio, este es bajo, porque prácticamente el valor percibido de las prendas de UNIQLO, marca pilar del grupo FR, es la misma que el de las ya mencionadas fast fashion en Perú. En cuanto al tipo de la demanda que se tiene, esta se encuentra en constante crecimiento. La diferenciación de UNIQLO con respecto a las demás fast fashion es alta por las tecnologías implementadas en sus confecciones que ya hemos visto previamente. Finalmente, en cuanto a barreras de salida se trata, como se sabe la gran cantidad de capital que se ha invertido para incursionar en un mercado nacional, esta barrera es alta.

Una vez planteadas estas ideas, se puede afirmar que esta rivalidad es alta. Esto se iría incrementando poco a poco tras las llegadas de nuevos grupos empresariales al sector en el mercado peruano.

### 1.2.3 Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas

#### Oportunidades

- Como ya es sabido, estamos hablando de una industria que se encuentra en su apogeo. En los últimos años, la cantidad de centros comerciales construidos a lo largo del país tiene una tendencia en pendiente positiva, es decir, cada vez son más.
- Actualmente, al mes de octubre 2018, la coyuntura política está jugando en contra del desarrollo del producto bruto interno, específicamente, hablamos de las variables de consumo e inversión, Dados todos los escándalos políticos sobre corrupción por los que el país está atravesando. Incluso, estos problemas han sonado a nivel internacional.
- El grupo FR cuenta con códigos de ética, a nivel externo e interno, los cuales contemplan que todos los tratos directos Entre colaboradores, proveedores, stakeholders en general se encuentren regulados.
- La corporación japonesa también posee un área de responsabilidad social, A través de la cual se han creado alianzas estratégicas con empresas en diversas partes del mundo para fabricar ropa para los más necesitados.
- Se han implementado características con tecnología de punta: en el caso de GU, se tiene una tecnología de vanguardia con respecto a espejos inteligentes que reemplazarán a los camerinos en donde la gente se prueba ropa. Esto ya quedó en el pasado. Ahora, a través de estos espejos inteligentes,, una persona podrá probarse más de 1000 combinaciones entre colores y tipos de prendas.
- Con respecto a los TLC, un poco menos del 95% de toda la confección de ropa se realiza en China. Actualmente, el Perú cuenta con tratados de libre comercio con este país, lo cual puede servir como una ventaja, es que se quiere mandar a hacer ropa a este país, ya que las barreras arancelarias son bajas.

#### Amenazas

- En la industria del fast fashion del Perú, no posee muchos competidores fuertes aparte de GAP; H&M y Forever 21. Sin embargo, a nivel sectorial, Fast Retailing competiría directamente con los monstruos nacionales del sector del retail.

- En el Perú, la informalidad es el principal factor que viene afectando negativamente al país desde hace muchos años atrás. Asimismo, como consecuencia, existen muchos centros comerciales informales: por ejemplo, en Lima, estos se encuentran ubicados en el Centro de Lima, en el distrito de la Victoria, etc.
- Dado que el capital a invertir por estas firmas en el Perú es alto, si es que una de estas desea salir del país, se verá complicada por tantos obstáculos (barreras de salida). Existen, a su vez, entes reguladores que complicarían más aún el retiro de cualquier cadena de tiendas del país.
- Culturalmente, el Perú, en términos de vestimenta, gusta al consumidor promedio le encanta jactarse de lucir las marcas que lleva puesta. La informalidad aquí está presente, ya que se fabrican las conocidas marcas “bamba” o falsas. Dentro de esta informalidad, tenemos marcas muy famosas y de renombre, incluso lujosas, que se fabrican e ilegalmente, por supuesto. Las autoridades se encuentran atentas a estos movimientos ilícitos. Y, sin embargo, los operativos policiales no son suficientes para combatir la cantidad de estos camuflados a lo largo del país.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Pioneros en el sistema de devolución de mercadería.	10%	4	0.40
2. Alianzas estratégicas y joint ventures con empresas exclusivas.	15%	3	0.45
3. La innovación superior del grupo FR en sus productos.	14%	3	0.42
4. Gran diversidad de marcas y tipos de prendas que FR ofrece.	8%	3	0.24
5. Expertises en la industria fast fashion.	12%	3	0.36
<b>Debilidades</b>			
1. Carencias de adecuación al entorno.	10%	2	0.20
2. Obstáculos de comunicación: el inglés no está totalmente propagado.	15%	1	0.15
3. No cuidan a sus clientes.	16%	2	0.32
			<b>2.54</b>

Fuente: David, F. R. (2017)

Elaboración propia

Las fuerzas internas resultaron 1.87; mientras que, las debilidades internas, 0.67, resultando favorablemente las fuerzas para la empresa. Este puntaje sugiere que la empresa posee una posición medianamente fuerte y que, en otras palabras, capitaliza las fortalezas internas y neutraliza las debilidades.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. La ropa informal se dirige a un grupo de clientes más variado que requiere menos atención.	10%	4	0.40
2. El concepto de autoservicio funcional bien con la ropa.	15%	3	0.45
3. La globalización en la industria del fast fashion y la rápida llegada de las marcas al conocimiento del consumidor.	14%	3	0.42
4. La innovación del grupo FR en una industria dinámica.	14%	3	0.42
<b>Amenazas</b>			
1. La variada competencia directa de FR en el mundo.	16%	2	0.32
2. Las inversiones constantes de empresas de la industria van dejando en sus caminos tecnologías de fabricación obsoletas.	15%	1	0.15
3. La industria es una de las más contaminantes a nivel mundial.	16%	4	0.64
			<b>2.80</b>

Fuente: David, F. R. (2017)

Elaboración propia

El resultado en la matriz EFE, en cambio, fue de 2.80. Mal que bien, esto sugiere que la empresa responde satisfactoriamente a la combinación de oportunidades y amenazas del sector. Siendo la nota más alta 4; 1 la menor y el promedio 2.5, se puede decir que el nivel de respuesta de la compañía es admisible, al encontrarse por encima del promedio.

