

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


**Maria José Pallette Denegri**

**Código 20130955**

Lima – Perú

Enero del 2018



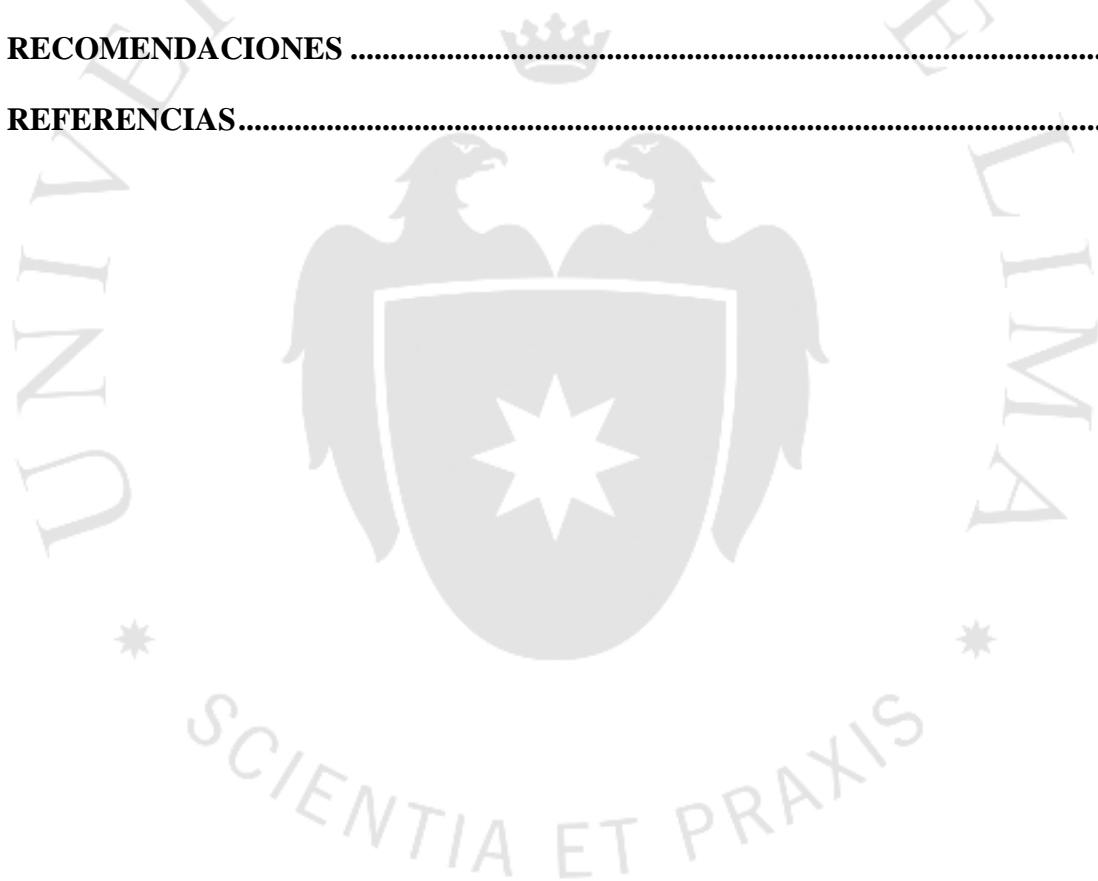


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>2</b>
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO .....	2
1.1.1 Análisis del modelo de Negocio. ....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor. ....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). ....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). ....	8
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	10
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	10
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial. ....	11
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas. ....	14
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>16</b>
2.1. DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFI. ....	16
2.2. DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ EFE. ....	16
2.3. MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS (SUSTENTO). ....	17
2.4. MATRIZ FODA .....	18
2.5. DEFINICIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICAS. ....	19
2.6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA. ....	20
2.7. REDEFINICIÓN DE LAS UEN (UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS) O CREACIÓN DE NUEVAS UEN. ....	21
2.8. PROPUESTA Y SUSTENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL AMBIENTE GLOBAL, CORPORATIVAS, DE NEGOCIOS Y FUNCIONALES. ....	21
2.8.1 Estrategias en Ambiente Global .....	23
2.8.2 Estrategias Corporativas .....	23
2.8.3 Estrategias de Negocios .....	24
2.8.4 Estrategias Funcionales. ....	24

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>27</b>
3.1. EVALUACIÓN DEL REDISEÑO O NO REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	27
3.2. PROPUESTA DE CAMBIOS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA.....	28
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>29</b>
4.1. DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA LA EMPRESA. ....	29
4.2. DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON UN MÍNIMO DE 10 ÍNDICES DE GESTIÓN (CUATRO PERSPECTIVAS).....	30
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>33</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ganancias, Ingresos y número de tiendas de Fast Retailing en el 2017 .....	2
Tabla 1.2 Análisis Modelo de Negocios Fast Retailing.....	3
Tabla 1.3 Cadena de Valor Grupo Fast Retailoing .....	5
Tabla 1.4 Ventajas competitivas por UEN del Grupo Fast Retailing .....	7
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades.....	8
Tabla 1.6 Análisis PEST.....	10
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	18
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor UNIQLO.....	4
Figura 1.2 Organigrama por segmento de negocios Fast Retailing.....	6
Figura 2.1 Matriz de estrategias Genéricas.....	17
Figura 3.1 Rediseño de Organigrama por segmento de negocio.....	28
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para UNIQLO Perú.....	29



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Major global apparel manufacturer and retailer .....	36
Anexo 2: Comparación de la estructura de costos entre uniqlo y una compañía textil tradicional .....	37
Anexos 3: 23 Principios de gestion del grupo fast retailing.....	38





# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con objetivo de plantear un análisis empresarial y un plan estratégico para que el grupo Fast Retailing triunfe en su ingreso a la región Sudamericana con su llegada al mercado peruano en el año 2019.

La industria del Fast Fashion, es relativamente nueva en nuestro país, está recién se incorporó en el año 2012 con la llegada de la marca Española, Zara, que marcó el inicio a que grandes cadenas como H&M y Forever 21 pusieran en la mira al Perú como un interesante mercado al cual expandirse.

El nombre de Fast Fashion se le atribuye a una estrategia empresarial del sector retail que consiste en introducir al mercado colecciones de ropa de fabricación rápida y barata, que le permiten al consumidor tener acceso a prendas que siguen las últimas tendencias a precios relativamente cómodos. (Perú Retail, 2018)

Contra mayor sea la rotación de existencias, colecciones o prendas, existirá como consecuencia un aumento significativo en las ventas, por lo tanto una mayor ganancia para la compañía.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos, el primero, sobre el diagnóstico estratégico del grupo, el segundo, sobre la formulación de la estrategia a aplicar para asegurar el éxito de UNIQLO (marca estrella de la corporación Fast Retailing). El tercero, sobre la implementación de la estrategia planteada y por último, el cuarto capítulo, sobre los mecanismos de control necesarios para asegurar que la llegada de UNIQLO al Perú sea un éxito rotundo y marque una valla significativa entre las otras empresas dentro de la industria del Fast Fashion acerca de la respuesta rápida hacia las necesidades del consumidor, la eficiencia, la innovación y calidad, elementos claves de la ventaja competitiva.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

### 1.1.1 Análisis del modelo de Negocio.

Para analizar el modelo de negocio utilizare el modelo de Alexander Osterwalder o Canvas como herramienta de planificación, análisis, estudio y presentación del modelo de negocio del grupo Fast Retailing, centrado en su marca principal, UNIQLO la cual representó el 92.33% de las ganancias del año 2017 (ver tabla 1.1)

Tabla 1.1

Ganancias, Ingresos y Número de Tiendas de Fast Retailing en el 2017

	Ganancias por sector de negocio		Ingresos por sector de negocio		Número de tiendas por sector de negocio	
	Valores	Porcentaje	Valores	Porcentaje	N. de tiendas	Porcentaje
<b>UNIQLO Japón</b>	95,914	52.4%	810,734	43.6%	831	25.2%
<b>UNIQLO International</b>	73,143	39.9%	708,171	38.1%	1,089	33.1%
<b>Marcas Globales</b>	14,043	7.7%	340,143	18.3%	1,374	41.7%

**\*Valores expresados en millones de yenes**

Fuente: Fast Retailing – Financial – Segment (2017).  
Elaboración propia

El Canvas es una plantilla de gestión estratégica que sirve para desarrollar nuevos modelos de negocio o explicar modelos de negocios existentes, esta plantilla es un gráfico visual de elementos que describen una propuesta de valor única (Wikipedia, 2018). Está conformada por 9 elementos: la segmentación y relación con los clientes, los canales a utilizados, los recursos, socios y actividades claves, el flujo de ingresos y la estructura de costos de la compañía.

En la tabla 1.2 colocada en la siguiente página, se puede apreciar el Análisis del modelo de Negocio o Canvas del Grupo Fast Retailing.

Tabla 1.2  
Análisis del Modelo de Negocio Fast Retailing

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañías dedicadas a la Fabricación de prendas ubicadas principalmente en China</li> <li>• Productores al nivel global de la materia prima requerida para la elaboración de prendas</li> <li>• Centros Comerciales</li> <li>• Accionistas de la empresa (financiamiento)</li> <li>• Daifuku: Proveedor encargado de la automatización de almacenes</li> <li>• Centros de innovación como Toray Industries y Shima Seiki para desarrollo de telas innovadoras como Heattech y mejora de proceso.</li> <li>• Google: Proveedor que brinda los reportes sobre canal virtual de la corporación.</li> <li>• Disney: Por la elaboración de colecciones compartidas destacando los principales personajes de la marca.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diseño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y adquisición de materiales</li> <li>• Investigación y Desarrollo</li> <li>• Merchandising</li> <li>• Planeamiento de producción</li> </ul> </li> <li>- <b>Producción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío del equipo Takumi a supervisar el control de calidad de las fábricas responsables de producción.</li> </ul> </li> <li>- <b>Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Inventario</li> <li>• Mantenimiento de Tiendas y Venta Online</li> <li>• Servicio Post Venta</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <p>Ofrece ropa básica de alta calidad elaborada con los mejores materiales del mercado a precios razonables, además de desarrollar piezas utilizando telas innovadoras de alta funcionalidad que le brindan al usuario un valor agregado, algunos ejemplos son las colecciones de HEATTECH y Ultra Light Down. El resultado de poder elaborar prendas así parte de tener un equipo altamente capacitado y comprometido en brindarle al cliente lo mejor siempre, y una filosofía centrada en el beneficio de la sociedad.</p>	<p><b>Relaciones con Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se basan en el concepto de Cercanía/Atención</b></li> <li>• Alta inversión en formación de talento y atención al cliente.</li> <li>• Política de devoluciones de prendas de 30 días</li> <li>• Compromiso con la sociedad</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Cliente</b></p> <p>Personas entre los 20 y 60 años de edad que les guste vestir de manera sencilla, pero con la mayor calidad posible, usualmente personas de los niveles socioeconómicos A y B, según el promedio de los precios de sus prendas.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>La estructura de costos de Fast Retailing es más eficiente que una de una empresa tradicional del retail, donde el costo de elaboración tanto de la prenda y el material solo representa el 55% de los costos, mientras que en una compañía tradicional esta representa el 70%. (ver anexo 2)</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNIQLO 92.3% 2017 de ganancias, Marcas Globales 7.7% (ver tabla 1.1)</li> <li>- UNIQLO 81.7% 2017 de ingresos, Marcas Globales 18.3% (ver tabla 1.1)</li> </ul>		

