

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


Mayra Jhoana Carrión Marroquin

Código 20131509

Lima – Perú

Diciembre del 2018





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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.	8
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	12
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	13
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	17
1.2.1. Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	17
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	19
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	23
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	26
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	26
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	27
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	28
2.4 Matriz FODA.	28
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	30
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	31
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	32

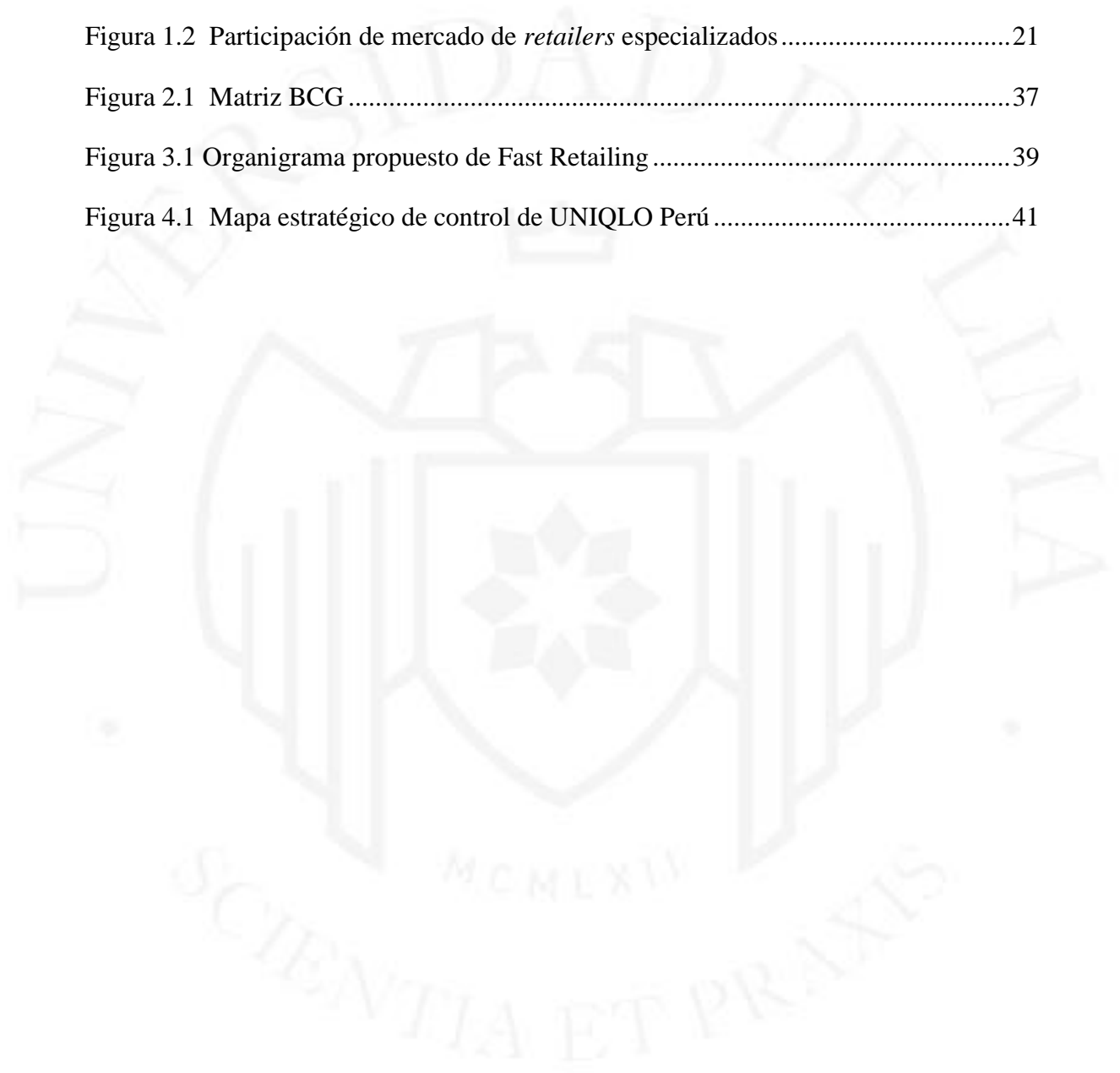
2.8	Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	34
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		39
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	39
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	40
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		41
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	41
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	42
CONCLUSIONES.....		44
RECOMENDACIONES.....		45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Formación de la ventaja competitiva.....	12
Tabla 1.2 Análisis PEST en base a la evolución futura.....	18
Tabla 2.1 Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	26
Tabla 2.2 Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	27
Tabla 2.3 Factores que determinan la ventaja competitiva.....	28
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	29
Tabla 2.5 Características de la nueva UEN Powertech.....	33
Tabla 2.6 Características de la nueva UEN Careflex.....	34
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de UNIQLO Perú.....	42
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral con resultados obtenidos en UNIQLO Perú.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Michael Porter	9
Figura 1.2 Participación de mercado de <i>retailers</i> especializados	21
Figura 2.1 Matriz BCG	37
Figura 3.1 Organigrama propuesto de Fast Retailing	39
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de UNIQLO Perú	41



INTRODUCCIÓN

Hace algunos años llegó por primera vez el término *Fast Fashion* a nuestro país, lo que lo que por ese entonces era desconocido, hoy en día se ha convertido en la revolución de la moda, pues ha cambiado el concepto tradicional o de moda lenta y el comportamiento de los consumidores que antes se adaptaban a dos colecciones de ropa al año. Es así que, desde la llegada de las tan afamadas Zara, H&M y Forever 21, las costumbres de un segmento de la población, se ha acoplado a la renovación rápida de stock de estas empresas, pues tienen la capacidad de sacar hasta 20 colecciones en un año.

La población peruana, como bien sabemos, es muy arraigada a sus costumbres, y parte de ello se ve reflejado en que es uno de los pocos países que aún mantiene apego al canal tradicional, principalmente por el acceso al que tienen las grandes masas o los pertenecientes a la base de la pirámide, y al acudir a estos establecimientos se ahorra tiempo y dinero.

La penetración del sector *Fast Fashion* viene incrementándose desde hace unos años, y cada vez será mayor, pues es un sector altamente competitivo en una industria muy amplia y diversa, donde los actores principales tendrán la misión de romper con estas imposiciones de mercado y hacer que cada vez más peruanos adopten esta nueva tendencia de usar ropa desechable. La entrada de un nuevo competidor de talla global, le dará un mayor dinamismo a esta competencia, donde el único beneficiario será el consumidor, pues la batalla por obtener ventajas competitivas en términos de calidad, innovación, precios y atención al cliente se intensificará.

En el presente documento, evaluaremos la entrada de Fast Retailing, el gigante japonés dueño de la tan afamada UNIQLO, la cual se caracteriza por la calidad de sus productos a precios competitivos, una oferta que el consumidor peruano valorará mucho al momento de tomar una decisión de compra.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

Alexander Osterwalder (2014) señala: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. El Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder se divide en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las siguientes áreas de negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El análisis del modelo de negocio de Fast Retailing se basa en los nueve módulos señalados a continuación:

a) Asociaciones clave:

Cuando Fast Retailing comenzó el proceso de expandirse internacionalmente a través de su marca estrella, UNIQLO, logró una asociación con Andrew Rosen, fundador de Link Theory Japan, quien compartió parte del *Know How* de su empresa y dio acceso a Tadashi Yanai a su red de contactos en el sector textil.

Conforme el negocio se fue expandiendo, UNIQLO ya no podía continuar como un revendedor, sino que tenía la necesidad de seguir creciendo utilizando la estrategia de SPA (por sus siglas en inglés: *specialty store retailer of private label apparel*) y convertirse así en un minorista de tienda especializada con marca propia, por lo que tomaría el control de toda la cadena de valor. A fin de que UNIQLO pudiera introducir sus primeras marcas propias, se asoció con un selecto grupo de fabricantes, firmando contratos de exclusividad duraderos con más de 80 compañías ubicadas principalmente en China. Además, Fast Retailing firmó *Joint Ventures* con compañías locales como Lote Shopping en Corea en 2005 y Wing Tai Retail en Singapur en 2008.

En 1998, UNIQLO identificó una oportunidad de negocio, por ello necesitaba a los mejores aliados para salir victorioso. En ese mismo año, la campaña de las mantas polares causó sensación, pues eran mantas de buena calidad a un precio super

competitivo. Para conseguir eso, Fast Retailing compraba la materia prima a Toray Industries en Japón, preparaba los tejidos en Indonesia y la producción final se realizaba en China, de esa manera le permitía tener un costo bajo, debido al sistema de producción utilizado y a la cantidad de pedidos generados, logrando así economías de escala. Posteriormente, esta asociación clave se hizo más fuerte y desarrolló junto con Toray Industries, el producto estrella que simboliza el cambio hacia la calidad: HEATTECH. Otra de las asociaciones claves que tuvo Fast Retailing fue la alianza con Jil Sander, diseñadora alemana de alta costura de renombre. Esta alianza surgió para generar sinergias entre Sander y UNIQLO, logrando desarrollar la línea +J en 2009, de esta forma la diseñadora se involucró en todos los aspectos del diseño y la confección de las prendas de vestir para hombres y mujeres, teniendo una visión de diseño inteligente, alta calidad y las siluetas icónicas que realza la frescura y belleza. Esta alianza llegó a su fin luego de tres años. (Fast Retailing Co., 2018)

b) Actividades Clave

Las actividades claves identificadas en Fast Retailing se basan en las áreas de diseño, control de calidad, logística, ventas y marketing.