## 2.3 Matriz y sustento de las Estrategias Genéricas

Tabla 2.3

Matriz de las estrategias genéricas

Mercado masivo		Mercado reducido	
Líder en costos	Diferenciación	Enfoque	
Segmento promedio	Segmentos diferentes	Líder en costos	Diferenciación
		Nicho	Nicho

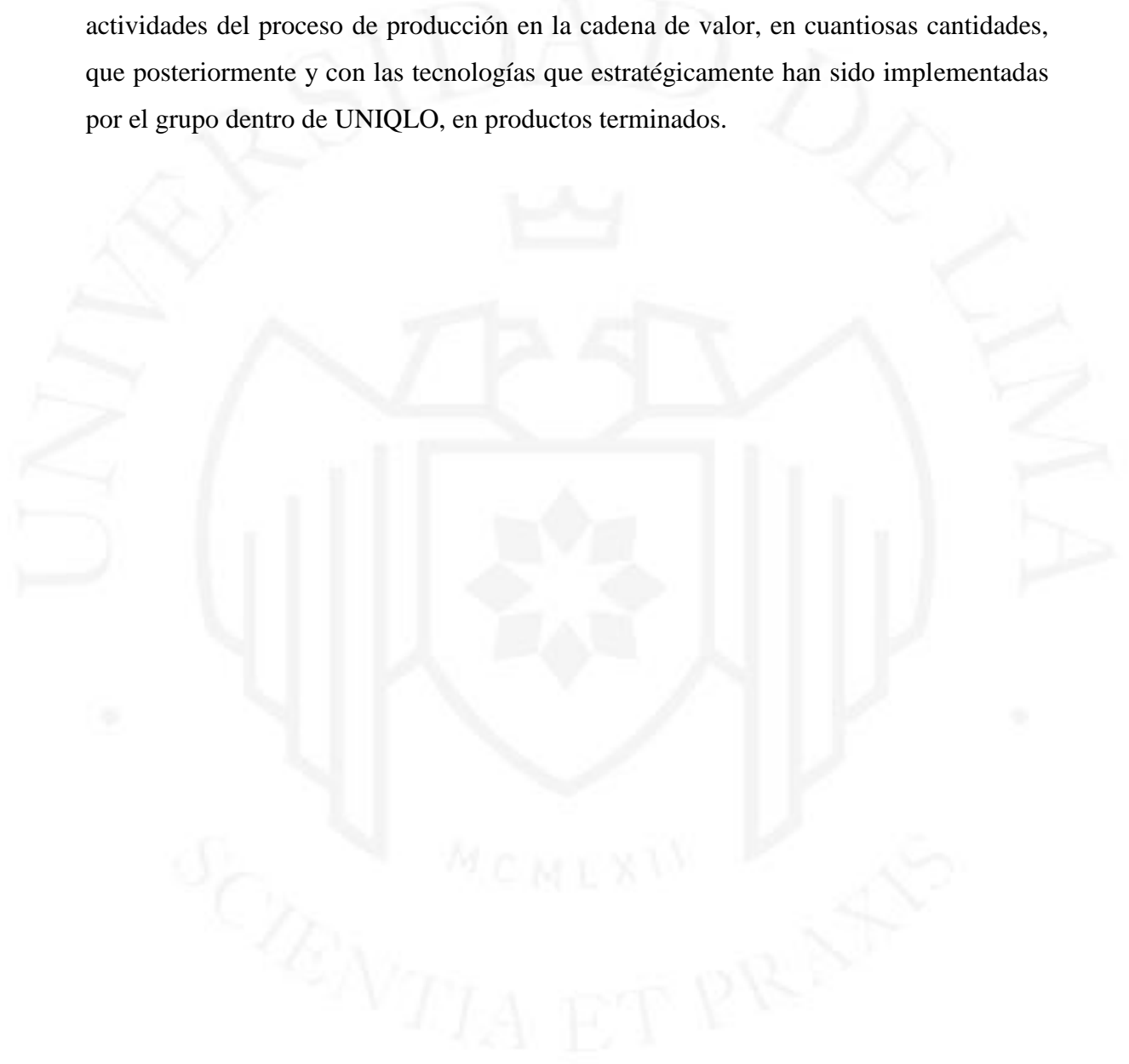
Fuente: David, F. R. (2017)

Elaboración propia

En esta sección, tenemos que UNIQLO hace uso de una estrategia de diferenciación con costes reducidos, ya que se encuentra enfocada a personas sin ningún gusto adicional en

particular. Vale la pena recordar que UNIQLO fabricaba ropa informal para el día a día, no como las demás marcas hermanas del grupo Fast Retailing.

No obstante, al haber implementado la tecnología minorista de tienda especializada con marca propia (SPA), UNIQLO Internacional y UNIQLO Japón, la marca referencial y pilar del grupo Fast Retailing, es porque se han estado abasteciendo mediante economías de escala claras, con insumos de calidad de primera categoría, en las actividades del proceso de producción en la cadena de valor, en cuantiosas cantidades, que posteriormente y con las tecnologías que estratégicamente han sido implementadas por el grupo dentro de UNIQLO, en productos terminados.