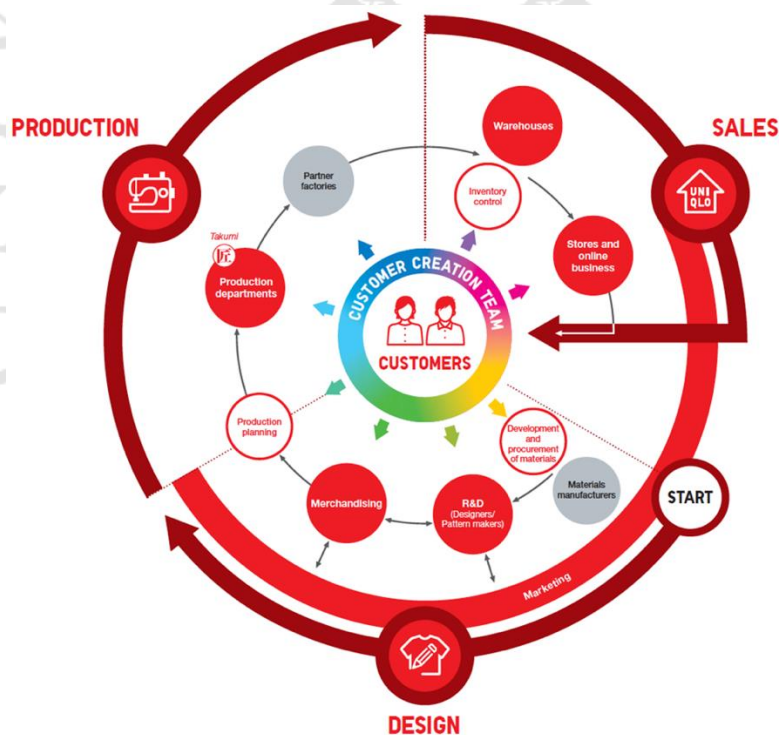
Fuente: Takeuchi, H. Grupo Fast Retailing. Harvard Business School (2012)  
Business Model Canvass – Alexander Osterwalder  
Elaboración Propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

Según la información analizada del texto de Harvard Business School y La cadena de valor del grupo Fast Retailing partiendo de la suposición que la mayoría de las UEN de negocio siguen la misma estructura al contar con una metodología SPA, podemos decir que la cadena de valor del grupo se divide en tres actividades principales: Diseño, Producción y Ventas, tal como se puede apreciar en la Figura 1.1.

Dentro de las actividades de apoyo o soporte tenemos al área de Marketing, Costumer Creation Team, Recursos Humanos, Tecnologías de Información e Infraestructura.

Figura 1.1  
Cadena de Valor UNIQLO



Fuente: Fastretailing – Group Strategy – Uniqlo Business, 2018

El desarrollo de la cadena de valor se hizo utilizando el modelo de Michael Porter, el desarrollo de la misma, se encuentra en la siguiente página en la tabla 1.3.

Tabla 1.3

Cadena de Valor Grupo Fast Retailing

<p><b>Marketing:</b> Soporte tanto a la actividad de Diseño como a la de Ventas, por una parte trabajan de la mano para poder crear el marketing mix, es decir el precio al cual se venderá cada prenda, el producto, los canales que serán utilizados y por último la promoción. El área también cuenta un gran presupuesto para realizar publicidad que incentive a la recordación de la marca.</p>			<p>Actividades de Soporte</p>
<p><b>Costumer Creation Team:</b> Soporte de todas las actividades de la cadena de valor, analizando datos, tendencias de compra, comentarios y pedidos clientes, para luego ser reportados a las distintas áreas de la cadena de valor.</p>			
<p><b>Recursos Humanos:</b> Se encarga de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y desvinculación de personal, para garantizar que exista un excelente clima laboral que asegure el cumplimiento de objetivos.</p>			
<p><b>Tecnologías de Información:</b> Sistemas de información para agilizar procesos de la cadena de suministro (SAP) así como software de Costumer Relationship Managment para gestionar la relación con los clientes y satisfacerlos de la mejor manera, plataformas online de ventas</p>			
<p><b>Infraestructura de la organización:</b> Actividades de Contabilidad, Finanzas, Cotizaciones en las distintas bolsas de Valores, Administracion en General, Planeamiento de Presupuestos, entre otros</p>			
<p><b>Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo y adquisición de materiales:</b> Aprovisamiento de materia prima de la mejor calidad disponible para luego convertirlas en telas innovadoras.</li> <li>• <b>Investigación y Desarrollo:</b> En centros de I+D se revisan las tendencias globales y materiales nuevos. A partir de esto, los diseñadores preparan muestras de prendas con las telas innovadoras, estas son evaluadas, y lanzadas al mercado después de aproximadamente un año.</li> <li>• <b>Merchandising:</b> Decide las líneas de productos y volúmenes de producción para las distintas temporadas, en base a el monitoreo de niveles de venta.</li> </ul> <p><b>Planeamiento de producción:</b> Se designan las fábricas que estarán involucradas en la producción de las prendas, así como la cantidad de unidades a producir según las predicciones de demanda establecidas por el área de Merchandising.</p>	<p><b>Producción</b></p> <p>Fast Retailing no tiene fabricas propias, ellos terciarizan la parte de producción principalmente a China (90%), el equipo Takumi, está conformado por ingenieros expertos, que visitan estas fábricas ajenas al grupo para revisar si se están cumpliendo los estándares de control de calidad previstos, así como solucionar problemas en el caso de que existieran y proponer mejoras para optimizar el uso de recursos.</p>	<p><b>Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Control de Inventario:</b> Se monitorean las ventas y el stock semanalmente, y luego enviando el inventario necesario y los nuevos productos a todos los pedidos.</li> <li>• <b>Mantenimiento de Tiendas y Venta Online:</b> Tiendas Físicas: Mantener siempre limpio el suelo de las misma, evitar la escasez de productos y aceptar la devolución de productos. Tiendas Virtuales: Tener prendas exclusivas, con objetivo de incrementar las ventas a través de ese canal, pues se sabe que es el futuro</li> <li>• <b>Servicio Post Venta:</b> Centros de atención al cliente que resuelven dudas atienden reclamos y aceptan la devolución de prendas</li> </ul>	<p>Actividades Primarias</p>

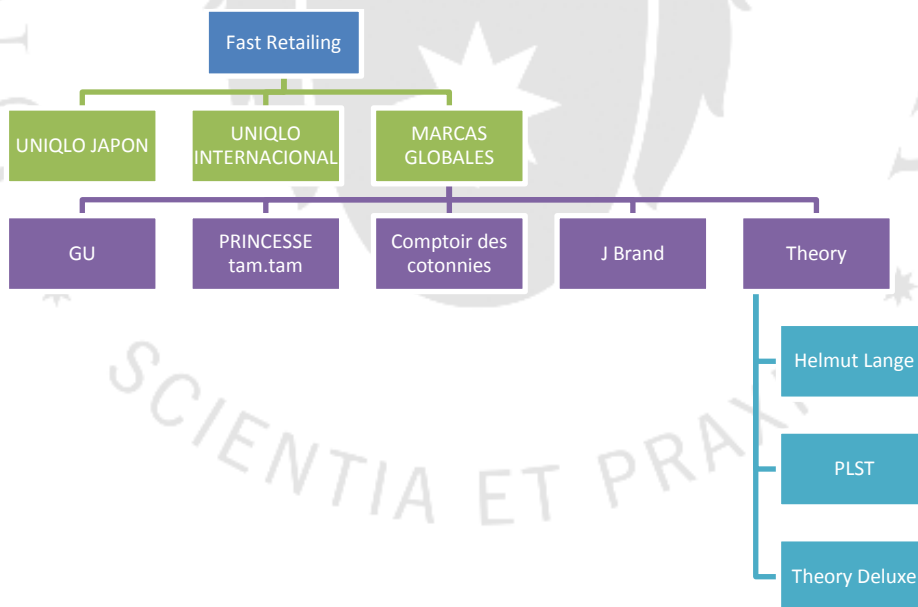
Fuente: Fast Retailing – Group Strategy – Uniqlo Business, 2018  
 Cadena de Valor – Michael Porter  
 Elaboración propia

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

Con la ayuda del caso de Harvard Business School y la misma página web del grupo Fast Retailing que posee la información actualizada y declarada por la corporación, pude identificar dentro de las tres divisiones con las que cuenta la empresa (UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional y Marcas Globales) las seis unidades estrategias de negocio que tiene el grupo en la actualidad, las cuales son las diferentes marcas que tiene dentro de su cartera. Para identificar estas UEN parto de la definición que hace referencia a que una UEN tiene un objetivo, propuesta de valor, mercado y competidores completamente diferenciados que las demás unidades estratégicas de negocio de la corporación. En el caso de UNIQLO, la empresa lo separa en 2 dos divisiones para tener un mayor control de marca, con respecto a la oferta de productos, al ser una empresa que utiliza una estrategia global, estos no se diferencian, la oferta de productos para Japón y para los demás países es completamente igual, solo varía según la temporada del año.

Figura 1.2

Organigrama por segmento de negocios Fast Retailing



Fuente: Fast Retailing – Business Segments, 2018  
Elaboración propia.

El desarrollo de las ventajas competitivas por UEN se encuentra en la siguiente página en la tabla 1.4.

Tabla 1.4

Ventajas competitivas por UEN del Grupo Fast Retailing

UEN	Ventaja Competitiva	
UNIQLO	<p><b>Eficiencia Superior:</b> Metodología SPA (Specialty Store Retailer), la cual le permitió asumir el control total del proceso del negocio, desde la planificación y diseño hasta la adquisición de los materiales para la producción, control de calidad, inventario y operaciones de las tiendas. Lo que permitió a la empresa disminuir costos y por lo tanto tener una eficiencia superior en comparación a otras de las marcas del rubro.</p> <p><b>Innovación y Calidad Superior:</b> Especializada en el diseño y producción de ropa casual básica utilizando los mejores materiales del mundo, junto a los mejores innovadores de tecnología de tejidos para todas las ocasiones. Un ejemplo de esta tecnología son las colecciones de HEATTECH y Ultra Light Down.</p> <p><b>Respuesta al Cliente Superior:</b> Gracias a la globalización, que ha abierto paso a una era digital en la que el productor y consumidor se pueden comunicar de manera fluida, UNIQLO, utiliza sus centros de atención al cliente para comunicarse directamente con los consumidores para solucionar problemas, medir su satisfacción y convertir aquello que ellos llaman necesidad, por un producto tangible con valor agregado.</p>	
Marcas Globales	GU	<p><b>Eficiencia Superior:</b> Metodología SPA, la cual le permite a ver las actividades de la cadena de suministro como un proceso, garantizando la eficacia y eficiencia superior en la elaboración de sus productos o prendas.</p> <p><b>Innovación y Respuesta al Cliente Superior:</b> Diseña una tienda digital en el centro comercial Yokohama Northport, con objetivo de crear una experiencia de compra memorable para el consumidor. Se instalaron carritos de compras inteligentes equipados con un monitor que mostraba imágenes e información sobre miles de combinaciones que se podían crear con los productos de la tienda, así como opiniones de otros clientes, tamaños y existencias dentro de la tienda, entre otros. Si un cliente no encontraba una prenda en esa tienda por falta de stock, pero en línea aparecía que otras tiendas contaban con el producto, la tienda se comprometía en llevártela a su casa.</p>
	Theory	<p><b>Calidad e Innovación Superior:</b> Ofrecen al consumidor una gran gama de prendas de estilo moderno y sofisticado elaborados con los mejores materiales disponibles en el mundo. La marca es conocida por hacer proyectos con artistas para sacar colecciones exclusivas. Algunos de los artistas que han colaborado con la marca son: Andrew Milksys, Adrienne Salinger, Leight Lader, entre otros. Además, cuenta con 3 submarcas; Theory Deluxe, PLST y Helmut Lange, enfocadas a un público de nivel socioeconómico alto.</p>
	PRINCESSE tam.tam	<p><b>Calidad y Respuesta al Cliente Superior:</b> Ofrece a mujeres artículos de lencería, ropa de descanso y deportiva con estampados originales en colores vivos. Comparte los mismos valores de que UNIQLO, como lo son el comfort, la experiencia e innovación es por eso que la marca le ha cedido un espacio en algunas de sus tiendas en los países de Francia, Bélgica, Alemania, España e Inglaterra, donde PTT podrá exponer a mujeres sus 3 colecciones estrellas con una versión única de la innovadora tecnología Heattech con objetivo a que las personas que no tiene acceso a visitar una tienda o no confían en comprar por internet tengan la oportunidad de probar estas colecciones exclusivas</p>
	Comptoir des Cotonniers	<p><b>Calidad Superior:</b> Ofrece a mujeres y niños prendas elegantes y lujosas elaboradas con materiales de calidad que se amoldan a la perfección a la silueta a un precio relativamente accesible para todos los quieren vestir colecciones inspiradas en la moda francesa. Aplican el marketing transgeneracional para que mamás e hijos compartan el hobby del shopping.</p>
	J Brand	<p><b>Calidad e Innovación Superior:</b> Ofrecen productos de Denim Premium que son originarios de su centro de innovación, el cual comparten con la marca UNIQLO para desarrollar las mejores telas para Jeans para así entregarle al consumidor productos únicos sumamente cómodos de estilo contemporáneo.</p>