Luego de un intento fallido en 1994, al abrir su primer centro de diseño y que cerrara luego de tres años, en 2004 estableció un centro de I+D en Nueva York para convertir UNIQLO en una marca internacional, y a fin de generar una estructura global para el desarrollo de productos, se creó centros similares en Tokio, París y Milán.

El control de calidad es una actividad fundamental para la empresa y comprende desde la adquisición de las materias primas hasta llevar el producto terminado a manos del cliente. Para asegurar que el proceso de producción se lleve a cabo conforme lo planeado, los supervisores del Departamento de Producción, con oficina en Shanghái, visitaban semanalmente las fábricas asociadas para inspeccionar la calidad del producto. Asimismo, el equipo Takumi, quienes eran especialistas técnicos con mucha experiencia en el sector textil japonés, prestaban asistencia técnica en términos de mantenimiento de la calidad.

La logística es otra actividad clave en el negocio, pues la reposición está directamente relacionada a la eficiencia en el manejo de productos y en el manejo de

tiempos, pues es de vital importancia que esto lleguen a manos del cliente en el momento preciso. A fin de seguir innovando, Fast Retailing realizará una inversión de 885 millones de dólares, con ello se logrará que el 90% de los trabajadores en los grandes almacenes sean reemplazados por robots y el tiempo en la distribución se reduzca. (Reuters, 2018)

Las ventas en el rubro textil cobran un papel importante, donde el rol de asesoramiento forma parte de las principales funciones del personal de tienda, pues estos son los encargados de transmitir la propuesta de valor al cliente y los atributos del producto, además de darle un servicio de calidad, donde el personal asista al cliente de manera atenta y jovial. Para que el personal de tienda esté motivado con su trabajo y se sienta identificado con la cultura de la empresa, Fast Retailing le brinda una línea de carrera, con tiempos establecidos, donde participan todos los empleados desde el día uno en tienda, de esta forma, conseguiría que el trabajo en la tienda fuera de por vida.

El Marketing como actividad clave en el sector *Fast Fashion* está ligado a *visual merchandising*, el cual comprende la reposición de productos y su efectividad en términos de tiempo, ya que este departamento se encarga de contextualizar y ubicar los nuevos productos en las tiendas físicas, a fin de generar tráfico y ventas. Por otro lado, el marketing también está ligado a su razón de ser más básica de comprender las necesidades de los clientes y ofrecer un producto que supere sus expectativas, por ello, Fast Retailing tiene abierta sus líneas de atención al cliente a fin de conocer la percepción y las sugerencias que tienen acerca de sus productos. Este aspecto es fundamental ya que, si hay algo en lo que destaca Fast Retailing respecto a sus competidores, es que el gigante japonés no sigue modas y tendencias tan activamente, sino que se centra en ofrecer prendas básicas que son atemporales, por lo que es de gran ayuda obtener el *feedback* del cliente para ofrecer una prenda que se ajuste a sus necesidades.

c) Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Fast Retailing es ofrecer productos de calidad a un precio accesible. El objetivo de FR se dirige a crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, felicidad y la

satisfacción de poder ponérsela; asimismo, se orienta a enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas y de desarrollar la compañía en línea con la sociedad. La propuesta de valor de Fast Retailing en sí responde a su declaración corporativa de: “Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiando el mundo”

Por otro lado, cada una de las UEN tiene propuestas de valor diversas. Para UNIQLO la propuesta es ofrecer ropa con elementos estilísticos, útil, en línea con los valores de cada uno, acorde a la moda del futuro, bonita y super práctica. UNIQLO se diferencia en la calidad del producto que ofrece, la cual es priorizada ante el precio, y en la calidad del servicio de la tienda.

La propuesta de GU se orienta a ofrecer libertad, por lo que la marca no solo ofrece una amplia gama de productos a muy bajo costo, sino que trata de crear una experiencia de compra en las tiendas físicas, donde el protagonista es el cliente, pues se le otorga autonomía al momento visitar la tienda, donde es asistido por un carrito inteligente.

Las marcas globales tienen otra propuesta, que va orientada a un segmento distinto al de UNIQLO y GU, pues estas marcas ofrecen prendas de excelente calidad, proporcionando elegancia a quienes las visten, por el estilo sofisticado que posee.

d) Relaciones con los clientes

La relación con el cliente se basa en el compromiso y la comunicación. La empresa tiene una política de devolución, que le permite al cliente devolver la prenda hasta tres meses después de realizada la compra, dándole la oportunidad de probársela en su casa y ver cómo le quedaría en otro escenario sin las luces de los probadores y si se ajusta realmente a sus necesidades, afirmando así el compromiso de otorgarle una prenda que satisfaga sus necesidades.

La comunicación se refleja en la atención al cliente ya que, para poder cumplir la promesa de valor de la empresa, Fast Retailing tiene una línea de atención al cliente, lo que les permite escuchar todas las sugerencias que estos tengan, de ello surgen ideas de mejoras y atributos no mapeados que luego se pueden ver materializados en un producto que las mismas personas que conceptualizaron la idea lo vayan a consumir.

e) **Canales**

Los canales establecen el contacto entre la empresa y el cliente, por ello es de vital importancia para hacer llegar la propuesta de valor, ya sea a través de canales de comunicación, distribución y venta. El tipo de canal que utiliza Fast Retailing es propio, ya que tiene un canal online y tiendas físicas propias mediante el cual venden sus productos. En el modelo de negocio de Fast Retailing se ha identificado las siguientes fases de canal:

- **Información:** El producto se da a conocer mediante publicaciones en prensa, insertos y los diferentes canales digitales como la página web, búsqueda orgánica de su oferta y envío de *mailings*.
- **Evaluación:** la evaluación de los productos se hace a través de la línea de atención al cliente, donde los clientes dan sugerencias a la empresa, a fin de mejorar los productos.
- **Compra:** los clientes compran los productos a través de las tiendas físicas y el canal online de la empresa.
- **Entrega:** La entrega se hace en el mismo establecimiento o si la compra se realizó vía online, esta puede ser retirada en tienda o se realiza envíos al domicilio señalado por el cliente.
- **Post venta:** el servicio post venta que otorga Fast Retailing es que los clientes puedan devolver las prendas compradas realizadas dentro de los tres primeros meses.

f) **Segmentos del Mercado**

El segmento de mercado al cual va dirigido Fast Retailing es amplio (Takeuchi, 2012), su marca principal, UNIQLO va dirigido a hombres y mujeres entre 20 a 60 años, que valoren la practicidad de vestirse día a día, con prendas básicas y piezas funcionales. Por otro lado, GU se dirige a un segmento de gama baja. Theory iba orientado a mujeres profesionales de 30 a 40 años, luego extendió sus marcas y ahora también atiende al público masculino. CDC ofrece ropa elegante e informal, que se orienta más a madres e hijas. PTT atiende al segmento que requiere ropa de baño y lencería femenina.

g) Recursos Clave

Los recursos claves identificados en el grupo Fast Retailing principalmente son:

El *know how* del negocio que permite conocer, evaluar, descubrir y materializar los *insights* de los consumidores. Además, es importante conocer la disposición de tienda más conveniente para cada país, su cultura, el clima y todas las variables necesarias que nos ayuden a entender que el recambio de stock está relacionado con dichos factores. Otro aspecto importante del *know how* es el comportamiento de compra del consumidor, teniendo como un objetivo poder dimensionar y calcular el *awareness* que tiene como objetivo en cada país.

El personal de la empresa también es importante, ya que el personal de tienda es quien está de cara al cliente y quienes tienen la labor de otorgarles un servicio de buena calidad.

Las tiendas físicas es el canal principal mediante el cual se realizan las ventas. Fast Retailing ha tenido que acoplarse a las tiendas de gran formato de la competencia que ya existían. Por otro lado, la distribución dentro de esta es fundamental, ya que el diseño y ubicación de los artículos en tienda son determinantes al crear la experiencia de compra al cliente, acompañado de la limpieza en los probadores y rápido proceso de pago en cajas.

La empresa necesita tener una estructura de capital que soporte la trazabilidad de las operaciones en las que tiene presencia y donde se puedan llevar a cabo las estrategias en cada mercado.

Las materias primas es un punto primordial, por ello tener un aprovisionamiento eficiente que mantenga coherencia y linealidad con la proyección de la demanda es importante, a fin de poder producir las prendas considerando las mermas y poder cumplir con el recambio objetivo.

h) Estructura de Costes

UNIQLO ofrece un producto de buena calidad, pero a un precio accesible, por ello, tiene una estructura de costos bajos y flexible que le permite adaptarse a la estrategia de negocio. Un punto importante a resaltar en la estructura de costo son las economías de

escala que posee el Fast Retailing, ya que realiza grandes compras de materia prima, negociando directamente con los fabricantes, lo que le permite obtener prendas con costos bajos.