## 2.4 Matriz FODA sustentada

Tabla 2.4

Matriz cruzada para FODA

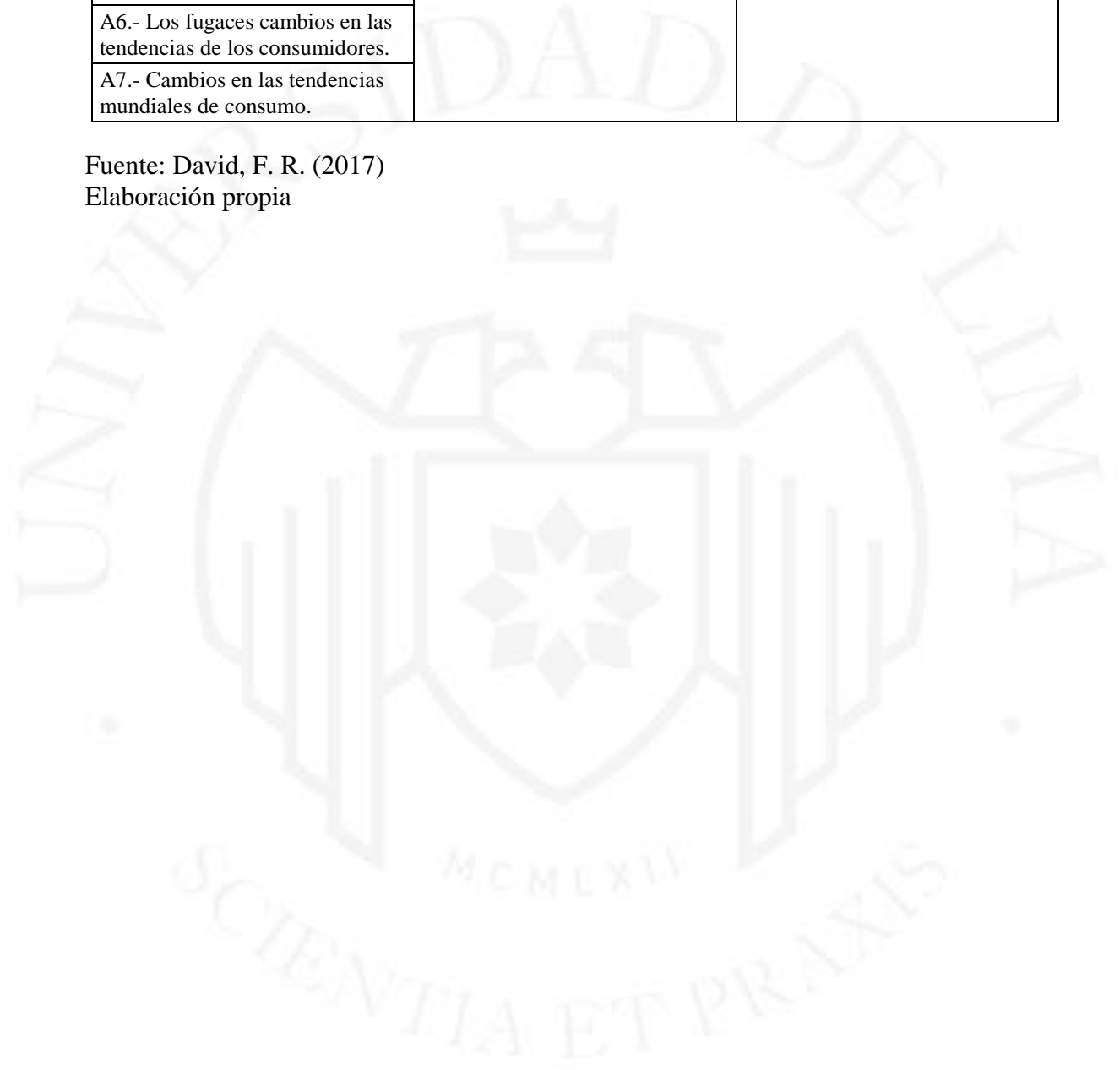
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1.- Pioneros en sistema de devoluciones de ropa.	D1.- Algunas fallas y problemas de calidad mínimos se presentan en algunas prendas.
	F2.- Las joint ventures y asociaciones clave con empresas exclusivas.	D2.- Hay un sector de clientes que percibe ciertas marcas de FR como de baja calidad.
	F3.- La innovación superior que tiene el grupo FR en la elaboración de sus productos frente a otras marcas.	D3.- Los riesgos cambiarios para el grupo FR: las importaciones se realizan en dólares y si el yen sigue debilitándose, esto afectaría directamente la rentabilidad de la empresa.
	F4.- Gran diversidad de diferentes marcas y variedades de ropa.	D4.- Riesgos de dependencia de producción en locaciones geográficas específicas. Cualquier problema político, legal, económico, etc. en el país, afectará negativamente a FR.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1.- La ropa informal se dirige a un grupo de clientes más variado que requiere menos atención.	O1-F2: Crear joint ventures con fabricantes nuevos para ampliar la gama de productos ofrecidos. O4-F3: crear conjuntamente con el área de I+D nuevas tecnologías, como se viene haciendo a la fecha. O4-F4: aquí hay holgura como para desarrollar más variedades de ropa y ampliar los mercados.	O3-D3: uniformizar los tipos de cambio con alianzas con los bancos, a fin de que los resultados de la firma no titubeen según mercados cambiarios de la fecha.
O2.- El concepto de autoservicio funciona bien con la ropa.		
O3.- La globalización en la industria del fast fashion y la rápida llegada de las marcas al conocimiento del consumidor.		
O4.- Es una industria bastante dinámica, lo cual permite a FR lucirse con su innovación constante.		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1.- A nivel mundial, la alta competencia de las marcas de fast fashion que compiten con las de FR.	A1-F3: crear nuevas formas de retener clientes. A2-F4: adaptación de marcas a cada mercado. A7-F1: crear nuevas tendencias, así como las devoluciones que revolucionaron el mercado japonés. Con esto, todo el país recordará la marca.	A1-D2: generar nuevas marcas para agregarle valor al grupo empresarial en sí. Que ya no sea vista como de baja calidad. A2-D4: invertir en nuevos mercados junto a una visión estratégica. Ser pioneros en alguna locación en especial. Buscar nuevos mercados.
A2.- Las constantes inversiones de las empresas sobre la industria van dejando obsoletas otras tecnologías de las prendas de vestir.		
A3.- La industria del fast fashion es una de las más contaminantes a nivel mundial.		