Fuente: Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School, 2012*

Elaboración propia.

Luego de explicar cada una de los atributos de las unidades de negocio de manera individual, podemos concluir que la empresa Fast Retailing cuenta con las cuatro características de la ventaja competitiva, comenzando por la eficiencia al contar con el modelo de gestión SPA, la innovación al crear prendas únicas con tecnología, la respuesta al cliente, al anteponer las necesidades de la sociedad sobre las suyas sumándolo con su filosofía que se enfoca en la atención de primera, y por último la calidad, por buscar los mejores materiales y procesos de producción siempre.

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

Las fortalezas y debilidades de las distintas UEN se encuentran resumidas a continuación en la tabla 1.5

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades por UEN

UEN	Fortalezas	Debilidades
UNIQLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión SPA que permite el control total del proceso de negocio</li> <li>• Cuenta con una gran colección de prendas para que el consumidor elija de acuerdo a sus gustos.</li> <li>• Cuentan con una gran experiencia por su gran trayectoria en el negocio del retail la cual les permite innovar sin descuidar su eficiencia operacional.</li> <li>• Reconocimiento de la sociedad al ser una empresa comprometida con el desarrollo de la misma.</li> <li>• Considerada un negocio inclusivo, pues les ofrece trabajo a personas de poblaciones vulnerables</li> <li>• En el año 2009 recibió el Porter Price de la Harvard Business School que lo reconoció por tener una estrategia exclusiva que genera beneficios superiores a las otras empresas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A algunos consumidores no les gusta la idea de que existan colecciones exclusivas que solo se puedan comprar por internet.</li> <li>• Alguno de los productos que se encuentran en las tiendas no están disponibles de manera virtual, lo que genera descontentos en los consumidores.</li> <li>• A pesar de ser considerada la 3ra empresa con mayor participación dentro del sector retail a nivel mundial, su pilar principal se encuentra en el continente asiático, en el país de Japón, que aporta el 43.6% de los ingresos. (ver anexo 1)</li> <li>• Por falta de adaptabilidad, algunos de los productos con tecnología no pudieron ingresar al mercado americano por factores climáticos.</li> </ul>
Comptoir des cotonniés	<p>Cuentan con un sistema de devolución online en el caso de que la prenda no sea del agrado del consumidor</p> <p>Aplica el marketing transgeneracional con objetivo de mostrarse como una marca en la que tanto madres e hijas puedan compartir el hobby de ir de compras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 90% de las tiendas de la marca se encuentra en Francia</li> <li>• Comentarios de Facebook hacia la marca indican que tiene un pésimo departamento de costumer service que a menudo confunde las órdenes de compra.</li> </ul>

(Continúa)



(Continuación)

PRINCESS E tam. tam	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocida públicamente por ser una marca que incentiva que las mujeres también pueden dedicarse a la manufactura de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de shipping gratuito a partir de 120 euros gastados en prendas, es relativamente elevado a comparación de otras marcas en Europa.</li> </ul>
J Brand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con un centro de innovación que comparten con la Marca UNIQLO para desarrollar las mejores telas para jeans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los precios son percibidos como sumamente elevados, y algunos comentarios mencionan que no lo valen.</li> </ul>
GU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Gestión SPA que permite el control total de la cadena de abastecimiento lo cual le permite crear economías de escala.</li> <li>Cuentan con tiendas de moda digital que hacen que el usuario tenga una experiencia única cuando va a comprar una prenda.</li> <li>Tienen una aplicación móvil en la cual el cliente se puede afiliar para recibir promociones exclusivas, como descuentos, ofertas, regalos por cumpleaños, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar que el CEO menciona que el inglés es el idioma del grupo, visitando la página web de la marca encontré que esta se encuentra solo en el idioma japonés y no cuenta con ninguna opción de traducción.</li> <li>Según algunos comentarios de clientes, la marca se percibe como una de gama súper baja, lo que hace que personas de algunos sectores socioeconómicos como el A y B rechacen la posibilidad de comprar alguna prenda.</li> <li>Su presencia en otros países ajenos a Japón no está consolidada.</li> </ul>
Theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un porcentaje considerado de participación en el mercado estadounidense.</li> <li>Cuenta con personal altamente capacitado y dedicado a solucionar los diversos problemas que puede presentar el consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSLT: No cuenta con eficiencia operacional debido a los costos que incurren al comprar prendas ya producto final para su posterior venta.</li> <li>Precios extremadamente elevados para ser una marca que no cuenta con un diseñador reconocido mundialmente</li> </ul>
Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con un sistema de automatización de almacenes para disminuir costos administrativos. (Modaes Latinoamérica, 2018)</li> <li>Es transparente, si revisan la página web del grupo, presentan toda su información financiera para que cualquier persona pueda acceder a ella.</li> <li>Cuenta con varias UEN capaces de satisfacer las necesidades de diferentes tipos de consumidor.</li> <li>Cuenta con el centro FRMIC dedicado a la formación de nuevos líderes para que estos aporten con ideas innovadoras.</li> <li>Filosofía Zen-in Keiei, en la cual se le pide a cualquier persona de la organización a pensar como un directivo.</li> <li>Fuertes valores corporativos y filosofía que se replican en todas las UEN del grupo.</li> <li>Sus tiendas son reconocidas por mantenerse en optimo estado siempre.</li> <li>Ratio de ventas por metro cuadrado es superior a la industria.</li> <li>Red amplia de aliados estratégicos como fábricas, centros de innovación, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El poder de negociación de los clientes es alto, no presentan estrategias de fidelización para evitar esto.</li> <li>Demasiada inversión solo por presencia en los mercados americanos y europeos.</li> <li>Pérdidas significativas de ganancia por tipo de cambio.</li> <li>Barreras de idioma, muchos de sus colaboradores no dominan el idioma inglés.</li> <li>Fallos en la implementación de estrategias de penetración en países ajenos a Japón.</li> </ul>

Nota: Todas las fortalezas y debilidades de Fast Retailing se cumplen también para la marca UNIQLO

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El objetivo del trabajo es asegurar que el grupo Fast Retailing ingrese de manera exitosa a nuestro país, para que más adelante pueda consolidar su desarrollo en la región de Latinoamérica, es por esto, que en los siguientes puntos solo me enfocare en el país de Perú solo con la marca UNIQLO, la cual es la que he determinado que podría tener un mayor porcentaje de éxito en comparación a las demás unidades de negocio.

### 1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)

El análisis PEST se realizó en base a los factores que afectan al País a la fecha, como lo son el Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, estas fuerzas se encuentran desarrolladas en la tabla 1.6.

Tabla 1.6

#### Análisis PEST

Factor	Actualidad	Futuro
Político	Facilidades que existen para exportar e importar productos, el Perú cuenta con un libre comercio con China, que es el país donde se producen los productos de la marca UNIQLO (O)	Se espera que estos tratados sigan vigentes para así incentivar el comercio internacional. (O)
	Incertidumbre política, debido a todos los problemas actuales de corrupción y coimas relacionadas a los poderes del estado. (A)	En un futuro cercano seguirá siendo una amenaza, Esperamos que las nuevas gestiones del poder judicial y fiscalía de la nación cada vez sean más efectivas y llevadas a la justicia, se espera que los temas de corrupción sean erradicados en su totalidad. (O)
	Según el índice de competitividad global, el Perú se encuentra en el puesto 72 de 140, dentro de los factores que afectan al índice tenemos a la ineficiencia burocrática gubernamental, índice de corrupción, restricciones laborales. (A) (datosmacro.com, 2017)	Si se ve detenidamente el informe, se ve que la tendencia para el Perú en un futuro continúe siendo decreciente, en un futuro cercanos los temas vinculados a la corrupción e ineficiencia burocrática se mantendrán presentes (A)
Económico	El Global Retailer Development Index calificó en el año 2017 al Perú con un puntaje de 54 puntos lo cual lo ubico en la posición número 9 de 30. (O) (AT Kearny, 2017)	La tendencia del sector Retail es que continúe en fase de expansión, por lo cual en el índice el Perú seguirá avanzando alcanzado mejores posiciones. (O)
	Proyección del crecimiento del Perú se incrementa de 3.7% al 4.1% (O) (El Comercio, 2018)	Se espera que en los siguientes años este comportamiento se siga repitiendo. (O)
	Crecimiento del sector Retail dentro del país. Se espera que, a fines del 2018, este sector crezca un 9% a comparación del año 2017 (O) (El Comercio, 2018)	Lo esperado, es que este sector se siga creciendo, pero esta vez enfocados más en la provincia y no en la capital (O)

(Continua)

(Continuación)