Por otro lado, los costos más grandes que tiene la empresa son los costos de venta, gastos de alquiler y los sueldos que son pagados a los trabajadores. En cuanto a los costos de menor magnitud se encuentran los costos en publicidad y promoción. Dentro de los costos fijos destacan el pago de alquileres, la planilla de los trabajadores y los gastos financieros. En los costos variables están presentes los costos de ventas y gastos en marketing.

i) Fuentes de Ingreso

Los ingresos provienen de la venta de productos de las distintas UEN que son UNIQLO, GU y Marcas Globales, ya sea que la venta venga de las tiendas físicas o a través del canal online.

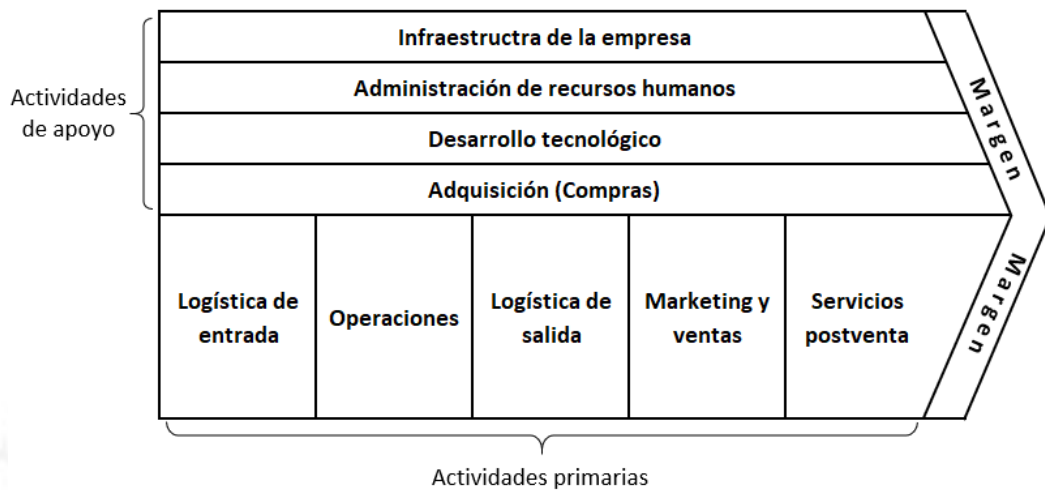
1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta básica que permite identificar cual es la ventaja competitiva de una empresa, así como los medios para mejorarla, dividiéndola en distintas actividades. (Porter, 2010)

A fin de diagnosticar la ventaja competitiva de la empresa, es importante definir la Cadena de Valor de Fast Retailing, según el modelo de Michael Porter, tal como se muestra en la figura 1.1:

Figura 1.1

Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: Porter (2010)

Adaptación propia.

a) Actividades primarias

Logística de entrada

En el sector *Fast Fashion*, el almacenamiento cobra un papel importante, ya que tener mucho tiempo almacenando materias primas o productos terminados genera costos. Por ello, a fin de optimizar los recursos, todas las compras son concentradas en un centro de distribución, para posteriormente trasladarlos a las fábricas asociadas, con ello se asegura un control de calidad en la materia prima antes de llevarlo a la producción.

Operaciones

Fast Retailing posee un Departamento de Producción, integrado por el equipo Takumi, que son los encargados de realizar los controles de calidad y velar por que los tiempos de producción se den conforme lo planeados. Por la naturaleza del sector, existe un alto porcentaje de *outsourcing* estratégico, lo que le permite a la empresa centrarse en otros aspectos importantes como el aseguramiento de la calidad desde la adquisición de materias primas.

Logística de salida

La logística externa no solo vela por que el producto final llegue al punto de venta o a las manos del cliente, sino que gestiona que se distribuya el *stock* de manera eficiente. Aquí intervienen los aliados en la distribución, los cuales deben hacer que el tiempo de demanda sea el óptimo, sin retrasos a fin de cumplir con lo establecido. Fast Retailing invertirá en el sistema de distribución, a fin que se reduzca el tiempo de entrega.

Marketing y ventas

Los medios por los cuales se realizan las campañas publicitarias para Fast Retailing es a través de los periódicos y revistas. Asimismo, en la página web de cada una de las marcas se puede ingresar a la venta online, medio por el cual también se da a conocer las ofertas y promociones.

Servicios postventa

La línea de atención al cliente es parte del servicio post venta que ofrece la empresa, lo cual le permite al cliente emitir comentarios respecto a los productos, que son útiles para la empresa a fin de tener una mejora continua de sus productos, eso es un punto importante que le permite a la empresa dar un paso adelante en cuanto a temas de fidelización y reconocimiento de marca. La política de devoluciones es otro aspecto de servicio post venta, ya que le permite al cliente devolver el producto dentro de los tres meses posteriores a la adquisición. Esta política, en su momento, causó sensación en Japón, ya que era un concepto desconocido por aquel entonces.

b) Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de Fast Retailing tiene aspectos positivos como el liderazgo que ejerce Tadashi Yanai sobre la empresa, además de la cultura empresarial que él viene creando. Al ser una empresa que cotiza en Bolsa, es transparente con la información financiera y debe proporcionarla oportunamente.

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es importante, ya que el cliente interno de la empresa debe estar comprometido con la organización y orientado al cliente, por ello se requiere que la gestión humana concentre sus esfuerzos en hacer sentir cómodo al trabajador. Un aspecto importante dentro de la empresa es el FRMIC, el cual es un programa de capacitación de futuros líderes, que se divide en dos grandes áreas: el Programa M, que va dirigido a quienes le darían un nuevo rumbo a la compañía, encargándose de la dirección de esta, y el Programa SAP, el cual se enfocaba en desarrollar a los trabajadores que van orientados a la Gestión de tiendas, Gestión Administrativa y Gestión de Productos.

Desarrollo de tecnología

Fast Retailing posee sistemas de gestión integrados que vinculan las tiendas físicas, el canal online y almacenes, a fin de hacer una adecuada y eficiente gestión de inventarios. Asimismo, los sistemas integrados contribuyen a la recolección de data, junto otros recursos tecnológicos que ayudan a medir el tráfico de clientes y la cantidad de transacciones realizadas en el día, con la finalidad de establecer patrones de conducta del consumidor, dando así desarrollo del *Business Intelligence*. Fast Retailing tiene como una directriz estar un paso más adelante que los competidores para sobrevivir en un sector muy competitivo, por tal motivo, la empresa se ha está invirtiendo en su sistema de distribución, a fin que se automaticen los grandes almacenes y sean manejados por robots.

Adquisiciones (Compras)

El área de compras tiene la importante misión de adquirir materiales de alta calidad a bajo coste, lo cual es realizado mediante las compras a granel, mediante negociaciones directa con los mismos fabricantes, lo que le permite generar economías de escalas y asegurar costos bajos.

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

Michael Porter (2010) señala que “la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión”.

A continuación, se detalla los aspectos más importantes según cada eje de la formación de la ventaja competitiva:

Tabla 1.1

Formación de la ventaja competitiva

V.C. UEN	Calidad Superior	Eficiencia Superior	Innovación Superior	Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente
Fast Retailing	FR prioriza la calidad en sus productos antes que el precio. Posee un grupo de expertos que se encarga del control de calidad a lo largo de la cadena de valor.	El equipo de desarrollo de materiales se encarga de realizar las compras a granel directamente con el fabricante, consiguiendo mejores precios y generando economías de escala.	Cuenta con un centro de I+D, donde se concibe los productos con la más alta tecnología, orientados a crear la ropa del futuro.	La empresa hace partícipe al cliente en la mejora de los productos existentes. Ofrece la posibilidad de devolver el producto que compró hasta tres meses después de su adquisición.
UNIQLO	UNIQLO ofrece productos de buena calidad, que son funcionales y versátiles. El equipo de expertos se involucra en el aseguramiento de la calidad.	Adoptó la norma de un precio por artículo y reducir la oferta de productos a un artículo por <i>tsubo</i> , con la finalidad de reducir el precio de venta al público. Genera economías de escala.	Busca alianzas estratégicas a fin de crear productos innovadores que sean valorados por el consumidor.	La oferta se UNIQLO se adapta a las condiciones de cada país donde tiene presencia, a fin de darle un producto acorde a la cultura y climas. Política de devoluciones.
GU	Los productos de GU no tienen como prioridad la calidad, sino los precios bajos.	Logra economía de escala a través de las compras a granel y de la mejora de rendimientos en la cadena de valor.	Trabaja mucho el concepto de libertad al proporcionar que la experiencia de compra en las tiendas sea de manera autónoma, asistida por un carrito inteligente.	Digitaliza tiendas para mejorar el servicio al cliente. Amplía su oferta para ofrecer variedad al cliente.

(continúa)

(continuación)

Marcas Globales	Resaltan por sus productos de excelente calidad y diseños elegantes.	Economías de escala por las compras a granel, por lo que hacen que sus precios sean super competitivos.	Invierten en innovación, la marca J Brand cuenta con centro de innovación de telas, donde buscan crear nuevos tejidos de <i>denim</i> .	Política de devolución de prendas.
------------------------	--	---	---	------------------------------------

Fuente: Fast Retailing Co. (2018)

Elaboración propia.