(continúa)

(continuación)

A4.- Debido al cambio climático, muchas veces será muy difícil obtener materiales como algodón y otros materiales de la calidad requerida.		
A5.- Los desastres naturales que afectan las fábricas y tiendas pueden amenazar la rentabilidad de la industria.		
A6.- Los fugaces cambios en las tendencias de los consumidores.		
A7.- Cambios en las tendencias mundiales de consumo.		

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



## 2.5 Visión, misión y políticas: definición y sustentación

Misión:

Para crearla, es necesario responder preguntas como ¿a quién van dirigidos los productos que vende? ¿En qué región compiten? ¿Está en crecimiento? Responder las creencias, qué imagen tienen hacia el público, qué tecnologías emplea, cuál es la principal ventaja competitiva que poseen y qué rol juega el capital humano de la compañía.

De esta manera y considerando todos los atributos de la empresa que han sido mencionados a lo largo de este estudio, se sugiere la siguiente misión: *confeccionar nuevas prendas mediante maquinaria de vanguardia y el correcto uso de la tecnología, de tal manera que estas le confieran valor a nuestros clientes, y que sean prendas con tal versatilidad que puedan ser vestidas en toda ocasión y por todo tipo de personas que además puedan vivir la ventura y orgullo de vestir con nuestra marca.*

Asimismo, para implementar la visión de la empresa, se rescataron los rasgos más relevantes de los valores de la compañía como se describe a continuación (Takeuchi, 2012, p. 23):

- La perspectiva del cliente es la que más importa.
- Innovar en todo lo posible y enfrentar los desafíos.
- El respeto, la tolerancia y el apoyo son factores imprescindibles para el buen crecimiento personal y corporativamente hablando.
- La ética y la responsabilidad social empresarial no deben ser descuidadas en la creación de estrategias empresariales.

Con estas bases establecidas y a pesar de que la empresa en la actualidad no posee una visión establecida en ninguna plataforma oficial, se sugirió de acuerdo a lo siguiente: *convertirse en la corporación número uno a nivel global en facturar un margen bruto de dos billones de yenes gracias a la exitosa oferta de prendas de vestir excepcionales hacia el año 2021.*

## **2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa**

Para una adecuada definición de objetivos, es crucial utilizar el principio SMART, término que significa 'inteligente' en el idioma inglés. Asimismo, traza cinco fundamentos a tener en cuenta en el momento en que se establecen objetivos en una compañía. Estos fundamentos, en español, se refieren a que los objetivos deben ser específicos; medibles; asignables; realistas y temporales (establecidos en un límite de tiempo (Cadiat y Steffens, 2016, p.14).

Además, a fin de materializar estos objetivos, se determinó que estos deberán ir estrictamente relacionados a la importancia de la perspectiva del cliente como centro de todas las funciones de la empresa; la priorización de la innovación en los desafíos y la mantención del respeto hacia los clientes a fin de fomentar el crecimiento de la empresa y del capital humano.

Entonces, sin más preámbulos, los objetivos estratégicos para las tiendas UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional: quedarían de la siguiente manera:

- Aumentar en 40% la cuota del mercado a nivel mundial en al año 2023.
- Ampliar en 50% el portafolio de productos en todas las categorías de ropa hacia el año 2021.
- Duplicar el número de tiendas actual a nivel global al año 2022.
- Aumentar en 50% la facturación por las ventas totales de la firma hacia el año 2023 en todo el mundo.

## **2.7 Redefinición y/o creación de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios)**

Se consideró que las unidades estratégicas de negocio (UEN) que actualmente existen se encuentran correctamente establecidas debido a que, cada una de estas, posee una segmentación y propuesta de valor totalmente diferentes.

Por ejemplo, si la corporación llegar a fortalecer su participación en aquellos mercados que son teóricamente 'nuevos' tales como los europeos y americanos, esta tendría que plantearse una reformulación de sus estrategias, así como replantear también su segmentación de mercado. Esta acción definitivamente ayudaría a esquivar potenciales desastres como el que ocurrió cuando UNIQLO quiso presentar una nueva colección de ropa en los Estados Unidos de América, olvidándose por completo del factor medioambiental. Dejar de lado a este último factor fue craso error que produjo un punto de inflexión en el camino de la compañía.

A fin de concluir lo expuesto líneas arriba, vale la pena recalcar la importancia de contratar a alguna reconocida compañía local de investigación de mercados que, conjuntamente a su know-how y amplia trayectoria, aporte las herramientas necesarias en sus procedimientos para asegurar el éxito del ingreso de nuevas carteras de productos que, finalmente, sean capaces de aportarle valor al cliente, incluso llegando a superar sus necesidades.

## **2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en los ambientes globales, corporativos, de negocios y funcionales**

### **Estrategia global**

La estrategia que UNIQLO ha venido poniendo en práctica a la fecha es la de estandarización global evidenciando la baja presión por el hecho de asumir una actitud sensible ante los estímulos locales.

Se propone, entonces, reemplazarla por una estrategia transnacional, ya que la presión por reducir los costos sigue siendo uno de los factores principales por los que una empresa determina si incursionará en los mercados más complejos de la industria o no para mantener su nivel de competitividad con respecto a sus contrincantes.

Es por esto que, implementando la estrategia transnacional, sí podrá operar en muchos países con diferenciados niveles de operaciones y estrategias a través de una elevada presión para adaptarse a cada mercado al que la compañía decida incursionar.

### **Estrategias corporativas**

La tercerización, dentro de las gestiones logísticas en el grupo japonés, parece ser la favorita cuando se habla de las actividades de producción en su cadena de valor. Prácticamente, producen todo en China.

Entonces, dada esta premisa, se sugiere que si van a incursionar en el mercado peruano, busquen alianzas estratégicas con distintos proveedores con los que pueda implementar estrategias de productos diferenciados y venderlos a precios justos.

Además, tendría que tener cuidado con los algodones finos que se encuentran en desaparición por el calentamiento global. Tiene que reemplazar estos materiales finos con los que alguna vez sólido fabricar su ropa por insumos igual de finos pero en términos de sostenibilidad competitiva, más eficientes.