	El sol peruano es la moneda que menos cayó en entre los mercados emergentes, dentro de estos mercados emergentes tenemos a la Argentina, Turquía, Brasil, Rusia, entre otros (O) (El Comercio, 2018)	Se estima que, en un futuro, la moneda se siga devaluando frente al dólar americano, el cual está comenzando a recuperarse luego de varios años. (A) (Rodríguez, 2018)
Social	Incremento de emporios de moda que falsifican prendas originales (A)	Si no se implementas medidas para acabar con los comerciales informales, este factor va a seguir siendo una amenaza (A)
	Barreras de idioma, el idioma oficial del país es español, y como se sabe el idioma de la corporación es el inglés. (A)	Este factor no va a cambiar en futuro, lo que va a suceder es que más personas aprendan el idioma inglés, pero es necesario que los miembros de la corporación entiendan el español con objetivo de comunicarse de manera más eficaz. (A)
	Algunos sectores socioeconómicos no consideran que comprar artículos de básicos de ropa es algo importante, por lo contrario, prefieren adquirir artículos de moda que van con las tendencias mundiales. (A)	Se espera que con la masificación de las famosas bloggers o influencers que buscan imponer estilos, influenciar a personas a tomar una mayor conciencia sobre la ropa y salud, se cree un tipo de concientización acerca del consumismo exagerado de prendas de moda. (O)
Tecnológico	El Perú invierte solo el 0.11% del PBI en investigación y desarrollo. (Exitosa, 2017)	No se espera que esta cifra aumente en un futuro cercano, el gobierno invierte principalmente en el de sector de minería e hidrocarburos que es el que le genera una mayor ganancia. (A) (El Comercio, 2015)
	Se deberá comenzar a implementar tecnologías dentro del mercado peruano para reducir el tiempo de entrega, mejorar calidad e innovación. (A) (Gestion, 2018)	Si se implementan estas tecnologías UNIQLO no tendría un valor agregado con respecto a sus competidores en el país (A)
	Las ventas en línea de productos de consumo masivo, crecen cinco veces más rápido que las ventas presenciales (O) (Perú Retail, 2018)	La tendencia va a seguir incrementándose, las personas son más conscientes de su tiempo ahora. (O)
Ambiental	La ONU considera que la industria del fast fashion es una “emergencia medioambiental”, ya que para producir un kilo de algodón se necesitan 10000 litros de agua. (A) (Perú Retail, 2018)	Si no se toman medidas para ser responsables con el medio ambiente, en un futuro lejano, algunas de las fábricas o negocios relacionados con el fast fashion serán clausurados. (A)
	Consumidores prefieren comprarle a empresas que son socialmente responsables (O)	Este concepto se mantendrá, en un futuro las empresas que no cumplan con algún tipo de política contra la contaminación o aporten a la sociedad serán clausuradas. (O)

Análisis Pest – (David, 2013)

Fuente: Elaboración propia

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

Según Porter, son cinco las fuerzas competitivas que pueden llegar a afectar a la industria, en este caso, a la industria del Fast Fashion. Estas son la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la

amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. El análisis de las fuerzas nos determinará la intensidad corporativa y la rentabilidad de la industria.

#### 1.2.2.1.Rivalidad entre competidores

- Estructura de la Industria: Consolidada, las cuatro marcas de la industria de fast fashion que compiten dentro del país son: Gap, Zara, H&M y Forever 21, estas han alcanzado un grado de aceptación relativamente alto respecto a las prendas que ofrecen. Si mencionamos en general al sector retail, podríamos decir que es fragmentado.

- Sector Industrial: Como se mencionó en el punto anterior, el sector retail se encuentra en la etapa de expansión o crecimiento, en este caso se espera que el sector comience a crecer en mayor proporción en las provincias, de hecho H&M abrió hace poco su 7ma tienda en la ciudad de Trujillo. (Perú Retail , 2018)

- Costo de Cambio: El costo de cambio es bajo, existen otras opciones de prendas en otras tiendas con precios similares.

- Demanda: A pesar que el sector retail está creciendo en el sentido de implementación de espacios físicos como lo son las tiendas, la venta de sus artículos no está yendo de la mano con eso, un factor importante que deberían conocer las cabezas de las empresas es así implementen miles de tiendas en una ciudad diferente, no significa que sus niveles de venta incrementen en la misma medida.

- Nivel de diferenciación: En este caso UNIQLO se diferencia de sus competidoras por no solo vender ropa sencilla, sino que también por vender prendas con tecnologías innovadoras, si juzgamos a la marca solo por la venta de ropa sencilla, no existe mucha diferenciación. Lo que hace que la rivalidad sea alta.

- Barreras de Salida: Altas, debido a la inversión que se debe realizar al momento de establecer una tienda, además de los gastos por contrato de personal capacitado, se sabe que los contratos de arrendamiento en nuestro país son por periodos superiores a los 2 años.

Por las razones mencionadas en los párrafos puedo concluir que la rivalidad en esta industria es alta, y cada vez con la llegada de nuevas empresas en el sector se irá incrementando, a menos que se invierta en programas de fidelización para ganar una participación de mercado considerable.

#### 1.2.2.2.Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, la marca adquiere materia prima de muchos países del mundo en grandes volúmenes, se podría decir que para estos proveedores especializados de materia prima de calidad como son las plumas de ganso, tela vaquera, lana, entre otros, UNIQLO, representa un gran porcentaje de sus ventas anuales. Adicionalmente, es casi imposible que estos proveedores intenten integrarse verticalmente hacia delante por la inversión necesaria en la compra de maquinaria especializada para la elaboración de piezas.

Por el lado de los proveedores que le brindan servicios a la marca como es el alquiler de espacios en un centro comercial, limpieza, entre otros, también se consideran bajos.

#### 1.2.2.3.Poder de negociación de los clientes

Alto, los clientes de esta industria son muy sensibles al precio, están dispuestos de cambiar de marca si es que un producto no cumple con sus expectativas, además no tienen ninguna restricción que les impida hacerlo. Lamentablemente en esta industria aún no existe el concepto de lealtad de marca, si una persona va a Zara y no encuentra una prenda que le guste lo más probable es que termine buscándola en H&M o Forever 21. A pesar que uno de los factores determinantes para esta fuerza sea la compra por volumen, si comienzas a perder un cliente leal por día por no responder a sus demandas, en 2 o 3 meses habrás perdido un porcentaje considerable de tus ventas.

#### 1.2.2.4.Amenaza de nuevos competidores

Alta, en este caso, como es un sector en crecimiento, se espera que otras empresas tanto de la industria del fast fashion como de la ropa en general piensen ingresar a nuestro país. El sector del retail al estar fragmentando, hace que más marcas de ropa intenten ganarse un porcentaje interesante del Share of Market a través de estrategias únicas centradas en la innovación y atención al cliente.

#### 1.2.2.5.Amenaza de productos sustitutos

Alta, UNIQLO es una marca que vende ropa sencilla de alta calidad ubicada en la industria del fast fashion, los productos sustitutos serian todos aquellos que no están catalogados dentro de la industria, marcas de lujo o diseñador como lo son Coach, Purificación García, Salvatore Ferragamo, Carolina Herrera, entre otros. Empresas dedicadas a la venta de ropa de deporte, comerciantes pequeños, boutiques, concept

stores, tiendas por departamento, y un nuevo modelo de moda reciente llamado ultra fast fashion que es capaz de producir de 15 a 20 colecciones anuales y venderlas a un precio súper barato. (Fasson, 2018)

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

Las oportunidades y amenazas para UNIQLO en el Perú salen como resultado del análisis Pest y de los cinco factores de la rivalidad de Michael Porter, para efectos de practicidad solo mencionare los más importantes de cada uno.

#### 1.2.3.1. Oportunidades

- **Crecimiento del Sector Retail:** El sector del retail en nuestro país es uno de los que más ha estado creciendo en los últimos años, la tendencia es que esto se siga repitiendo, es más, en la actualidad el mercado inmobiliario ha apostado por la construcción de malls, tanto en la capital como en las provincias, se espera que para finales del año 2025 el Perú cuente con 223 Malls. (Gestion , 2017). Lo cual es una oportunidad para la marca en poder establecer sus tiendas en múltiples locales.
- **Transparencia:** Por los escándalos de corrupción que han estado presente en nuestro país en los últimos años, tener una empresa que publique todos sus datos financieros en su página web para que cualquier persona los revise, es sinónimo de transparencia y confiabilidad.
- **Tratados de libre comercio:** Aproximadamente el 90% de la producción de prendas de la marca se realiza en China, actualmente el Perú cuenta con un tratado de libre comercio para la importación de todo tipo de prendas, lo cual es una oportunidad porque se exoneran algunos impuestos en aduanas.
- **Percepción positiva hacia empresas socialmente responsables:** Como se sabe, todo el grupo Fast Retailing cuenta con políticas y principios en los que buscan contribuir con el desarrollo de la sociedad, por ejemplo, el grupo dona ropa en buen estado a refugiados, tiene programas de reciclaje de lanas, y ayuda social. Las personas en la actualidad están más consientes sobre esto y exigen a las diversas empresas tener cierto cuidado con temas medioambientales y sociales.

- Vanguardia Tecnológica: En general el grupo Fast Retailing cuenta con tecnologías de primera para la elaboración de prendas únicas, realidad que se encuentra muy lejos de nuestro país, lo cual representa una ventaja única para ganar mercado utilizando estrategias innovadoras en venta de productos nunca antes vistos.

#### 1.2.3.2. Amenazas

- Competencia con marcas de ropa más económicas: Si bien en la industria del fast fashion no existen muchos competidores, en el sector del Retail, UNIQLO enfrentaría a empresas súper competitivas, por un lado, tenemos a las tiendas de departamento que cumplen con brindar a cliente una gran cantidad de prendas a los precios súper bajos, las boutiques, tiendas independientes, entre otros.

- Mercado Informal de prendas: El Perú vive de la informalidad, en la actualidad existen emporios de moda como Gamarra en el que “comerciantes” se dedican a la falsificación de prendas de diseñadores o marcas conocidas, cabe recalcar que el 67% de empleos generados en nuestro país son informales, las empresas pagan a sus colaboradores sueldos por debajo de lo establecido por la ley, y no les brindan ningún beneficio social ni seguridad en el trabajo. (Parodi, 2018)

- Barreras de Salida Altas: La inversión que se requiere al momento de iniciar las operaciones en el Perú es alta, por un lado se deben realizar una serie de trámites legales como la inscripción en Sunat, Indecopi, Registros Públicos; negociar con los centros comerciales que serán los que nos arrendaran una tienda por un periodo mayor de 2 años, costos de importación de prendas, costos de contrato de personal, entre otros. Si se retiran del mercado antes de tiempo, podría significar pérdidas significativas de dinero y legales.

- Estigma negativo hacia las prendas básicas: Cada vez es más frecuente que las personas evadan su comodidad solo por vestirse a la moda para aparentar popularidad, estilo y lujo. La ropa o moda incomoda como los jeans y fajas ajustados, camisas, corbatas y ropa interior muy pegadas al cuerpo y tacones de más de 5cm son perjudiciales para la salud. (Estrategia y Negocios , 2012)

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Para realizar la matriz EFI, considere las fortalezas y debilidades más importantes de UNIQLO, pues es la marca en la que me enfocare al realizar el trabajo. Como se puede apreciar en la tabla 2.1 que se encuentra después de este párrafo, se le asignó un peso determinado a cada factor según la importancia que representa, seguido por un puntaje del 1 – 4, 3(-) y 4(+) a las fortalezas y 1(+) y 2 (-) para las debilidades, para luego multiplicarlos y obtener la calificación ponderada.

Tabla 2.1  
Matriz EFI

Fortaleza/Debilidad	Factor Interno Clave	Peso	Rating	P. P
<b>Fortaleza</b>	Exposición de data financiera en su página web	9%	3	0.27
	Sistema de Gestión SPA	10%	4	0.4
	Tiendas en Optimo Estado	7%	3	0.21
	Equipo laboral capacitado para atender las necesidades del consumidor	12%	4	0.48
	Gran cantidad de aliados estratégicos	9%	4	0.36
	Empresa socialmente responsable	7%	3	0.21
	Experiencia en Sector Retail	10%	4	0.4
<b>Debilidad</b>	Centralización en el continente asiático	6%	2	0.12
	Barreras de Idioma	8%	1	0.08
	No cuentan con estrategias de fidelización	6%	1	0.06
	Falta de adaptabilidad	9%	1	0.09
	Concepto de exclusividad no es bien visto	7%	2	0.14
<b>PUNTAJE</b>				<b>2.82</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de sumar todos los puntajes ponderados, nos da como resultado el número 2.82 lo cual indica que la marca es fuerte internamente.