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

a) Fast Retailing

Fortalezas:

- Capacidad de crecimiento a través de adquisiciones que le permite a la empresa adquirir no sólo los activos tangibles, sino también activos intangibles que crean sinergias con las actividades claves del negocio y genera aprendizajes a aplicar estrategias de desarrollo de mercado y producto.
- Adopción del modelo SPA, que permite tener el control de toda la cadena de valor, otorgando rapidez y flexibilidad de establecer estrategias que contribuya a la generación de la propuesta de valor.
- Tiendas emblema de gran formato que le permite mostrar toda la variedad de producto que la empresa ofrece, permitiéndole tener mayor presencia de marca, al estar ubicados estratégicamente.
- Enfoque en la calidad, priorizándola antes que el precio, lo que le permite lograr una diferenciación en relación a la competencia y además brindar precios muy competitivos.
- Cuenta con cuatro centros de I+D ubicados en las principales ciudades de la moda, lo cual permite seguir una estrategia global

- Enfoque en la Responsabilidad Social Empresarial, el cual forma parte de la filosofía de la empresa, a fin de que los clientes se identifiquen con ello y le compren a una empresa que se va desarrollando junto con la sociedad, demostrando que la empresa no solo tiene un fin económico, sino también de servir a la sociedad.
- Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la logística, lo que le permitirá a Fast Retailing automatizar sus almacenes y sistema de distribución, reduciendo costos de personal y optimizando el tiempo empleado para tal fin. (Reuters, 2018)

Debilidades:

- La toma de decisiones se concentra en una sola persona, Tadashi Yanai, quien ha tenido acertadas decisiones y ha sabido dirigir el negocio, sin embargo, también se precipitó con algunas decisiones que no resultaron.
- Dependencia de la tecnología, ya que, si ocurre alguna falla en los sistemas de TI, al estar interconectado, afectaría la operatividad del negocio.
- No toda la línea de producto está presente en el canal online, debiéndole dar la importancia que tiene y no tomarlo como algo anexo a las ventas físicas.
- El poder de negociación de los clientes es alto, por lo que si hay algo que disgusta o no convence al cliente puede cambiar de marca con facilidad.

b) Uniqlo

Fortalezas:

- Adopción del modelo SPA que consiste en tener el control de la cadena de valor.
- Tiendas emblema de gran formato, las cuales le permite tener mayor presencia y visibilidad de todos los productos.
- Enfoque en la calidad, pero manteniendo la asequibilidad en el precio.

- Cuenta con un centro I+D que impulsa a buscar variables de diferenciación en desarrollo de productos que puedan ofrecer productos con un valor agregado superior a la competencia.
- Enfoque en la RSE y realización de actividades en beneficio de la sociedad.
- Sus productos comprenden prendas básicas para ser llevadas como piezas, permitiendo a la empresa no estar ligado a una tendencia, obteniendo velocidad de adaptación sin hacer esfuerzos por seguir tendencias impuestas por el mercado.
- Gestión de inventarios más flexible, ya que se trata de prendas básicas que generan que el recambio sea más rápido, adoptando la estrategia de un artículo por *tsubo*.

Debilidades:

- La totalidad del aprovisionamiento se centra en el continente asiático, lo que impide tener una mayor diversidad de materias primas de la mejor calidad, que vaya a un segmento *premium*.
- Dependencia de la tecnología ya que, si hay alguna falla en los sistemas de TI, todo el sistema integrado de gestión puede afectar la operatividad del negocio.
- No toda la línea de producto está presente en el canal online.
- A pesar de ser una marca popular, se tiene un recuerdo de marca limitado.
- El poder de negociación de los clientes es alto, por lo que los clientes podrían cambiar de marca rápidamente.

c) GU

Fortalezas:

- Adopción del modelo SPA que consiste en tener el control de la cadena de valor.

- Tiendas de moda digital que genera una experiencia de compra al cliente, al otorgarle autonomía al visitar la tienda y tener a su disposición un carrito inteligente.
- Reforma en la cadena de suministro a fin de mejorar su rendimiento y ofrecer precios más bajos.

Debilidades:

- Alta dependencia de la tecnología ya que, si hay alguna falla en los sistemas de TI, todo el sistema integrado de gestión puede afectar la operatividad del negocio.
- GU no se enfoca en ofrecer productos de calidad, sino que apunta a tener los precios más bajos, por lo que la calidad del producto no es tan buena como en el resto de las UEN, sin embargo, está concentrando sus esfuerzos en mejorar la calidad.

d) Marcas Globales

Fortalezas:

- Adopción del modelo SPA que consiste en tener el control de la cadena de valor.
- Enfoque en ofrecer productos de alta calidad, innovadores y con diseños elegantes.
- Centro I+D que impulsa a buscar variables de diferenciación en desarrollo de productos que puedan ofrecer productos de excelente calidad y con tecnología.

Debilidades:

- Dependencia de la tecnología ya que, si hay alguna falla en los sistemas de TI, todo el sistema integrado de gestión puede afectar la operatividad del negocio.
- Poca recordación de marca frente a sus principales competidores

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden tener un impacto directo en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter (Hill y Jones, 2009). Por ello, realizaremos el Análisis PEST, herramienta propuesta originalmente por Francis Aguilar (1867), la cual evalúa las fuerzas del ambiente externo que podrían afectar los factores políticos, económicos, sociales – culturales y tecnológicos.



Tabla 1.2

Análisis PEST en base a la evolución futura

		Evolución Futura					
		12 meses	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
FACTORES POLÍTICOS							
Situación Política en el Perú	Crisis en el poder legislativo y judicial.	Amenaza	Cambio de gobierno en el 2021.	Amenaza	Corrupción comprometida en la política.	Amenaza	Amenaza
Política Laboral	La informalidad sigue siendo un problema.	Amenaza	Formalización de medio millón de trabajadores para el 2021.	Oportunidad	Reducción mínima de la tasa de desempleo e informalidad.	Oportunidad	Oportunidad
Requerimientos para la apertura de nuevas tiendas	Burocracia que obstaculiza y aplaza los proyectos de centros comerciales actuales.	Amenaza	Burocracia que obstaculiza y aplaza los proyectos de centros comerciales actuales.	Amenaza	Burocracia que obstaculiza y aplaza los proyectos de centros comerciales actuales.	Amenaza	Amenaza
FACTORES ECONÓMICOS							
Economía peruana	Crecimiento del PBI en 4.2%.	Oportunidad	Crecimiento del PBI en 4.8%.	Oportunidad	Crecimiento conservador del PBI.	Oportunidad	Oportunidad
Guerra Comercial entre EE.UU. y China	Menor dinamismo de China impactaría el crecimiento de la economía peruana.	Amenaza	Incertidumbre sobre las nuevas políticas que tome el gobierno estadounidense.	Amenaza	Expectativas por un nuevo gobierno en EEUU que no tenga políticas hostiles.	Oportunidad	Oportunidad
FACTORES SOCIALES - CULTURALES							
Crecimiento demográfico	La población se crecerá 1% aprox. por año.	Oportunidad	La población se crecerá 1% aprox. por año.	Oportunidad	La población se crecerá 1% aprox. por año.	Oportunidad	Oportunidad
Mayor uso del canal online	Permite ver variedad de propuestas desde un dispositivo antes de la toma de decisión.	Oportunidad	Incremento de las compras online.	Oportunidad	Incremento de las compras online.	Oportunidad	Oportunidad
Cambios acelerados en las tendencias	La presión global y la interconectividad cambian tendencias y preferencias	Oportunidad	Desarrollo de la Omnicanalidad que reformulará los patrones de compra.	Oportunidad	La inteligencia artificial y gestión del <i>Big Data</i> cambiará la conducta de compra.	Oportunidad	Oportunidad
Falta de amplios espacios para alquilar	Otorga mayor poder de negociación al propietario del inmueble.	Amenaza	Otorga mayor poder de negociación al propietario del inmueble.	Amenaza	Otorga mayor poder de negociación al propietario del inmueble.	Amenaza	Amenaza
Proliferación de las <i>Fast Fashion</i> en Lima y provincias	Grandes marcas van tomando mayor protagonismo en la industria textil.	Amenaza	Intensa competencia y desarrollo de mercado a fin de tener una mejor cuota.	Amenaza	Intensa competencia y desarrollo de mercado a fin de tener una mejor cuota.	Amenaza	Amenaza
Presencia de competidores en mercados emergentes	Arribo de grandes empresas con propuestas de precios competitivos.	Amenaza	Arribo de grandes empresas con propuestas de precios competitivos.	Amenaza	Arribo de grandes empresas con propuestas de precios competitivos.	Amenaza	Amenaza
Gustos y estilos cada vez más globales	Las tendencias y estilos tienen un mayor impulso gracias al internet.	Oportunidad	Las tendencias y estilos tienen un mayor impulso gracias al internet.	Oportunidad	Las tendencias y estilos tienen un mayor impulso gracias al internet.	Oportunidad	Oportunidad
Preferencia de compra hacia el canal tradicional	El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional.	Amenaza	El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional.	Amenaza	El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional.	Amenaza	Amenaza
Grado de confianza del consumidor	La confianza del consumidor no se muestra optimista.	Amenaza	Se espera una mejora en el índice de expectativas de confianza del consumidor	Oportunidad	Se espera una mejora en el índice de expectativas de confianza del consumidor	Oportunidad	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