### **Estrategias a nivel de negocios (genéricas)**

Hoy por hoy, el grupo empresarial viene poniendo en práctica la estrategia que combina la diferenciación con costes bajos, más conocida como diferenciación ampliada, a través

de la cual constantemente invierte en sus centros de Investigación y Desarrollo en busca nuevas tecnologías para confeccionar sus productos (estrategia de diferenciación), sin perder de vista el uso de su famosa metodología SPA o Tienda Especializada con Marca, por sus siglas en inglés, que permite adquirir materiales de alta calidad en grandes volúmenes y de los mejores orígenes del mundo, empleando de esta manera las economías de escala (estrategia de liderazgo en costos).

### **Estrategias funcionales**

Se propone que la empresa confeccione las prendas de vestir de la mano con su red de centros de I+D (Investigación y Desarrollo). El propósito de este trabajo conjunto será crear ítems que coincidan tanto con las tendencias del mercado así como con lo que el consumidor local, en este caso peruano, pueda esperar recibir. Vale la pena recalcar que, como se mencionó anteriormente, el grupo japonés actualmente no apuesta por los lanzamientos colecciones de ropa lo suficientemente singulares y exclusivas como para atraer a clientes potenciales.

Por el contrario, se le propone además a la compañía que desarrolle portafolios de productos que sean innovadores y únicos a fin de estar en la boca de todos y despertar así la curiosidad e interés del segmento de mercado al que esta apunta.

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

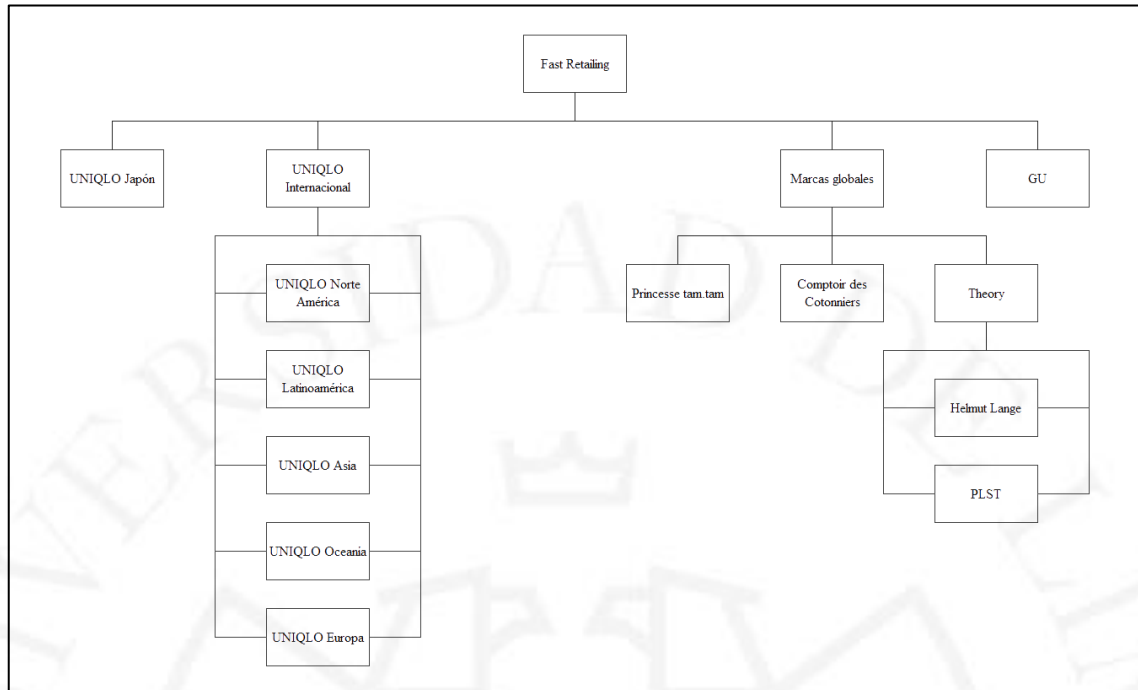
Evaluando si el grupo japonés necesita o no un rediseño en su estructura organizacional, se determinó lo siguiente: la marca GU, actualmente, se encuentra dentro de un gran conjunto de marcas internacionales, junto con Comptoir des Cotonniers; Princesse tam.tam y Theory. Esta última, posee más sub-marcas como lo son Helmut Lang y PLST. Entonces, se sugiere que la marca GU comience a ser vista como una división más y posicionarla al mismo nivel que se encuentran UNIQLO Internacional; UNIQLO Japón e, incluso, las marcas globales. Es decir, pasarían de ser 3 a 4 divisiones. El porqué de este cambio es que, en el país nipón, la demanda de artículos de la marca GU ha venido creciendo de tal forma en el transcurso de los últimos años que se ha vuelto notoria la posibilidad de que esta marca llegue a más países, expandiendo así sus horizontes y mercados.

Para avalar esta afirmación, se sabe que GU es una marca muy importante para el grupo japonés, representando cerca del 11% de sus ventas por año (Fast Retailing Annual Report, 2017, p. 35). Es por esto, que dentro de los planes del grupo para los siguientes años es inaugurar medio centenar de locales fuera de Japón a fin de volverse más conocida por potenciales clientes extranjeros y que comiencen a valorar la marca en tal magnitud como lo haría un japonés. Además, si GU se llegara a convertir en una división independiente, esta se enfocaría plenamente en sus procesos cotidianos, concentrando toda su fuerza en estos hasta lograr la especialización.