### 2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Para realizar la matriz EFE, considere las oportunidades y amenazas más importantes de UNIQLO según la definición de las mismas en el punto 1.2.4, estas salen del análisis de fuerzas competitivas y PEST. Como se puede apreciar en la tabla 2.2 que se encuentra en



la parte inferior de este párrafo, se le asignó un peso determinado a cada factor según la importancia que representa, seguido por un puntaje del 1 – 4, 3(-) y 4(+) a las oportunidades y 1(+) y 2 (-) para las amenazas, para luego multiplicarlos y obtener la calificación ponderada.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Oportunidad/Amenaza	Factor Interno Clave	Peso	Rating	P.P
Oportunidad	Crecimiento del sector Retail	14%	4	0.56
	Tratados de Libre Comercio	15%	4	0.6
	Percepción positiva hacia empresas socialmente responsables	16%	4	0.64
	Vanguardia Tecnológica	15%	3	0.45
Amenaza	Mercado Informal de Ropa	11%	1	0.11
	Competencia con Marcas de ropa más económicas	12%	1	0.12
	Barreras de Salida Altas	11%	2	0.22
	Estigma negativo hacia las prendas básicas	6%	1	0.06
	<b>PUNTAJE</b>			

Fuente: Elaboración propia

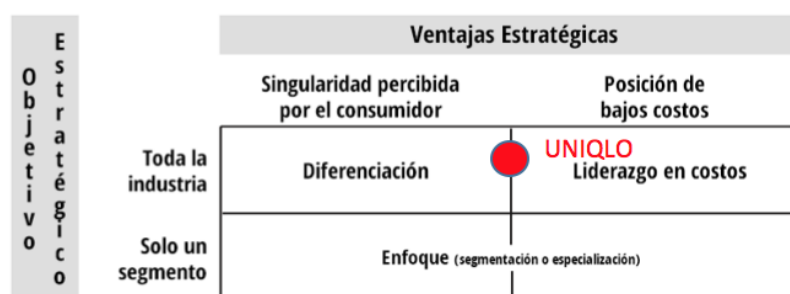
Luego de sumar los puntajes ponderados de las oportunidades nos dio como resultado 2.25 mientras que el de las amenazas 0.51, lo que indica que el entorno externo es favorable para la marca.

### 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

En el caso de la marca UNIQLO considero que utilizan una estrategia de diferenciación con costos bajos, al estar dirigido a todas las personas y tener un costo relativamente bajo en comparación de sus competidores.

Figura 2.1

Matriz de estrategias Genéricas



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.

Tal como lo dice su misión, el objetivo principal de la marca es brindarle al cliente la mejor calidad posible en prendas de vestir, UNIQLO logra cumplir con este objetivo invirtiendo constantemente en investigación y desarrollo, costumer insight e innovación de prendas, para que sus productos sean considerados únicos al ofrecerle al cliente prendas con tecnología de primera.

Al utilizar el Metodología SPA, Uniqlo, puede vender estos artículos únicos a un precio menor que el mercado, esto se debe a que compra materia prima de los mejores lugares del mundo en grandes volúmenes, para luego ser transformadas en fábricas especializadas en piezas únicas.

## 2.4. Matriz FODA

Para realizar esta matriz se tomaron en cuenta los factores determinados en la matriz EFE y EFI, para luego cruzarlos y establecer estrategias que están explicadas en el punto 2.8.

Tabla 2.3

Matriz FODA

	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1: Crecimiento del sector Retail</p> <p>O2: Tratado de Libre Comercio con China</p> <p>O3: Percepción positiva hacia empresas socialmente responsables</p> <p>O4: Vanguardia Tecnológica</p> <p>O5: Empresa líder en el sector Retail Mundialmente</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1: Mercado Informal de Ropa</p> <p>A2: Competencia con Marcas de ropa más económicas</p> <p>A3: Barreras de Salida Altas</p> <p>A4: Estigma negativo hacia las prendas básicas</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1: Exposición de data financiera en su página web</p> <p>F2: Sistema de Gestión SPA</p> <p>F3: Tiendas en Optimo Estado</p> <p>F4: Equipo laboral capacitado para atender las necesidades del consumidor</p> <p>F5: Gran Cantidad de aliados estratégicos</p> <p>F6: Empresa socialmente responsable</p> <p>F7: Experiencia en el sector Retail</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de mercado (O1; O2; F7; F5; F2)</li> <li>• Mantener buen clima laboral y el trabajo en equipo mediante actividades y políticas de comunicación (F4; O5)</li> <li>• Ofrecer a los clientes una experiencia de compra única (O4; F3)</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar promociones o descuentos de prendas por lanzamiento (F7; A2)</li> <li>• Fortalecer imagen de marca (A1; F6; F1)</li> <li>• Alianzas estratégicas con personajes públicos (F5; F4; A4; A2)</li> </ul>

(Continua)

(Continuación)

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1: Centralización en el continente asiático D2: Barreras de Idioma D3: No cuentan con estrategias de fidelización D4: Falta de adaptabilidad D5: Exclusividad de Canales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar estrategias de Fidelización (D3; O4)</li><li>• Desarrollo de prendas acordes a la cultura peruana (O4; D4)</li><li>• Generar iniciativas de RSE (O3; D3)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarizar y volver más eficientes los procesos de la cadena de valor. (D4; A2)</li><li>• Diseñar una colección especial de artículos de “moda” (A4; D4)</li><li>• Desarrollo de canal de ventas online (D5; A2)</li></ul>

Matriz FODA – (David, 2013)

Fuente: Elaboración propia

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

El éxito del grupo Fast Retailing se debe en gran medida a la filosofía que el mismo CEO, Hitoshi Yanai, se encargó de instaurar a sus colaboradores, desde que la tienda de su padre que vendía ropa para hombres, Ogori Shoji, se convirtió en 1991 en Fast Retailing, esta filosofía, está centrada en responder de manera rápida a las necesidades del cliente antes que la competencia, además, de actuar con celeridad en la toma de decisiones. (Takeuchi, 2012).

El grupo, tiene dentro de su política o filosofía 23 principios básicos de gestión (Ver Anexo 3), que deben ser aplicados en cada una de las unidades de negocio que tienen. Estos principios son el alma de la compañía, pues representan el criterio y espíritu de la misma.

Actualmente, el Grupo tiene como Declaración Corporativa lo siguiente: *“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiando el Mundo”* (FAST RETAILING, 2018) .

Lo que reafirma el compromiso que toda la corporación tiene con el cliente y la sociedad. Yanai sostenía que las necesidades de la sociedad debían anteponerse a las de la compañía, siempre debía haber un espacio para reflexionar sobre la misión y pensar de qué manera esta podría contribuir con la sociedad. Para el pensamiento de Yanai, el valor de una compañía está estrechamente ligado al valor que le aporta a la sociedad. (Takeuchi, 2012, p. 12)

El grupo Fast Retailing ha declarado dos misiones, la primera en relación a la satisfacción del cliente y la segunda acerca de su compromiso con la sociedad:

*“Crear ropa excelente con un valor nuevo, exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de poder ponérsela”* (Takeuchi, 2012, p. 23)

*“Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía con la sociedad”*  
(Takeuchi, 2012, p. 23)

Por otra parte, los valores de la compañía son los siguientes:

- *“Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente*
- *Abrazar la innovación y los desafíos*
- *Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal*
- *Comprometerse con la corrección y las normas ética”*

(Takeuchi, 2012, p. 23)

El grupo no ha declarado una visión, pero podríamos decir que si lo hiciera se acercaría mucho a lo siguiente:

*“Ser la primera compañía textil del mundo al alcanzar el beneficio de 1 billón de yenes por la venta de prendas únicas en el 2020”*

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

Los objetivos estratégicos que propongo para la empresa UNIQLO en el Perú son los siguientes:

- Innovar desarrollando nuevos modelos de prendas que vayan de la mano con la cultura peruana.
- Incrementar el alcance de los programas sociales en un 10% para el año 2022.
- Ingresar en por lo menos 2 de los centros comerciales (Real Plaza y La Rambla) más importantes del país para el tercer año de operaciones en el Perú.
- Posicionar a UNIQLO dentro de las marcas líderes de la industria del fast fashion y generar una participación del 5% en su primer año de operaciones en Perú.
- Asociarse con Yobel, uno de los mejores proveedores de servicio logístico para poder establecer el canal de venta online en el Perú

- Lograr un balance positivo en el estado de resultados al segundo año de operaciones en el país.

## **2.7. Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.**

En este caso, considero que las unidades de negocio están bien definidas tal cual las ha propuesto el grupo, cada una tiene una segmentación y propuesta de valor completamente distinta.

En un futuro, si es que llegan a consolidar su participación en mercados fuera del continente asiático, como en países Europeos o Americanos se debería reevaluar la segmentación de mercado y a partir de esto crear marcas que se adapten de mejor, para evitar fracasos como el de UNIQLO al momento de introducir una colección en Estados Unidos no tomando en cuenta el factor climático.

Claro, antes de segmentar, considero que el grupo debería contratar a una empresa de investigación de mercado del país a donde se quiera expandir para saber si portafolio de productos que podría ofrecerle a ese mercado tendría éxito o en tal caso recibir datos relevantes que le ayude a la empresa a crear productos que satisfagan mejor las necesidades de ese público objetivo.

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

Como se mencionó en algunos puntos anteriores, solo me centrare en la marca UNIQLO, según la data historia de la empresa, el mismo grupo separa a esta marca en dos divisiones, UNIQLO Japón que representaba hasta el año 2017 el 43.6% de los ingresos de la compañía, mientras que UNIQLO internacional el 38.1% (ver tabla 1.1) por razones de conveniencia y practicidad estaríamos ubicando a la marca en su división Internacional.

Mi propuesta para que UNIQLO triunfe en su llegada al mercado peruano es la siguiente:

Ingresar al mercado peruano realizando una inversión directa, arrendando una tienda en un centro comercial. Una tienda stand alone o independiente no funcionaría porque la marca no es conocida en Latinoamérica, por lo tanto, carece de Brand Love, al carecer de este, las personas no estarían dispuestas a ir a un lugar que solo le ofrece los

productos de esta marca, además, tener una tienda sola significaría una inversión súper grande en infraestructura, compra de terrenos y papeleos legales. Si bien el grupo maneja el concepto de Tiendas Lego, en este país conseguir un espacio comercial en una buena ubicación es una tarea sumamente complicada.

Tomando en cuenta los volúmenes de facturación anuales, tasa de vacancia, público objetivo y marcas dentro de los centros comerciales con más éxito de la ciudad de Lima, considero que el más adecuado sería el Real Plaza Salaverry. Según el reporte de ACCEP (Asociación de centros comerciales del Perú), el grupo Real Plaza, cuenta con los volúmenes de venta más grandes del mercado, con 6,180 millones de soles facturados en sus 20 centros comerciales en lo que va del año. Con respecto a su tasa de vacancia, es del 1.9%, una de las más altas del mercado (Asociación de Centros Comerciales del Perú, 2018). Además, el centro comercial Real Plaza Salaverry solo tiene a las marcas Forever 21, Zara y Gap dentro de la industria del fast fashion.