FACTORES TECNOLÓGICOS						
Automatización de procesos	Uso de la inteligencia comercial y sistemas integrados de gestión.	Oportunidad	Uso de la inteligencia comercial y sistemas integrados de gestión.	Oportunidad	Desarrollo de la Inteligencia artificial y <i>Machine Learning</i> .	Oportunidad
Nuevos sistemas de información	Integración tecnológica para la consolidación de datos.	Oportunidad	Integración tecnológica para la consolidación de datos.	Oportunidad	Tiempos de respuesta mínimo que mejore los niveles de satisfacción del cliente.	Oportunidad
Avances tecnológicos en tiendas físicas	Acelerar el proceso de pago en las cajas.	Oportunidad	Realidad aumentada y la robótica en sus tiendas. cita	Oportunidad	Realidad aumentada y la robótica en sus tiendas. Cita	Oportunidad
Uso de internet	Crecimiento del canal online.	Oportunidad	Consolidación de ventas mediante el canal online.	Oportunidad	Consolidación de ventas mediante el canal online.	Oportunidad

Fuentes: Diario Gestión (2017), Gfk (2018), Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2010), “It (2018), Ministerio de Economía y Finanzas (2010), Perú Retail (2018) , Rojas, K. (2017), Takano (2018) y Villalobos, M. (2018)

Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

El modelo de las fuerzas de Porter se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria tales como: el riesgo de que entren nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. (Hill y Jones, 2009)

Se analizará las cinco fuerzas competitivas que señala Porter (2010) aplicado al sector *Fast Fashion*, a fin de evaluar el impacto que estas podrían tener en el desarrollo de las actividades de Fast Retailing:

a) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es medio - alto, debido a que existen bajas barreras de ingreso, las cuales se analizan a continuación:

Economías de Escala

Los líderes del mercado son empresas que tienen presencia en varios países, por ello, es sencillo para ellos negociar con proveedores y fabricantes de materias primas, a fin de conseguir precios competitivos, generando economías de escala por las compras a granel.

Las barreras de ingreso por economías de escala son más o menos altas, porque dependerá en gran medida del tamaño del competidor potencial que desee ingresar al mercado, por lo que existe un riesgo de ingreso medio - bajo de entrada de nuevos competidores.

Lealtad de marca

La lealtad de marca en el sector *Fast Fashion* es baja, ya que, al cambiar de artículos en periodos cortos de tiempo, la frecuencia de compra de una determinada marca dependerá si en ese momento al cliente le gustó o no el producto en la tienda, además, no existe programas de fidelización o algún aspecto que haga que exista una relación de largo plazo con la marca o empresa. Las barreras de ingreso por lealtad de marca son bajas, por lo que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es alto.

Ventaja absoluta en costos

Las empresas en el sector tienen ciertas ventajas en costos, pues la mayoría de estas compran bajo economías de escala y la mano de obra proviene de países donde el índice de pobreza preocupante, por ello los costos de producción son bajos, pero son compensados con los costos de distribución, generando barreras de entrada de mediana dimensión, por lo que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es medio.

Costo de cambio

El costo de cambio es bajo, ya que no hay lealtad de marca, ni un producto diferenciado que haga que a los consumidores les cueste cambiar de marca, dada la naturaleza del sector, pues las colecciones cambian rápidamente. Además, muchos de estos consumidores compran en empresas competidoras a la vez. Las barreras de entrada son bajas en cuanto al costo de cambio, por lo que el riesgo de que entren competidores potenciales es alto.

Adicionalmente a los factores mencionados por Hill (2009), dada la posición del sector, también se puede considerar la disponibilidad de espacios, esta es una barrera ya que puede retrasar la entrada de nuevos competidores, ya que los espacios en zonas de gran afluencia y con las proporciones necesarias para montar una tienda puede demandar cierto esfuerzo, por ello sería un riesgo medio.

b) Rivalidad entre las compañías establecidas

La rivalidad entre las empresas del sector es alta debido lo siguiente:

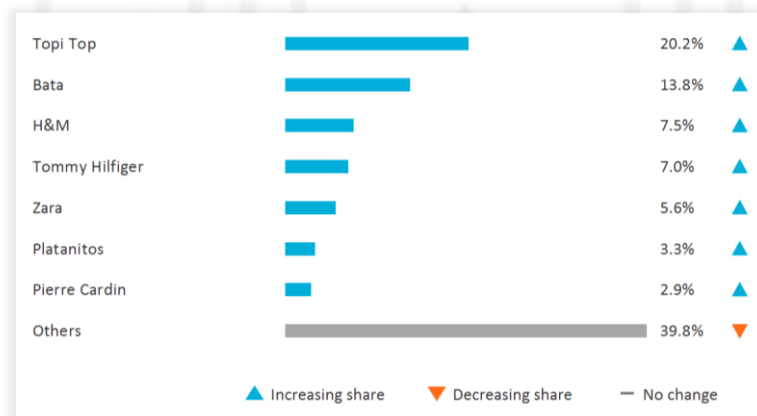
Estructura competitiva de la industria

En el sector *Fast Fashion*, la estructura es consolidada, ya que actualmente solo hay 5 actores que son: Zara, H&M, GAP, Forever 21 y Mango. Estos siguen esa tendencia de moda rápida y que compiten por la participación de mercado en su sector. Por esta razón, la rivalidad se incrementa.

Por otro lado, si quisiéramos abarcar un sector más grande, se puede considerar el sector *retail* especializado en la industria de la moda, en este sector la estructura competitiva es fragmentada, pues no existe competidores que podrían dominar el sector como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 1.2

Participación de mercado de *retailers* especializados en vestimenta y calzado.



Fuente: Euromonitor International (2018)

Comportamiento de la demanda

La demanda por la moda es creciente, debido a que en los últimos años hubo una expansión de la clase media que tiene la necesidad de vestir con prendas mucho más variadas porque quieren demostrar cierto status y por las facilidades de financiamiento que ofrecen los distintos bancos. La demanda también iría acompañada con las

proyecciones de crecimiento de PBI que señala una cifra alentadora de 4.2% según el MEF (2010). Este aspecto disminuye la rivalidad empresarial.

Barreras de salida

Las barreras de salida en Perú son bajas, ya que las *Fast Fashion* que compiten en el mercado local tienen su línea de producción en el extranjero, por ello los costos de salida solo serían lo relativo a la liquidación de los empleados y rescindir del contrato de arrendamiento, entre otros costos menores. Este punto disminuye la rivalidad.

Factores de diferenciación

La oferta de las empresas es poco diferenciable, tanto en producto como en el servicio que ofrecen en tienda, ya que son prendas casi desechables, pues siguen modas y tendencias que a las pocas semanas ya no se encuentran más en tiendas. Este factor incrementa la rivalidad.

Reacción de los competidores actuales

Los competidores actuales, directos e indirectos, reaccionarán ante la llegada de los nuevos actores que intenten arrebatárles su participación, por ello, se valdrán de todas sus armas para tratar de minimizar las ansiadas inauguraciones de alguna tienda y desviar su atención a ellos con ofertas o novedades. Este factor considera que puede generar una rivalidad media, debido a que dependerá quién o quienes sean las empresas que estén dispuestos a defender su participación.

c) Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que las empresas en este sector ofrecen productos que son poco diferenciados y no existe lealtad de marca con alguna empresa, por ende, el costo de cambio es bajo, por lo que les sería muy fácil a los compradores cambiar de marca con facilidad. Además, estas empresas no desarrollan programas de fidelización.

d) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo - medio, ya que existe gran cantidad de proveedores de textiles, por lo que las grandes empresas pueden tomar el control, pues compran en cantidades importantes. Por otro lado, la mano de obra en los países asiáticos abunda, ya que existe mucha pobreza y necesidad de trabajar hasta en condiciones deplorables.

En cuestión de alquileres, en el Perú existen pocos espacios con las dimensiones que las tiendas de *Fast Fashion* son requeridas, ya sean en avenidas concurridas o en centros comerciales ya consolidados. Sin embargo, de llegar una empresa reconocida a los Centros Comerciales les resultará atractivo, pues elevarían el tráfico en sus establecimientos a ser tiendas anclas, pero hay que considerar los contratos vigentes.

e) Amenaza de los sustitutos

La necesidad básica que atiende los productos de la industria textil o moda es el de vestir, por tal motivo no tendría un sustituto para satisfacer esa necesidad. Si bien es cierto, hay una alternativa en el sector *Slow Fashion* o en la ropa ofrecida por las tiendas por departamento, sin embargo, estas serían competidores indirectos de las *Fast Fashion*, mas no un sustituto.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

a) Oportunidades

- Crecimiento económico a futuro en base a las proyecciones de crecimiento del PBI realizadas por el MEF, que estima un incremento de 4.2% en el PBI para el 2019. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).
- Se estima un crecimiento demográfico total en el Perú de aproximadamente un 1% por cada año. (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2010)
- Gustos y estilos globales debido al uso del internet que permite estar actualizado de lo último de la moda y facilita la adopción de estilos de vestir extranjeros.