En segundo lugar, se sugiere también independizar la actual división de UNIQLO Internacional de acuerdo a la ubicación de países en los que viene operando a la fecha, repartidos en Norte América, Asia, Europa y, ahora, Oceanía. Como el plan es evaluar la entrada de UNIQLO a Perú, también se incluiría la nueva división de UNIQLO Latinoamérica. Si bien es cierto, cada división representaría un clúster según el continente en que se encuentre ubicada, ya que es lo más cercano que se tendría con el propósito de reunir a los diversos tipos de clientes finales según su región geográfica de procedencia. Con el propósito de materializar todos los cambios expuestos, el siguiente diagrama mostrará el resultado final:

Figura 3.1

### Organigrama sugerido



Fuente: Elaboración propia

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

### Capital humano y cultura organizacional

Hoy por hoy, el enfoque humano es sumamente importante cuando hablamos sobre de compañía, no importa las dimensiones que esta tenga. El quid del asunto es proporcionarle al colaborador un espacio idóneo en donde se sienta lo suficientemente cómodo y pueda llevar a cabo todas sus funciones.

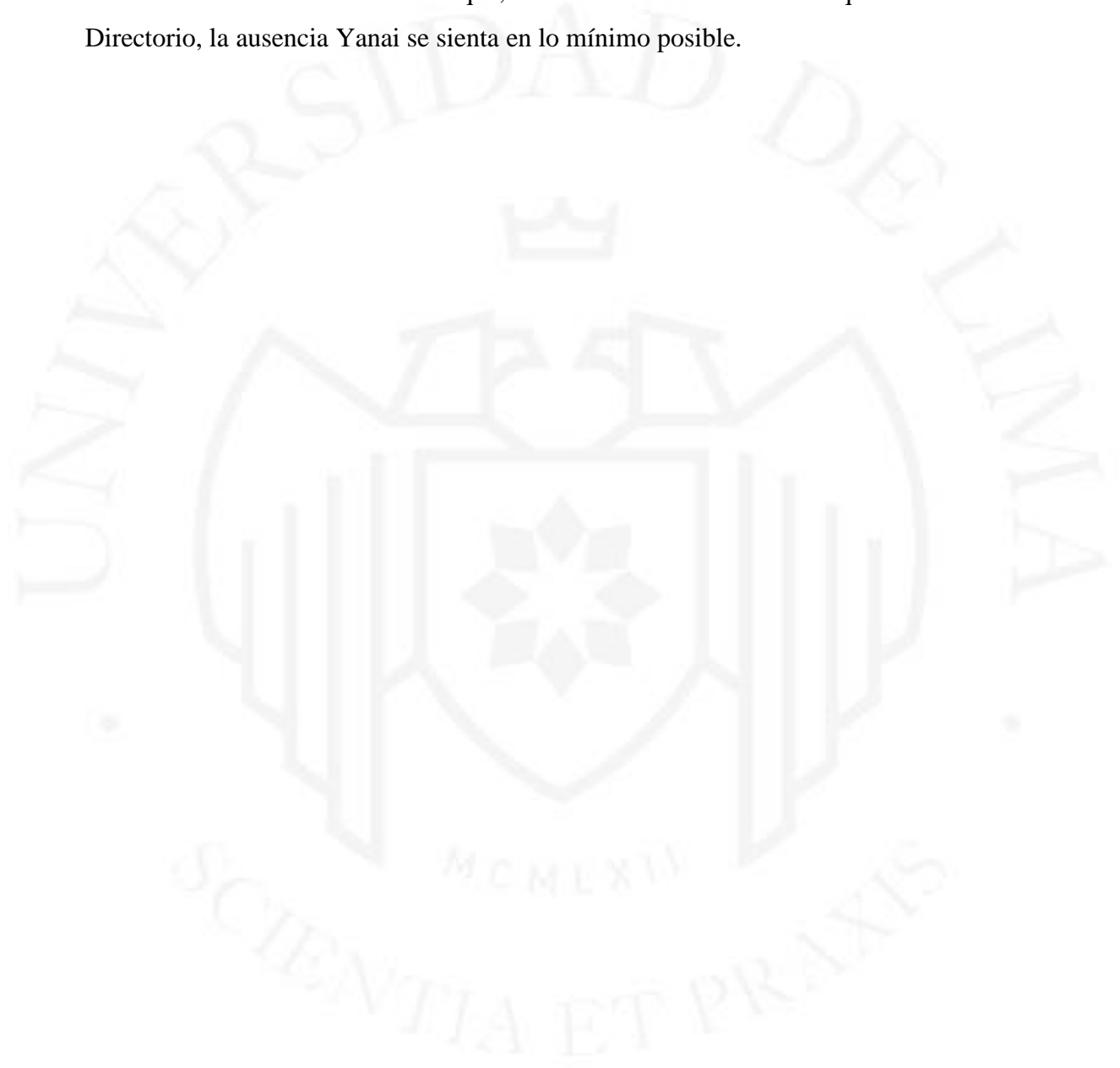
Adicional a ello, observando todas las últimas tendencias que están cambiando el chip en el pensamiento de las grandes corporaciones, el rol de la mujer es un tema tan sensible y delicado que sí o sí se tiene que abordar.

Se propone, dentro de este ámbito, realizar un levantamiento exhaustivo de información en donde se muestren las estadísticas reales de personal masculino versus femenino, comparado con el nivel de cargo que estos poseen y, de acuerdo a este resultado, determinar en qué áreas del organigrama es necesario equiparar la proporción en 50% hombres y 50% mujeres para que esto realmente signifique una oportunidad de desarrollo dentro del grupo japonés.

### Sistemas de dirección



Tarde o temprano, Tadashi Yanai, presidente del grupo Fast Retailing, tendrá que retirarse y el Directorio. Para que esto no signifique una amenaza sino, más bien, una oportunidad en la que alguien con ideas más novedosas ingrese, debería reforzarse el plan de sucesión de nuevos líderes a fin de estar preparados para todo lo que literalmente pueda ocurrir dentro del universo de la compañía. La idea del reforzamiento es preparar a los sucesores durante años a fin de que, cuando a uno de ellos le toque debutar en el Directorio, la ausencia Yanai se sienta en lo mínimo posible.