Según mi apreciación el competidor directo de la marca UNIQLO sería H&M, por la similitud y segmento al que va dirigido; Zara, por otra parte, está enfocado en colecciones exclusivas de moda; Gap, realmente es percibida como una marca para personas mayores y Forever 21 para los jóvenes, lo que hace que este centro comercial calce perfecto.

Mi idea para consolidar el crecimiento a futuro es firmar un contrato de exclusividad con el grupo Real Plaza, en el cual la marca UNIQLO solo pueda poner sus tiendas en cualquiera de los centros comerciales del grupo por 10 años, a cambio de esto el grupo deberá sacar a la tienda Forever 21 del Real Plaza Salaverry, dejando solo competir con Zara y Gap dentro de la industria de fast fashion.

Una vez firmado este acuerdo, establecería una tienda inteligente y ecofriendly, como la de la marca GU. Esta tienda contaría con carritos inteligentes equipados con pantallas en las cuales el cliente podrá visualizar los miles de combinaciones posibles de hacer con todas las prendas de la marca, información sobre el stock, sugerencias de compra, entre otros, además de ser operada con energía obtenida de paneles solares que la marca instalaría en el techo del centro comercial. Dentro de la tienda, utilizaría estrategias de neuromarketing y merchandising. Al ser la única tienda digital del Perú muchas personas estarían interesadas en visitarla solo por curiosidad y al momento de visitarla, si es que hemos aplicado correctamente las estrategias de marketing, estos visitantes pasarían a ser clientes.

Otro de los factores claves para que UNIQLO triunfe en el Perú, es desarrollar estrategias de fidelización, replicar las estrategias de responsabilidad social que tiene a nivel mundial, incentivar el canal de venta online, los cuáles serán explicados en los puntos siguientes.

### **2.8.1 Estrategias en Ambiente Global**

Si bien la estrategia que está utilizando UNIQLO actualmente es la estandarización global, consideraría cambiarla por la estrategia transnacional, la presión por mantener costos bajos va a seguir siendo uno de los factores que va a determinar si una empresa puede competir en uno de los sectores más exigentes, el Retail. Por otro lado, cada vez los consumidores son más exigentes y demandan a las marcas productos únicos y diferenciados, si UNIQLO no comienza a adaptarse mejor a cualquiera de los países en que se encuentra, perderá participación de mercado, por consiguiente, las ventas caerán y dejará de ser una empresa rentable.

Con respecto a los modos de ingreso, la marca deberá realizar una inversión directa también conocida como subsidiaria de propiedad total, si ingresará como franquicia no tendría el control de las operaciones, y como se sabe lo que está buscando el grupo es consolidar su crecimiento en la región Latinoamericana.

### **2.8.2 Estrategias Corporativas**

El grupo utiliza el outsourcing estratégico en su etapa de producción y ventas en sus almacenes, como se mencionó anteriormente esta aliada con fábricas en China que representan el 90% de su producción, por el lado de los almacenes esta aliada con Daifuku que le permite la automatización de los mismos. El beneficio de aplicar una estrategia así es que le permite a UNIQLO concentrarse en aquellos elementos que son importantes para generar su ventaja competitiva como lo son la diferenciación e innovación además de aumentar su rentabilidad y disminuir su estructura de costos. En un futuro, cuando su participación este consolidada en al menos dos continentes si sugeriría realizar una integración vertical hacia atrás.

Para llegar a trabajar eficientemente en Perú va a ser necesario que forme alianzas estratégicas con las principales compañías de logística o distribución, de esta manera la marca se podrá enfocar en las actividades de expansión, sin descuidar el abastecimiento de sus tiendas y distribución de su canal online.

Otra alianza estratégica interesante sería con proveedores de materia prima Premium, como lo son la lana de alpaca o algodón pima, aprovechando su expansión al Perú podría considerar agendar reuniones con estos proveedores para poder colaborar realizando colecciones Premium exclusivas de la marca.

En este caso, la empresa está lejos de adquirir a cualquiera de sus competidoras de la industria del fast fashion en Perú, sus 3 competidoras son compañías valuadas en miles de millones de dólares y estas no tienen intención a ser compradas pronto. Lo que se podría hacer es realizar una Integración Horizontal comprando a la empresa Topi Top la cual representa el 20.2% de participación de marcas minoristas especializadas de ropa y calzado en el Perú según el reporte de Euromonitor 2017.

### **2.8.3 Estrategias de Negocios**

Como se mencionó en el punto 2.3, la estrategia que sigue la marca es la de diferenciación con costos bajos, la cual se va a tener que mantener para ganar participación en el mercado.

Por otra parte, UNIQLO está ingresando a un nuevo mercado con productos existentes y nuevas colecciones únicas por lanzamiento, por lo cual debería aplicar la estrategia de desarrollo de mercados, para poder cumplir con esta estrategia, la marca deberá conocer el idioma, las costumbres, la cultura de los peruanos para diseñar actividades que le permitan ganar participación.

### **2.8.4 Estrategias Funcionales**

- **Estrategias de Investigación y Desarrollo**

Trabajar junto a sus centros de Investigación y Desarrollo para elaborar prendas de primera que cumplan con las expectativas del consumidor peruano, tomando en cuenta las costumbres, valores, estilos y tendencias que se encuentran vigentes dentro de nuestro país. Seguido por realizar una colección exclusiva por lanzamiento de tienda en la cual marca introduzca artículos de “moda”, como se sabe, la empresa no quiere vender artículos de moda, en realidad se opone a la fabricación de los mismos pues los considera innecesarios, pero hacerlo por una sola vez como algo único ganaría la atención de personas.

- **Estrategias Comerciales o de Marketing**

- Fortalecer imagen de marca: Para poder fortalecer la imagen de marca, se le tendrá que enseñar a los consumidores potenciales que UNIQLO es una



empresa comprometida con sus clientes y el desarrollo de la sociedad. Para lograr esto, se tendrá que establecer acciones de RSE, la marca a nivel mundial maneja un proyecto en el que las personas se pueden acercar a cualquiera de sus múltiples tiendas a nivel mundial y dejar ropa en buen estado, para que esta sea donada a los refugiados. Lo que propongo es además de recibir esta ropa en buen estado, incentivar al consumidor para que lo haga ofreciéndole un 10% de descuento por prenda que dejen.

- Alianzas estratégicas con personas públicas: Actualmente la marca UNIQLO es auspiciador de uno de los jugadores más grandes del mundo del tenis, Roger Federer. Lo que deberá hacer en Lima es encontrar a un influencer o blogger con una cantidad de seguidores considerables, el cual pueda publicitar la marca a través de las redes sociales de manera indirecta. Además, la marca podría patrocinar a equipos deportivos peruanos como los de vóley y fútbol.
- Publicidad: Va a ser necesario que una vez que la marca este a pocas semanas antes de abrir su primera tienda se publicite la ubicación de la misma, los productos principales y los descuentos o promociones exclusivas por el lanzamiento, estas deberán ser publicitadas en varios medios de comunicación, siendo el principal las redes sociales por el público objetivo, seguido por la televisión.
- Aumentar la satisfacción de los clientes: Creando programas de fidelización, aquí la empresa puede tomar como ejemplo a la aplicación que maneja la marca GU, en la cual le permite al cliente acumular puntos según la cantidad de ropa que compre, los cuales pueden ser canjeados por descuentos exclusivos, también la marca le regala algo al consumidor por su cumpleaños, ofrece el servicio de shipping gratuito, pero sobre todo tiene una opción en la cual el consumidor puede preguntar directamente a la marca, ofrecer opiniones y plantear mejoras.
- Merchandising: Con objetivo de aumentar la rentabilidad del punto de venta, se deberá diseñar el recorrido del cliente de una manera que este pueda pasar por todas las áreas de la tienda y conocer la mayoría de SKUS posibles, se deberá realizar también actividades de merchandising de animación tanto física como psicológica.

- **Estrategia Financiera**

Generar un balance positivo en el primer año de operaciones en el Perú es una tarea casi imposible, pues la inversión que representa es sumamente alta. Es por esto que nuestro objetivo parte de generar utilidades en la operación en el Perú a partir del segundo año operativo. Como se sabe, todas las empresas lucrativas tienen el mismo objetivo: Generar valor para el accionista, para lograr esto debemos aumentar la rentabilidad. Para aumentar la rentabilidad se deberán bajar las estructuras de costos y gastos, de alguna manera esto se va a cumplir ya que no se gastará en energía eléctrica al ser la tienda y oficinas ecofriendly, además los productos de China se importarán después del feriado en los meses de Marzo y Abril que es donde los fletes marítimos son más baratos. Otro factor importante para aumentar la rentabilidad parte del aumento de ventas, cuya acción estará estrechamente relacionada con el éxito de nuestras estrategias de marketing.

- **Estrategia de Recursos Humanos**

- Capacitación del personal: Por un lado, deberemos capacitar a los ejecutivos que serán trasladados al Perú para manejar la expansión en esta región. Luego se deberán contratar a las personas tanto para oficinas o las que estarán encargadas de dar la cara al consumidor, es decir, los empleados que trabajarán en la tienda. Como lo he mencionado anteriormente, la tienda que pienso implementar será una tecnológica, es por esto que a los empleados que trabajen en ella tendrán que aprender a manejar los equipos de la misma, así como aprender sobre las líneas de ropas con tecnología como la HEATTECH y Ultralight Down.
- Motivación y retención del personal: Haciendo que la tienda, almacén y oficinas de la marca en Lima sean ambientes cómodos y seguros. Premiando a los empleados con mejor rendimiento del mes, celebrando los cumpleaños, ofrecer un horario flexible, ofreciendo incentivos económicos por cumplimiento de metas, entre otros.
- Empoderamiento de Colaboradores: Se establecerán reuniones semanales en las que los colaboradores aportaran con ideas de cómo mejorar el desempeño de la marca, si la idea es considerada buena y tiene probabilidad de éxito, el jefe o gerente a cargo del colaborador le asignara un proyecto para poder implementarla con objetivos específicos, si es que los supera será promovido.

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

A nivel de la corporación haría que la marca GU, sea considerada una de sus divisiones, como se sabe, el grupo Fast Retailing cuenta con 3 divisiones o segmentos de mercado: UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional y Marcas Globales donde se encuentran; GU, Theory, Comptoir des Cottonniers, PRINCESSE tam.tam y J Brand.

Con el paso de los años, la demanda de productos de GU en Japón ha ido aumentando a tal nivel que el mismo CEO lo ha visto como una oportunidad para expandirse a nuevos mercados. En la actualidad, esta marca es la segunda más importante de la corporación y representa el 10.7% de sus ingresos anuales (Fast Retailing, 2018). Para que estos ingresos se multipliquen, el grupo tiene como objetivo abrir 50 tiendas a nivel internacional para que más personas conozcan y amen a GU, una marca inspirada en la libertad.