- Mayor uso del canal online que ver la gran variedad de oferta desde un dispositivo antes de tomar alguna decisión.
- Cambios acelerados en las tendencias debido a la presión global y la interconectividad que cambian tendencias y preferencias.
- Automatización de los procesos mediante el uso de la inteligencia comercial y sistemas integrados de gestión.
- Nuevos sistemas de información que hacen una integración tecnológica que permitirá la consolidación de datos y gestión de ellos.
- Avances tecnológicos en tiendas físicas generando una experiencia de compra para el cliente, reduciendo el tiempo de pago en caja y generando pues ya no tendría que desplazarse hasta la caja o que a través de un espejo pantalla le permita ir combinando distintos estilos.
- Uso del internet que permite el desarrollo del canal online.

b) Amenazas

- La crisis en el poder legislativo y judicial genera inseguridad tanto a los consumidores, como a los inversionistas. En el 2021 se tendrá un panorama más claro para un escenario futuro. Otro problema latente es la corrupción y es poco probable que los políticos ayuden a resolver esta situación de crisis. (Adrianzén, 2018)
- Las políticas laborales y la informalidad en nuestro país siguen siendo un problema, sin embargo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo tiene como meta formalizar a medio millón de personas para el 2021. (Villalobos, 2018)
- La burocracia en nuestro país obstaculiza y aplaza los proyectos de centros comerciales actuales para la apertura de nuevas tiendas.
- La Guerra Comercial entre China y EE.UU. es una amenaza ya que, con las nuevas imposiciones de EEUU, que afectan las exportaciones de China, generaría un menor dinamismo del mercado chino, el cual impactaría el crecimiento de la economía peruana.
- Falta de espacios amplios para alquilar en Lima, otorgando un mayor poder de negociación al propietario del terreno.

- Presencia de competidores en mercados emergentes, con los cuales desataría una guerra de precios, por los bajos costos en mano de obra, generando más competitivos.
- Proliferación de las *Fast Fashion* en Perú, lo que permite que grandes marcas van tomando mayor protagonismo en el sector textil peruano, pues cada vez tienen más presencia en nuestro país con tiendas físicas.
- Preferencia de compra hacia el canal tradicional, ya que el 70% del consumo se realiza por ese canal. (Perú Retail, 2018)
- El grado de confianza del consumidor es un factor a tomar en cuenta, pues las expectativas del consumidor vienen mermando en los últimos meses. (GfK, 2018)

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de una empresa (David y David, 2017). Para desarrollar la matriz EFI, se determinó las fortalezas y debilidades de Fast Retailing, asignándole pesos de acuerdo a la relevancia que tienen y otorgándole una clasificación del 1 al 4, asignándole 1 a la debilidad mayor, 2 a la debilidad menor, 3 a la fortaleza menor y 4 a la fortaleza mayor.

A continuación, se muestra una tabla con la puntuación obtenida:

Tabla 2.1

Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Enfoque en la calidad	0.15	4	0.60
Adopción del modelo SPA	0.10	3	0.30
Uso de nuevas tecnologías orientadas a mejorar la logística	0.10	4	0.40
Tiendas emblema de gran formato	0.08	3	0.24
Centro I+D	0.08	4	0.32
Enfoque en la RSE	0.08	4	0.32
Crecimiento a través de adquisiciones	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
La toma de decisiones centradas en el líder de FR	0.05	1	0.05
Dependencia de la tecnología	0.08	2	0.16
El poder de negociación de los clientes es alto	0.12	2	0.24
El aprovisionamiento para UNIQLO se concentra en Asia	0.05	1	0.05
Recuerdo de marca limitado para FR	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.95

Fuente: David y David (2017)

Elaboración propia.

El análisis de la matriz EFI le otorga un puntaje de 2.95 a Fast Retailing, lo que demuestra su sólida posición interna, por lo que capitalizan mejor sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, legal, tecnológica y competitiva. (David y David, 2017).

Para desarrollar la matriz EFE, se determinó las oportunidades y amenazas del mercado peruano, asignándole pesos de acuerdo a la relevancia que tienen y otorgándole una clasificación del 1 al 4, otorgando 1 si la estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni amenazas y la máxima puntuación de 4 significa que la estrategia de la empresa responde eficazmente a los factores citados.

A continuación, se muestra una tabla con la puntuación obtenida:

Tabla 2.2

Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Crecimiento de la economía peruana	0.02	4	0.08
Crecimiento demográfico	0.01	3	0.03
Gustos y estilos cada vez más globales	0.06	4	0.24
Mayor uso del canal online	0.08	4	0.32
Cambios acelerados en las tendencias	0.06	3	0.18
Automatización de procesos	0.10	4	0.40
Nuevos sistemas de información	0.08	3	0.24
Avances tecnológicos en tiendas físicas	0.12	4	0.48
Uso de internet	0.08	4	0.32
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Crisis política en el Perú	0.03	2	0.06
Políticas laborales e informalidad	0.02	3	0.06
Burocracia en los trámites	0.01	2	0.02
Guerra Comercial entre EE.UU. y China	0.05	2	0.10
Falta espacios amplios para alquilar	0.06	3	0.18
Presencia de competidores en mercados emergentes	0.05	2	0.10
Proliferación de las Fast Fashion	0.05	3	0.15
Preferencia de compra en el canal tradicional	0.08	2	0.16
Grado de confianza del consumidor en descenso	0.04	2	0.08
TOTAL	100%		3.20

Fuente: David y David (2017)

Elaboración propia.

El análisis de la matriz EFE le otorga un puntaje de 3.20 a Fast Retailing, lo que deja claro que la empresa responde de manera eficiente a las amenazas del mercado y aprovecha las oportunidades.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).

La estrategia genérica de Fast Retailing es una combinación de liderazgo en costos y diferenciación, de acuerdo a las estrategias genéricas planteadas por Porter (2010), ya que alinea sus estrategias a generar productos de muy buena calidad a precios competitivos, explotando todos los recursos que el grupo posee. A continuación, se presenta una tabla con los factores que determinan la estrategia genérica de la empresa:

Tabla 2.3

Factores que determinan la ventaja competitiva

Factor	Fast Retailing
Diferenciación	Tiene una diferenciación medio-alta centrada en la calidad de sus productos. Fast Retailing ofrece en su mayoría prendas funcionales con tecnología y de muy buena calidad, para ello invierte en innovación a fin de mejorar continuamente sus productos para la satisfacción de sus clientes.
Segmentación	Fast Retailing tiene una segmentación baja, ya que los segmentos a los que se dirigen son amplios y no especializados.
Habilidades distintivas	I+D, economías de escala, aseguramiento de la calidad, reducción de costos e inversión en tecnología para optimizar y automatizar procesos
Estrategia	Diferenciación + Liderazgo en Costos

Elaboración propia.

2.4 Matriz FODA (Sustento).

En la matriz FODA se detallan las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas con las estrategias cruzadas, a fin de que se aprovechen las oportunidades y fortalezas, y se reduzcan las debilidades y amenazas. Esta matriz ayudará a establecer los cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. (Hill y Jones, 2009)

Tabla 2.4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Enfoque en la calidad</p> <p>F2: Adopción del modelo SPA</p> <p>F3: Uso de nuevas tecnologías orientadas a mejorar la logística</p> <p>F4: Tiendas emblema de gran formato</p> <p>F5: Centro I+D</p> <p>F6: Enfoque en la RSE</p> <p>F7: Crecimiento a través de adquisiciones</p>	<p>D1: La toma de decisiones centradas en el líder de FR</p> <p>D2: Dependencia de la tecnología</p> <p>D3: El poder de negociación de los clientes es alto</p> <p>D4: El aprovisionamiento para UNIQLO se concentra en Asia</p> <p>D5: Recuerdo de marca limitado para FR</p>
OPORTUNIDADES	FO - Explotar	DO - Buscar
<p>O1: Crecimiento de la economía peruana</p> <p>O2: Crecimiento demográfico</p> <p>O3: Gustos y estilos cada vez más globales</p> <p>O4: Mayor uso del canal online</p> <p>O5: Cambios acelerados en las tendencias</p> <p>O6: Automatización de procesos</p> <p>O7: Nuevos sistemas de información</p> <p>O8: Avances tecnológicos en tiendas físicas</p> <p>O9: Uso de internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al mercado peruano siguiendo su plan de expansión de mercado (O1, O2, O3, F1, F7) • Desarrollo del canal online (O4, O9, F2, F3) • Crear una experiencia de compra para el cliente en las tiendas físicas (O6, O7, O8, F4) • Crear nuevas necesidades para el cliente (O5, O7, F5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de contingencia ante imprevistos con el sistema de información integrado (O6, O7, D2) • Aplicar una estrategia de omnicanalidad mediante la cual pueda llegar al consumidor (O4, O9, D3) • Inversión en publicidad que consiga el posicionamiento de la marca (O5, O9, D5)
AMENAZAS	FA - Confrontar	DA - Evitar
<p>A1: Crisis política en el Perú</p> <p>A2: Políticas laborales e informalidad</p> <p>A3: Burocracia en los trámites</p> <p>A4: Guerra Comercial entre EE.UU. y China</p> <p>A5: Falta espacios amplios para alquilar</p> <p>A6: Presencia de competidores en mercados emergentes</p> <p>A7: Proliferación de las Fast Fashion</p> <p>A8: Preferencia de compra en el canal tradicional</p> <p>A9: Grado de confianza del consumidor en descenso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con proveedores locales (A6, A8, F2, F7) • Apertura de nuevas tiendas en puntos de gran afluencia (A3, A7, F4, F7) • Comunicar la filosofía de la empresa (A1, A9, F6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una gestión de inventarios óptima que evite quedarse con muchos productos en stock (A7, A6, D3)