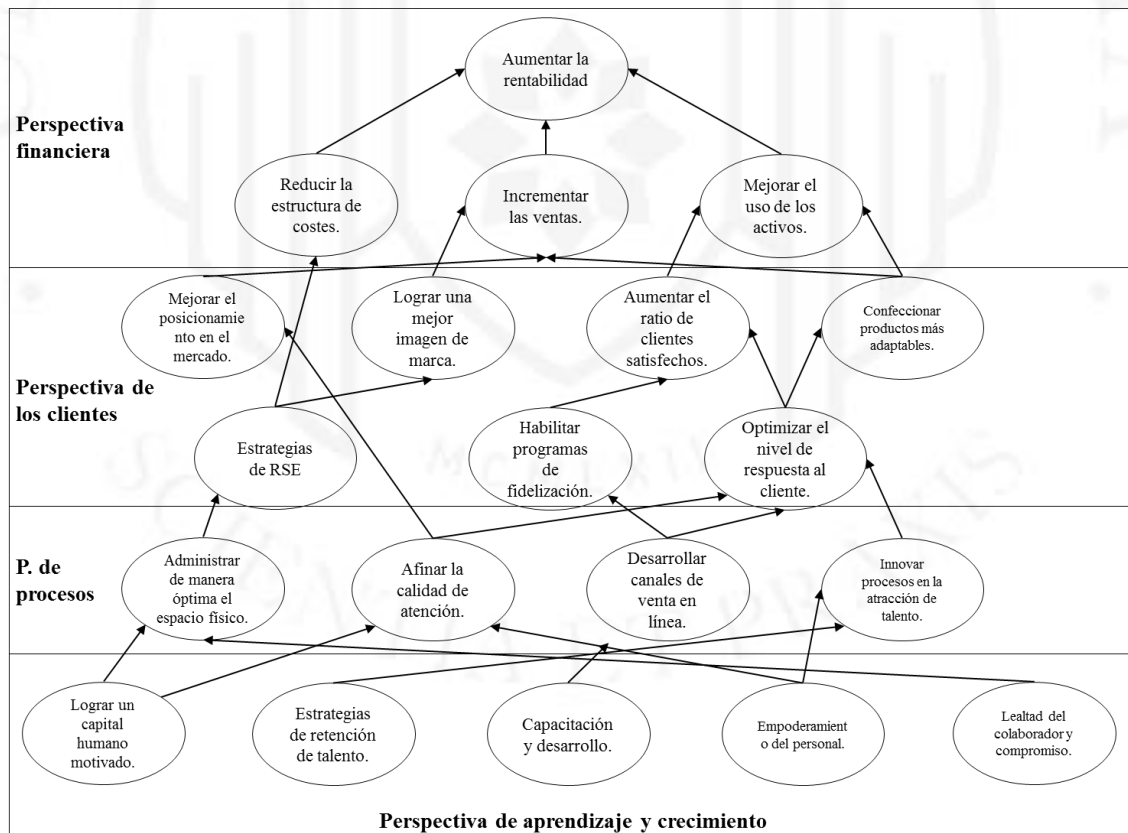
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El Mapa Estratégico de Control de Kaplan & Norton (Kaplan y Norton, 2009, p. 20) fue inventado a partir de la premisa en que una corporación existen recursos intangibles que son capaces de influir en el rendimiento de la compañía, financieramente hablando. Para su elaboración, es necesario considerar cuatro perspectivas: la financiera; la del cliente; la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. En esta última perspectiva se concentran los cimientos a partir de los cuales los procesos serán llevados a cabo de manera adecuada. De ser así, el cliente final notará la mejora y esto repercutirá directamente en la rentabilidad de la misma. En el siguiente recuadro, se podrá apreciar el mapa aplicado para la empresa haciendo de cuenta que ya ha ingresado al Perú:

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control para el grupo japonés



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El CMI combina los indicadores de medición de los resultados de todas las acciones de la empresa con indicadores financieros y no financieros que también tendrán influencia en los resultados del futuro, productos de la visión y estrategia de la empresa. El CMI, además, enfatiza la conversión de visión y estrategia del grupo empresarial en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 2009, p. 24). Por esta razón, este desarrollo se divide en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Con base en el mapa estratégico elaborado en el punto anterior, se establecieron los índices de gestión cuyo análisis asegurará las metas propuestas por la compañía.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo / Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Aumentar beneficios	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio	20% al término de los primeros 36 meses	Disminuir en un 8% los costos incurridos en distribución
	Optimización de 'assets' (activos)	ROA = Beneficio Neto / Activos	14% al final del segundo año de operaciones	Incrementar ventas por canal digital
	Aumentar las ventas	Crecimiento % de las ventas con respecto al año anterior	10% más con respecto al año pasado	Vender más gracias a la creación de nuevas tiendas
	Aumentar margen de utilidad	Crecimiento real interno	20% de crecimiento comparando año 2019 y 2020	Darle a uniqlo una identidad corporativa única
	Aumentar el EBIT	Ganancias después de intereses e impuestos	10% más con respecto al año pasado	Evidenciar una eficiencia en costos y el aumento de las ventas
Cliente	Mejorar el posicionamiento de Mercado	SOM = Ventas / Total del mercado	5% en primer año de operaciones	Mejores tácticas de retención y fidelización de clientes
	Mejorar la imagen de marca	Merco Rating	Estar dentro de los primeros 10 lugares para el año 2025	Implementar medidas de rse
	Adaptabilidad de los productos	Encuestas sobre calidad de la mercadería	30% más en el 1° año de implementación de la encuesta	Recibir la retroalimentación necesaria para realizar mejoras constantes
	Aumentar satisfacción del cliente	Encuestas de Satisfacción (sobre calidad de atención)	40% más durante el 1° año de operaciones	Mejorar el servicio post venta
	Implementar la RSE	Variación % de emisiones de CO2 con versus el año pasado	40% menos emisiones durante el 1° año de implementación del plan	Lograr una posición ecológicamente amigable invirtiendo en campañas de cuidado al medioambiente
	Respuesta al cliente	Tasa de resolución de problemas	Aumentar en 20% la aprobación de las respuestas brindadas al cliente	Generar un impacto positivo al cliente al sentir que su requerimiento ha sido satisfecho