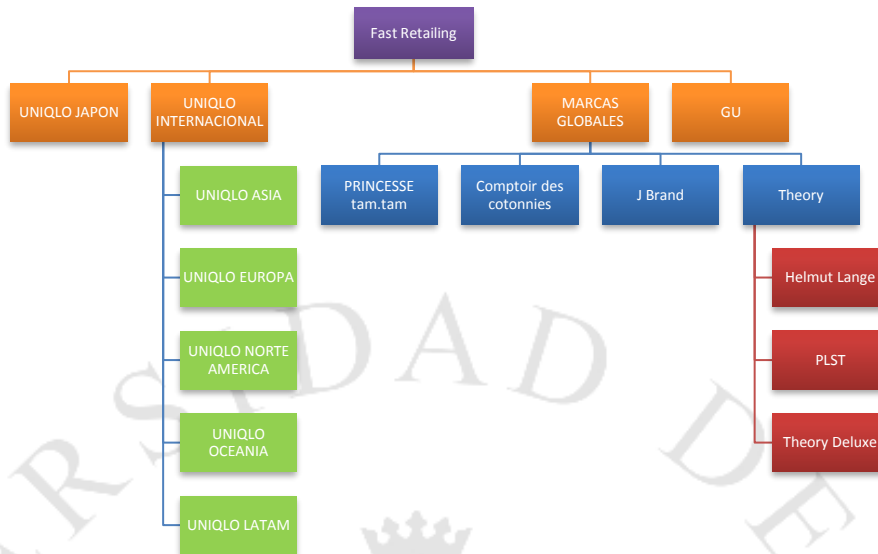
Para que la corporación le dedique una mayor importancia a la marca al idear estrategias, planes de acción, objetivos y metas para que triunfe en el extranjero, deberá ser considerada como una división, de esta manera las tareas control serán más sencillas.

Por otra parte, la división de UNIQLO Internacional, se deberá separar según los continentes en los que está presente actualmente (Asia, Europa, Norte América y Oceanía) añadiendo a UNIQLO Latinoamérica (LATAM), de esta manera cada una de estas subdivisiones se enfocará en brindarle a los distintos tipos de consumidor productos que vayan de la mano con su cultura.

Los cambios que propongo se pueden apreciar en la figura 3.1, en el organigrama por segmento de negocio que se encuentra en la siguiente página.

Figura 3.1

Rediseño de Organigrama por Segmento de Negocio



Fuente: Elaboración propia

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

Para mejorar la implementación de las estrategias determinadas en el punto 2.8, se deberá realizar una serie de cambios, en primera instancia se va a tener que crear una subdivisión dentro de UNIQLO Internacional que se enfoque solo en Latinoamérica.

Seguido a esto, se creará un departamento encargado de reportar directamente a los centros de investigación y desarrollo sobre las tendencias actuales del Perú, así como los comentarios de los consumidores, con motivo de elaborar prendas que se adapten mejor. El cambio de la estrategia global, por una transnacional va ser un proceso que tomara años, pero sugiero que comience con esta nueva estrategia en Perú para luego replicarla en los demás continentes de la división Internacional.

Otro cambio importante, estará en el área de marketing, donde se designarán cabezas para implementar las estrategias previamente planteadas, como una persona encargada de revisar y mejorar las estrategias de fidelización, otra para revisar si la publicidad realmente está funcionando, otra para monitorear las relaciones con personas públicas, entre otras.

Para el área de recursos humanos se tendrá que hacer equipos de alto desempeño con objetivo de ser el soporte de toda la organización motivando y haciendo que cada colaborador de su 110% todos los días.

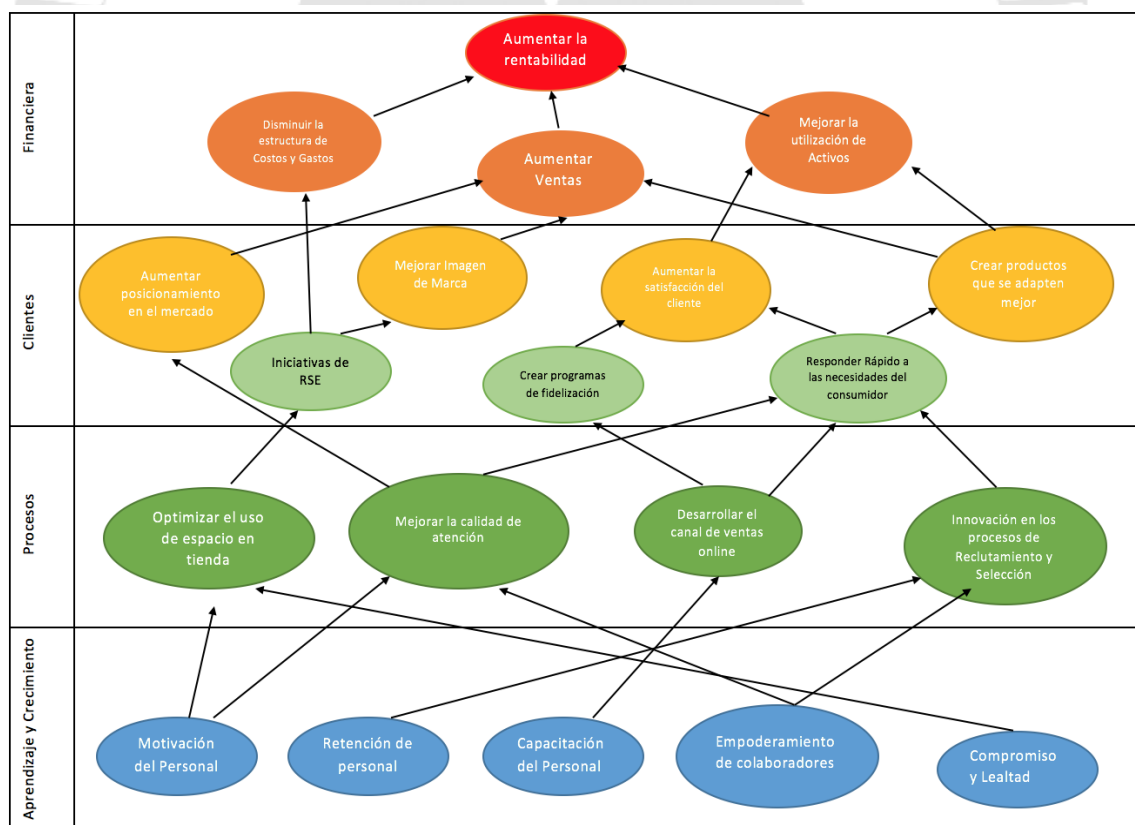
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El Mapa estratégico de Kaplan y Norton parte del principio de que una empresa no solo puede ser evaluada financieramente, sino que también existen intangibles que favorecen la rentabilidad de la misma. Este mapa está compuesto por cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. La metodología de aplicación es sencilla, lo que se plantea en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base para que los procesos sean ejecutados de manera correcta, si los procesos son ejecutados correctamente el cliente percibirá mejoras lo que hará que se incremente la rentabilidad. Las actividades por perspectiva señaladas en el mapa son los objetivos de las estrategias planteadas en el punto 2.8.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de control para UNIQLO Perú



Fuente: Elaboración propia  
Kaplan & Norton, 1996

## 4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Cuatro Perspectivas).

En base al mapa estratégico del punto 4.1, se determinaron los índices de gestión que deberán ser monitoreados para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Aumentar Rentabilidad	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio	15% al final del segundo año de operaciones	Disminuir en un 5% los costos de distribución
	Optimizar de Activos	ROA = Beneficio Neto / Activos	15% al final del segundo año de operaciones	Incrementar ventas por canal digital
	Aumentar Ventas	Crecimiento Real Interno	20% de crecimiento comparando año 2019 y 2020	Darle a UNIQLO una identidad corporativa única
Cliente	Posicionamiento de Mercado	Market Share	5% en primer Año de Operaciones	Mejores tácticas de retención y fidelización de Clientes
	Mejorar Imagen de Marca	Merco Rating	Estar dentro de los primeros 20 lugares para el año 2020	Iniciativas de RSE
	Aumentar Satisfacción del Cliente	Encuestas de Satisfacción	40% de porcentaje de aceptación el primer año de operaciones	Mejorar el servicio Post Venta
	Aumentar la Fidelización de Clientes	% de personas afiliadas a la aplicación Móvil/ Total de Clientes	20% 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	10000 soles por metro cuadrado para el primer año	Diseño de muebles que permiten el almacenaje de prendas en la parte superior
	Mejorar calidad de Atención	Quejas: Número de quejas solucionadas / Total de Quejas	70% de quejas solucionadas el 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	10% 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 80% 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 10% por trimestre	Premiar a los empleados con mejor rendimiento del mes
	Empoderar al Personal	Tasa de Objetivos Cumplidos: #Objetivos superados / Objetivos Determinados	70% 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
	Incremento de Capacitación del personal	Porcentaje de retención de nuevos conceptos	75% de retención de nuevos conceptos por colaborador	Evaluaciones Trimestrales de conocimientos

Fuente: Elaboración propia  
Kaplan & Norton, 1996

## CONCLUSIONES

- Implementar un gran número de tiendas no garantiza que las ventas aumenten, como se puede apreciar en la Tabla 1.1, UNIQLO Japón es la división que cuenta con mayores ganancias, pero cuenta con el menor porcentaje de tiendas en comparación de UNIQLO Japón, Internacional y Marcas Globales
- La base de la compañía triunfe en el Perú, es contar con colaboradores capacitados y motivados que estén dispuestos a darle a cliente una atención personalizada.
- Si UNIQLO no se comienza a adaptar mejor a las necesidades de los distintos de consumidores, perderá participación en el mercado seguido por pérdida de ventas y por consiguiente dejará de ser rentable.
- Si bien la cultura corporativa del grupo Fast Retailing en Japon es sumamente solida llena de valores y principios, en países ajenos a su casa matriz estas políticas no son respetadas al 100%.

## RECOMENDACIONES

- Dejar de estar aliado con empresas que no le ofrecen un trato justo al colaborador, por ejemplo, en Febrero de este año hubo una protesta en la ciudad de Londres en donde se le exigía a la marca pagar más de 5 millones de dólares en indemnizaciones por el despido de 2000 trabajadores de una de sus fábricas aliadas en Indonesia. (BBC, 2018) Este tipo de acusaciones desprestigian la imagen de marca, elemento crucial en el posicionamiento.
- Importar las prendas de China después del feriado por año Nuevo, pues es donde los fletes de transporte marítimo son más baratos. Una importación desde un Puerto base en China como Qingdao, Shangai, Hong Kong, Tianjin al Callao en los meses de octubre a noviembre puede costar en promedio \$2000 dólares por un contenedor de 40 HC, mientras que en los meses de marzo y abril \$400.
- Comenzar el proceso de reclutamiento y selección entre los ejecutivos que atendieron al FRMIC para determinar quién será el próximo sucesor de Yanai, pues él está próximo al retiro.