Fuente: Hill y Jones (2009)

Elaboración propia

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

a) Misión:

La misión que tiene el Grupo Fast Retailing (2018) declara es la siguiente:

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérselas” y “Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar nuestra compañía en línea con la sociedad”

Esta misión hace referencia a los siguientes criterios:

- Producto: ropa con un valor nuevo y exclusivo.
- Clientes o consumidores: las personas.
- Mercado: todo el mundo.
- Objetivos de la organización: crecimiento y desarrollo
- Filosofía: que le permita experimentar la alegría, felicidad y satisfacción al cliente.
- Preocupación por la imagen pública: la compañía se desarrolla en línea con la sociedad y realiza actividades corporativas para los clientes.

Se puede concluir luego de la evaluación de la misión de la empresa, que Fast Retailing posee una misión bastante clara, que se mantendrá en el tiempo porque en los términos en los que se expresa no están limitados.

b) Visión:

La visión del grupo es “Desbloquear el poder de la ropa”. (Fast Retailing Co., 2018)

El grupo sigue esta visión porque tiene claro que al vender la ropa de la forma en que ellos lo realizan están contribuyendo a hacer del mundo un lugar mejor. La ropa es importante por las emociones que provoca en las personas que la utilizan y más aún si se produce de forma amigable con el medio ambiente, reafirmando su promesa de trabajar por una sociedad mejor y más sostenible.

c) Políticas

Las políticas identificadas en Fast Retailing tiene como eje central al cliente, dado que sus valores y principios son adoptados por todos los trabajadores en el día a día.

Los principios de Fast Retailing (2018) comprende el hacer todo lo posible por sus clientes, perseguir la excelencia y aspira al mayor nivel posible de logros, lograr resultados sólidos mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo. Además, deben moverse rápido y con decisión en todo lo que realicen, conducir negocios de una manera muy real basada en el mercado actual, productos y hechos y sobre todo actuar como ciudadanos globales con ética e integridad.

Sus valores también están presentes como pilares de la empresa, ya que todos los trabajadores están llamados a abordar todos los problemas desde la perspectiva del cliente, abrazando la innovación y el desafío, respetando y apoyando a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal, así como tener un compromiso con las normas éticas y la corrección.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

a) Objetivo estratégico a nivel: Fast Retailing

“Convertirnos en la compañía número uno y líder del mundo para el año 2020, con un crecimiento anual aproximadamente del 30%, aumentando nuestras ventas a 300 mil millones de yenes en los próximos años”. (Fast Retailing Co., 2018)

b) Objetivo estratégico a nivel: UNIQLO

En línea con nuestra estrategia de expansión geográfica, llegaremos al mercado sudamericano dentro de los próximos 4 años, teniendo presencia en las economías con mayor proyección como son: Chile, Perú y Colombia, a fin de generar ventas por 30 mil millones de yenes, representado el 10% de las ventas globales.

c) Objetivo estratégico a nivel: UNIQLO Perú

En el 2019, nuestro objetivo apunta a tener presencia en el mercado peruano, estableciéndonos con una tienda *flagship* en Lima, que genere ventas por 25 millones de dólares en el primer año y obteniendo una rentabilidad del 20%.

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

Luego de haber realizado un diagnóstico interno y externo, y teniendo en cuenta la estrategia de expansión geográfica que se propone, pues UNIQLO no solo ingresaría al mercado peruano, sino que llegaría también a Chile y Colombia, se deberá incluir en la actual UEN de UNIQLO International al mercado de Latinoamérica, con ello se logrará tener estrategias que vayan dirigidas a un mercado que tienen aspectos en común.

Asimismo, se propone la creación de dos unidades estratégicas, que permitirá atender mercados aún no cubiertos por la empresa.

a) Nueva UEN: Powertech – La ropa deportiva del futuro

Esta UEN surge ante la necesidad de adquirir prendas deportivas con alta tecnología, de muy buena calidad, pero a precios accesibles, para hacer frente a las grandes marcas deportivas que hay en el mercado como Nike y Adidas. Para lograr sus objetivos, tendrá su propio centro de I+D, el cual desarrollará nuevas tecnologías a ser aplicadas en las prendas, con la finalidad de potenciar el *performance* de cada entrenamiento.

A continuación, se detalla algunos puntos clave a conocer de la nueva UEN:

Tabla 2.5

Características de la nueva UEN Powertech

UEN	Powertech
Segmento	Hombres y mujeres de 15 a 50 años que les guste hacer deporte
Marcas	Powertech Women
	Powertech Men
Propuesta de Valor	Prendas de calidad, súper livianas y con tecnología para quienes les gusta hacer deporte sin perder el estilo urbano, a precios muy competitivos.
Actividades Clave	I+D
	Aseguramiento de la calidad
	Producción
	Marketing
Canales	Tiendas físicas digitales
	Canal online
Ventaja Competitiva	Calidad e Innovación Superior

Elaboración propia.

b) Nueva UEN: Careflex – Ropa funcional para el adulto mayor

Esta UEN surge ante la necesidad de muchas personas mayores que tienen problemas degenerativos propios de la edad como incontinencias, pérdida la movilidad total o parcial, pieles sensibles, ente otros. Este es un mercado aun no explotado, pues no existen marcas comerciales que fabriquen este tipo de ropa. Para lograr sus objetivos, tendrá su propio centro de I+D, el cual desarrollará nuevas tecnologías y añadirán la funcionalidad en estas prendas, las cuales podrán ser fácilmente colocadas por terceras personas, pues el diseño será el factor clave en esta idea de negocio.

A continuación, se detalla algunos puntos clave a conocer de la nueva UEN:

Tabla 2.6

Características de la nueva UEN Careflex

UEN	Careflex
Segmento	Adultos mayores
Marcas	Careflex for her
	Careflex for him
Propuesta de Valor	Prendas de calidad diseñada especialmente para el adulto mayor y atender sus necesidades como la piel sensible y practicidad para que la ropa pueda ser colocada por otra persona.
Actividades Clave	I+D
	Producción
	Atención al cliente
	Marketing
Canales	Tiendas especializadas
	Canal Online
Ventaja Competitiva	Innovación Superior, Calidad Superior y Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente

Elaboración propia.

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

Se proponen las siguientes estrategias a fin de seguir con los objetivos estratégicos de la empresa:

a) Estrategias Funcionales

Actividades primarias

Logística Interna:

- Utilizar sistemas de gestión integrados que permita obtener información en tiempo real y actúe directamente con el sistema de distribución.

Marketing y Ventas:

- Realizar estudios de mercado a fin de conocer a profundidad al consumidor peruano.

- Realizar campañas publicitarias a fin de crear una consciencia de marca de UNIQLO en el Perú.
- Buscar desarrollar el canal online para potenciar las ventas.

Servicio Post venta:

- Realizar una trazabilidad de compra la compra online para medir la efectividad del retiro de productos en tienda.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

- Transmitir la cultura empresarial proveniente de la sede matriz a fin de que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.

Gestión de Recursos Humanos:

- Capacitar a los empleados mediante el los programas de formación de líderes FRMIC.
- Adoptar el programa de promoción de empleados, a fin de que tengan línea de carrera.

Desarrollo Tecnológico

- Establecer nuevos sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna.
- Uso de dispositivos electrónicos en las tiendas a fin de que los vendedores puedan tener acceso al stock de artículos desde un móvil.

b) Estrategias de negocios:

Estrategias genéricas

La estrategia genérica (Porter, 2010) que sigue Fast Retailing es de Diferenciación + Liderazgo en costos, pues la empresa se enfoca en ofrecer productos de la mejor calidad a un precio accesible.

Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas son aquellas que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos (David y David, 2017), por ello, se propone las siguientes estrategias intensivas:

- **Penetración de Mercado:** Reforzar las campañas de marketing, a fin de incrementar las ventas en tiendas físicas y que el canal online tome mayor presencia.
- **Desarrollo de Mercado:** Abrir nuevas tiendas en otras zonas geográficas donde no se tiene presencia, como Sudamérica, donde hay mucho potencial.
- **Desarrollo de Producto:** Expandir la línea de producto y lanzar al mercado productos innovadores, que aseguren la funcionalidad y practicidad de las prendas.