(continúa)

(continuación)

	Aumentar la Fidelización de Clientes	% de personas afiliadas a la aplicación Móvil/ Total de Clientes	18% primer año de operaciones	Premiar a las personas que acumulen la mayor cantidad de puntos en el año
Procesos	Optimizar el espacio en Tiendas	Ventas por metro cuadrado	15,000 us\$ por m2 para el primer año	Diseño de muebles que permitan el almacenaje de prendas en la parte superior
	Mejorar calidad Atención	Quejas: Número de quejas solucionadas / Total de Quejas	50% primer año	Incentivos monetarios a los colaboradores que resuelvan las quejas de manera eficaz
	Aumentar las ventas del canal online	% de crecimiento de venta en el canal online : Ventas Online 2020 / Ventas Online 2019	20% de incremento por año	Ofrecerle al cliente promociones exclusivas por compras online
	Mejorar procesos de reclutamiento y selección	Encuestas de Clima Laboral	Resultados positivos para la marca mayores al 50% de aceptación	Elección de candidatos en base a competencias blandas sobre conocimientos técnicos
Aprendizaje y crecimiento	aumentar motivación del personal	Tasa de Ausentismo: # de Empleados ausentes en el trimestre/ # días laborados en el Trimestre	Menor a 20% por mes	Premiar a los empleados con mejor rendimiento del mes
	empoderar al personal	Tasa de Objetivos Cumplidos: #Objetivos superados / Objetivos Determinados	60% por colaborador	Recompensas por cumplimiento de objetivos
	aumentar la satisfacción de los empleados	Retención del Personal	Aumentar la tasa en 5% anual	Ofrecer horarios flexibles
	retención del talento	Encuestas de satisfacción en el trabajo	Aumentar en 10% la tasa de colaboradores felices en el trabajo	Reconocer la importancia de tener a cada colaborador en la empresa y hacerlo sentir importante
	lealtad del colaborador y compromiso laboral	Análisis histórico de metas cumplidas y cantidad de años en la empresa por cada trabajador	Identificar al 20% de trabajadores que obtuvieron mejor puntuación en el trabajo	Reconocimiento del mejor talento de la empresa para fines estratégicos de retención
	incremento de capacitación del personal	Porcentaje de retención de nuevos conceptos	75% de retención de nuevos conceptos por colaborador	Evaluaciones trimestrales de conocimientos

Fuente: Robert S. Kaplan, D. P. (2009)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Si bien es cierto que la implementación de un gran número de tiendas no garantiza un aumento en las ventas, UNIQLO Japón es la división que más ganancias genera. Sin embargo, a la misma vez posee el porcentaje más bajo de tiendas en comparación con UNIQLO Internacional, y las marcas globales (Fast Retailing CO., LTD., 2017, p. 23).
- La base de la empresa para que triunfe en el Perú será contar con empleados capacitados y motivados que estén dispuestos a brindar atención personalizada al cliente. La personalización del servicio será la clave para la prosperidad del negocio.
- Si UNIQLO no comienza a adaptarse a las necesidades de los distintos tipos de consumidores, perderá la oportunidad de ganar más una mayor cuota del mercado, seguido por la pérdida a nivel de las ventas y, por lo tanto, dejará de ser rentable.
- Aunque la cultura corporativa del grupo Fast Retailing en Japón es extremadamente sólida, llena de valores y principios, en países fuera de su país de origen estas políticas no son respetadas al 100%. El grupo japonés deberá lo suficientemente preparada como para afrontar satisfactoriamente el abrupto cambio cultural en otros países en el resto del mundo.
- El consumidor promedio peruano posee la idea tan arraigada de que todos los productos manufacturados en China son, en su mayoría, de muy mala calidad. Esta sería una excelente oportunidad para cambiar este pensamiento desde la raíz y aprovechar la ventana para que UNIQLO Perú ingrese al mercado con mucha fuerza.

## RECOMENDACIONES

- El grupo japonés deberá cuidar mejor sus alianzas comerciales: a inicios de este año, una trifulca tuvo lugar en Londres en la que se le exigía al grupo el pago de más de US\$ 5 millones tras el despido de cerca de 2,000 colaboradores que trabajan en una importantísima fábrica en Indonesia (British Broadcasting Corporation, 2018). Este tipo de episodios, claramente, no le trae nada bueno a la empresa desde la perspectiva de millones de personas que leyeron las noticias alrededor del mundo.
- En el punto 3.2 se habló de la importancia que un plan de sucesión bien elaborado tiene dentro de una empresa. Se sabe a viva voz que Tadashi Yanai no va a estar mucho tiempo más en el Directorio de Fast Retailing. Entonces, se recomienda priorizar este punto como uno de los más urgentes por afinar para que el retiro del Presidente sea satisfactorio.
- Se recomienda, además, invertir en la implementación de herramientas digitales (por ejemplo, aplicativos para dispositivos Android y iOS) en el que el proceso de atención al cliente sea más personalizado, dirigido y, sobre todo, eficiente teniendo en cuenta el factor tiempo para el cliente y la empresa que brinda el servicio. Vale la pena recalcar que el cliente evitará las engorrosas colas en los centros físicos de atención de poder realizar una consulta o queja por la vía digital y desde la comodidad de su hogar u oficina de trabajo.
- Se deberá reforzar el buen uso de las redes sociales a fin de que el contacto con el cliente sea más directo. Un peruano, hoy en día, invierte muchas horas al día en las redes y esta ventana podría ser aprovechada por la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cadiat, A. C., y Steffens, G. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Madrid: Editorial 50 Minutos España.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fast Retailing CO., LTD. (31 de agosto de 2017). *Fast Retailing Annual Report 2017*. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf)
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. En A. Francés. Naupalcan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall México.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de Marketing*. Nueva York: Ediciones Díaz de Santos, S.A.