## REFERENCIAS

- Asociación de Centros Comerciales del Perú. (2018). *Los Centros Comerciales en el Perú: Oportunidades de Inversión 2018*. Obtenido de [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/brochure\\_2018.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/brochure_2018.pdf)
- AT Kearny. (2017). *AT Kearny: Global Detail Development Business*. Obtenido de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>
- BBC. (4 de Abril de 2018). "El rey de la ropa casual": Tadashi Yanai, el japonés que convirtió una humilde sastrería en el multimillonario imperio de Uniqlo: *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43477272>
- datosmacro.com. (2017). *Perú - Índice de Competitividad Global 2017: datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Extrategica 14° edición*. Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- El Comercio. (2015). *Gráfico del Día: ¿Cuánto pesa cada sector en el PBI del Perú?: El Comercio Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-pesa-sector-pbi-peru-194520>
- El Comercio. (Septiembre de 2018). *El sol peruano es la moneda que menos cayó entre economías emergentes: El Comercio Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/sol-peruano-moneda-cayo-economias-emergentes-noticia-552970>
- El Comercio. (2018). *FMI: Proyección de crecimiento del Perú aumenta de 3,7% a 4,1% en 2018: El Comercio Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/proyeccion-crecimiento-peru-aumenta-3-7-4-1-2018-fmi-noticia-nndc-565834>
- El Comercio. (2018). *Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL: El Comercio Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-creceria-9-cierre-2018-proyecta-ccl-noticia-561064>
- Estrategia y Negocios . (Marzo de 2012). *Estrategia y Negocios*. Recuperado el Octubre de 2018, de Estrategia y Negocios: La moda sí incomoda: Ropa perjudicial para la salud: <https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/493329-330/la-moda-si-incomoda-ropa-perjudicial-para-la-salud>
- Exitosa. (Mayo de 2017). *I+D: Perú invierte solo 0.11% del PBI y va a la cola en la región: Exitosa*. Obtenido de <https://exitosanoticias.pe/id-peru-invierte-solo-0-11-del-pbi-y-va-a-la-cola-en-la-region/>
- Fasson, A. (2018). *La última revolución de la moda se llama ultra fast fashion: Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/24/la-ultima-revolucion-de-la-moda-se-llama-ultra-fast-fashion/>
- FAST RETAILING. (2018). *FAST RETAILING CO., LTD*. Obtenido de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- Fast Retailing. (2018). *Overview of Business Segments: FAST RETAILING CO*. Obtenido de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>

- Gestion . (Noviembre de 2017). *El próximo año se podrían abrir hasta 15 nuevos centros comerciales en el país: Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mercados/proximo-ano-abrir-15-nuevos-centros-comerciales-pais-150121>
- Gestion. (2018). *Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica, ¿cuánto es el costo?: Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-226939>
- Hill, C. J., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos: Un Enfoque Integrado*. Mexico D.F, Mexico: Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business Press.
- Modaes Latinoamérica. (Octubre de 2018). *Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos*. Obtenido de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Parodi, C. (22 de Mayo de 2018). *Informalidad en el Perú: Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/informalidad-peru-407815>
- Perú Retail . (Mayo de 2018). *El fenómeno fast fashion llega hoy a Trujillo con H&M: Perú retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/fenomeno-fast-fashion-trujillo-hm/>
- Perú Retail. (Mayo de 2018). *Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?: Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Perú Retail. (Septiembre de 2018). *Los shoppers adoptan cada vez más tecnología en sus compras: Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/shoppers-mas-tecnologia-compras/>
- Perú Retail. (Abril de 2018). *ONU considera que la industria fast fashion es de "emergencia medioambiental": Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/onu-considera-que-la-industria-fast-fashion-es-de-emergencia-medioambiental/>
- Rodriguez, D. (2018). *La depreciación reciente del sol respecto al dólar, por Donita Rodríguez: El Comercio Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/depreciacion-reciente-sol-respecto-dolar-d-rodriguez-noticia-522234>
- Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, S21(713), 30.
- Wikipedia. (2018). *Business Model Canvas: Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)



**ANEXOS**

## ANEXO 1: MAJOR GLOBAL APPAREL MANUFACTURER AND RETAILER

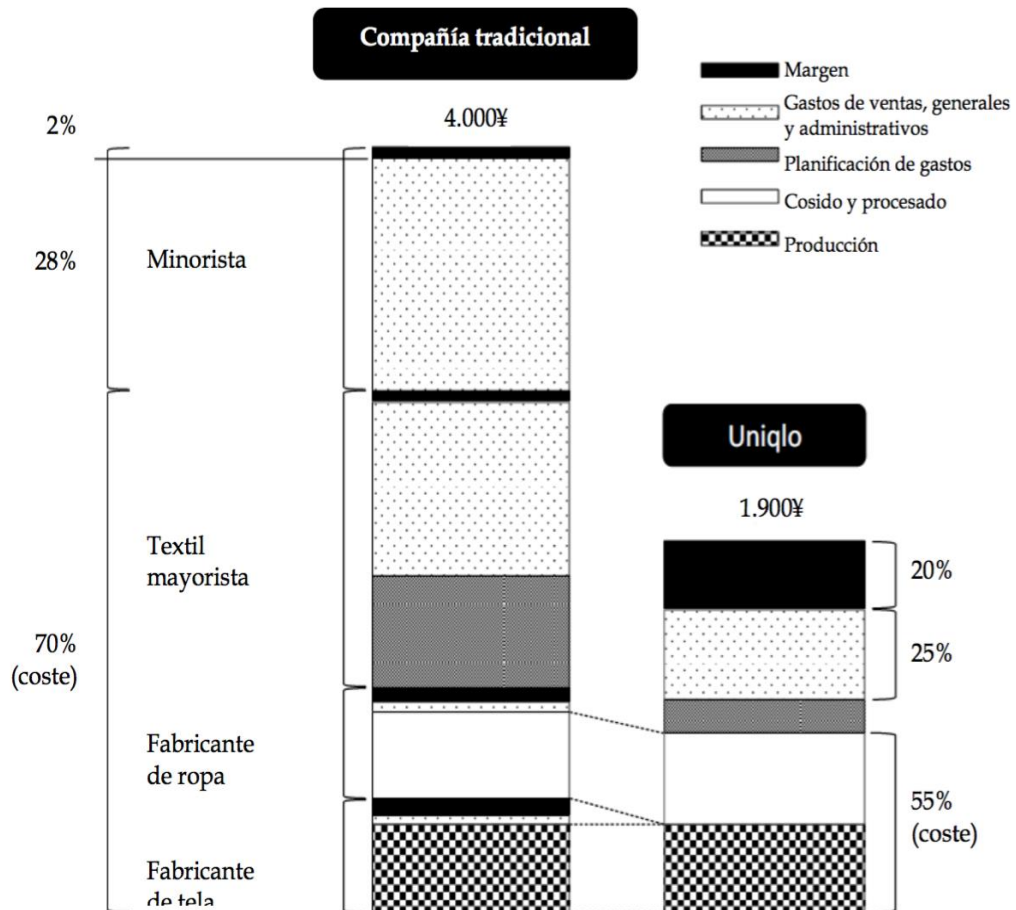
Company Name (Flagship Brand)	Country	End of Fiscal Year	Sales (JPY trn)	Sales (USD bn)	Change(%) (local base)
INDITEX (ZARA)	Spain	Jan-18	3.33	30.97	8.7
Hennes & Mauritz	Sweden	Nov-17	2.61	24.31	4.0
<b>FAST RETAILING (UNIQLO)</b>	<b>Japan</b>	<b>Aug-17</b>	<b>1.86</b>	<b>17.34</b>	<b>4.2</b>
Gap	USA	Feb-18	1.70	15.86	2.2
Limited Brands	USA	Feb-18	1.36	12.63	0.5
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	USA	Feb-18	0.96	8.91	8.7
Ralph Lauren	USA	Apr-17	0.71	6.65	-10.2
NEXT	UK	Jan-18	0.61	5.64	-1.0
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	USA	Jan-16	0.41	3.80	5.1
Abercrombie & Fitch	USA	Jun-16	0.38	3.49	5.0
Esprit	Hong Kong	Jan-16	0.22	2.04	-10.4

### Major Global Apparel Manufacturer and Retailer

Company Name (Flagship Brand)	Country	End of Fiscal Year	Sales (Trillion of yen)	Sales (Billions of dollar)	Change (%) (local base)
INDITEX (ZARA)	Spain	Jan. 2018	3.33	30.97	+8.7
Hennes & Mauritz	Sweden	Nov. 2017	2.61	24.31	+4.0
<b>FAST RETAILING(UNIQLO)</b>	<b>Japan</b>	<b>Aug. 2017</b>	<b>1.86</b>	<b>17.34</b>	<b>+4.2</b>
Gap	USA	Feb. 2018	1.70	15.86	+2.2
Limited Brands	USA	Feb. 2018	1.36	12.63	+0.5
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	USA	Feb. 2018	0.96	8.91	+8.7
Ralph Lauren	USA	Apr. 2017	0.71	6.65	-10.2
NEXT	UK	Jan. 2018	0.61	5.64	-1.0
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	USA	Feb. 2018	0.41	3.80	+5.1
Abercrombie & Fitch	USA	Feb. 2018	0.38	3.49	+5.0
Esprit	Hong Kong	Jun. 2017	0.22	2.04	-10.4

Fuente: Fast Retailing – Major Global Apparel Manufacturer and Retailer, 2018

## ANEXO 2: COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS ENTRE UNIQLO Y UNA COMPAÑÍA TEXTIL TRADICIONAL



Fuente: Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, 2012

## **ANEXOS 3: 23 PRINCIPIOS DE GESTION DEL GRUPO FAST RETAILING**

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas.
2. Poner en marcha buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora.
3. Mantener la autonomía y la independencia y permanecer ajenos a la influencia de otras compañías.
4. Aceptar la realidad, adaptarse a los tiempos cambiantes y promover proactivamente el cambio.
5. Asegurarse de que todos y cada uno de los empleados sean autosuficientes y autorreflexivos, respetando al individuo y potenciando el trabajo en equipo en una organización flexible.
6. Aprovechar el talento global y establecer una identidad corporativa exclusiva. Ser realmente internacional desarrollando los productos y categorías de negocios preferidos por la gente joven.
7. Dar especial importancia a los productos y a los espacios de venta, ya que ambas áreas son los únicos puntos directos de contacto con el cliente.
8. Asegurarse de que todos los empleados y departamentos trabajan como uno solo, haciendo lo mejor para toda la compañía.
9. Mostrar rapidez, motivación y capacidad para innovar y ejecutar.
10. Valorar la imparcialidad por encima del beneficio propio, recompensar el buen trabajo y castigar la mala conducta, y evaluar estrictamente el rendimiento.
11. Tener siempre en cuenta la rentabilidad. Mejorar las capacidades de gestión y eliminar drásticamente el derroche para conseguir un alto nivel de eficacia y elevados dividendos.
12. Analizar concienzudamente éxitos y fracasos pasados, aprender la lección y tenerla en cuenta en acciones posteriores.
13. Ser proactivo y plantearse retos. No rehuir las adversidades ni evitar la competición.
14. Ser profesional y ganar obteniendo resultados óptimos.
15. Poseer una visión consistente a largo plazo compartida por todos los empleados. Aplicar infaliblemente los fundamentos esenciales, actuando correcta y adecuadamente, mientras se avanza en la buena dirección hasta el final.
16. Entender que los clientes se llevan a casa no sólo nuestros productos, sino también nuestra imagen corporativa. Ser sensibles y ver más allá de la superficie para llegar a la esencia del negocio.
17. Pensar siempre en positivo, tener grandes expectativas de futuro y estimular a los que te rodean.
18. Esforzarse por ver que cada individuo, equipo y la compañía en su conjunto poseen una meta, un objetivo y un concepto definidos.
19. Exigir en el negocio y el trabajo un elevado comportamiento ético.
20. Ser muy crítico con uno mismo. Revisar y replantearse las acciones y enfoques para mejorar y renovarse.
21. Erradicar toda discriminación en el lugar del trabajo, por motivo de raza, nacionalidad, edad o género.
22. Desarrollar nuevos negocios sinérgicos y convertirse en el número uno en esos campos.
23. Mantener un enfoque del negocio basado en el proyecto y evitar establecer fronteras. Reconocer que el objetivo de nuestra organización es hacer nuestro trabajo y que los empleados y socios comerciales existen para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Fuente: Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School, 2012*