Estrategias de Inversión

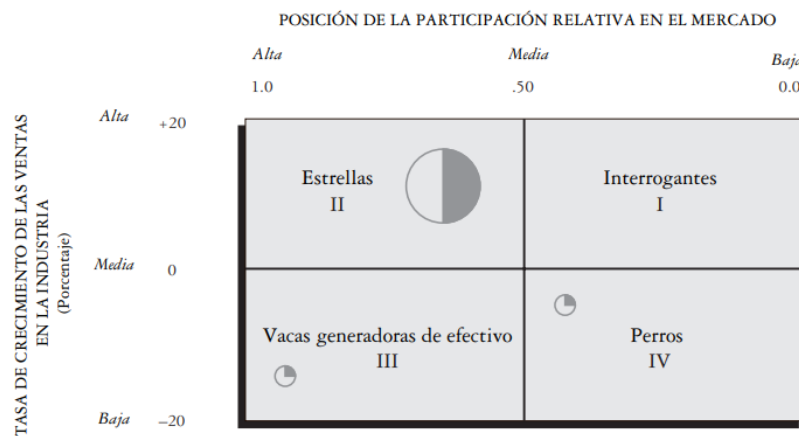
Para determinar la estrategia de inversión a utilizar, es importante tener claro la posición competitiva de la empresa, por lo que utilizaremos la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) tal y como se muestra en la figura 2.1, la cual se basa en la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria (David y David, 2017). Tomando en cuenta la posición competitiva de UNIQLO que es estrella y la etapa del ciclo de vida de la demanda que está en auge, se establece la siguiente estrategia:

- Reforzar las campañas de marketing, a fin de incrementar las ventas en tiendas físicas y canal online. (Penetración de mercado)

Por otro lado, si nos enfocamos en el 2019 y ante la llegada de UNIQLO a Perú la estrategia a implementar serían otras, pues la posición competitiva de UNIQLO Perú sería interrogante y la etapa del ciclo de vida de la demanda está en auge, por lo que se establecen las siguientes estrategias:

- Iniciar campañas y promociones para incrementar las ventar en tiendas físicas y que el canal online tome mayor presencia. (Penetración de mercado)
- Abrir una nueva tienda en Lima a fin de incrementar las ventas. (Desarrollo de Mercado)
- Expandir la línea de producto y lanzar al mercado productos innovadores, que aseguren la funcionalidad y practicidad de las prendas. (Desarrollo de Producto)

Figura 2.1
Matriz BCG



Fuente: David y David (2017)

c) Estrategias Corporativas:

Según Hill y Jones (2009), las estrategias corporativas deben permitir a una empresa o a sus unidades de negocios realizar actividades funcionales en la cadena de valor a un costo más bajo o de modo que permita la diferenciación. La estrategia corporativa reforzará la rentabilidad si ayuda a la compañía a reducir la rivalidad en la industria y reduce la amenaza de daños por la competencia de precios. Por ello, se recomienda a UNIQLO las siguientes estrategias a nivel corporativo:

- **Diversificación Relacionada:** Adquisición de una empresa que venda accesorios como bolsos y carteras para complementar la oferta.
- **Integración Horizontal:** Adquirir a GAP (empresa competidora) con la finalidad de entrar con mayor fuerza al mercado estadounidense ganar mayor participación de mercado.
- **Integración Vertical:** Adquirir alguna empresa de distribución (hacia adelantes) a fin de tener un mayor control sobre la logística de salida.

d) Estrategias Globales:

Métodos de ingreso

El método de ingreso de UNIQLO al territorio peruano es a través de subsidiarias de propiedad total, ya que al seguir un modelo SPA, se requiere tener el control de los canales de venta para llevar a cabo la estrategia de manera eficaz.

Estrategia

La estrategia global que sigue Fast Retailing es de Adaptación Global, ya que la empresa ofrece productos estandarizados que pueden ser vendidos distintos países, generando economías de escala. Si bien es cierto, la empresa tiene que adaptarse a las condiciones de clima, porque es parte del negocio en sí, de programar las colecciones y que vayan acorde con los climas del país, esto no significa que se adapta localmente porque el producto en si no está siendo alterado. Siguiendo una estrategia de adaptación global, la empresa se enfoca en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación, basando su modelo de negocios en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global. (Hill y Jones, 2009)

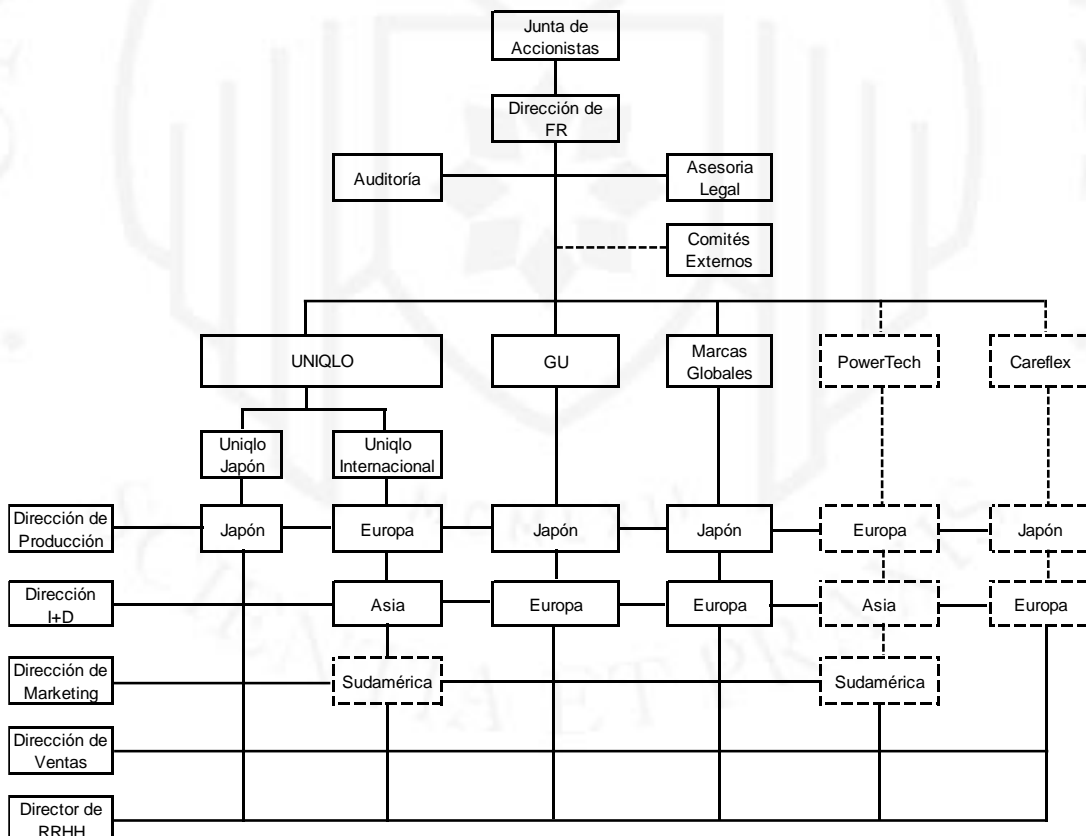
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La nueva estructura organizacional que se propone se orienta a la flexibilidad que el propio sector lo requiere, por ello, es importante que el organigrama tenga una estructura por UEN y geográfica, adicionalmente las direcciones de Producción, I+D, Marketing, Ventas y RRHH, junto con los ejecutivos de cada una de las UEN tomen en decisiones en bien de la organización. Esta estructura permitirá tener sinergias entre las distintas unidades geográficas y las áreas clave del negocio, que con una visión más global de las acciones a realizar aterricen en cada una de las UEN.

Figura 3.1

Organigrama propuesto de Fast Retailing



Elaboración propia.

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

A fin de mejorar la implementación de las estrategias de la empresa, se propone lo siguiente:

Propuesta 1: La gestión de UNIQLO Perú tiene que estar alineada a la razón de ser de la empresa y replicar la propuesta de valor tanto en Japón como en Perú. Para ello, los líderes de esta nueva operación en Perú deben provenir del programa FRMIC, el cual tiene por objetivo formar a quienes dirijan el negocio en los distintos países, con una sola visión del negocio. Es importante que en una primera etapa quienes tomen las riendas del negocio sean personas que ya conocen el negocio de UNIQLO, pero se recomienda que a medida en cómo se va desarrollando la operación en Perú, se vaya capacitando a peruanos y formen parte el programa FRMIC, para que ocupen cargos estratégicos en la empresa.

Propuesta 2: La cultura que es transmitida por el fundador Tadashi Yanai debe ser adoptada por todos sus trabajadores en distintas partes del mundo, por lo que, es importante que los líderes la transmitan adecuadamente. Los empleados deben entender la razón de ser de UNIQLO y todas sus acciones deben estar orientadas a ofrecerle un servicio y productos de calidad al cliente.

Propuesta 3: Los recursos humanos es otro punto clave a tratar, ya que de ellos dependerá que la propuesta de valor sea percibida adecuadamente por el cliente. Al iniciar una operación en Perú, la empresa debe velar por que el salario que se le ofrezca sea digno, además, tenga oportunidad de línea de carrera y les permita a los trabajadores aprender y desempeñarse en un ambiente saludable. Los trabajadores de la tienda son los que estarán en contacto directo con los clientes y son los responsables de transmitir la propuesta de valor de la empresa, por ello es importante que se sientan orgullosos y valorados en sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

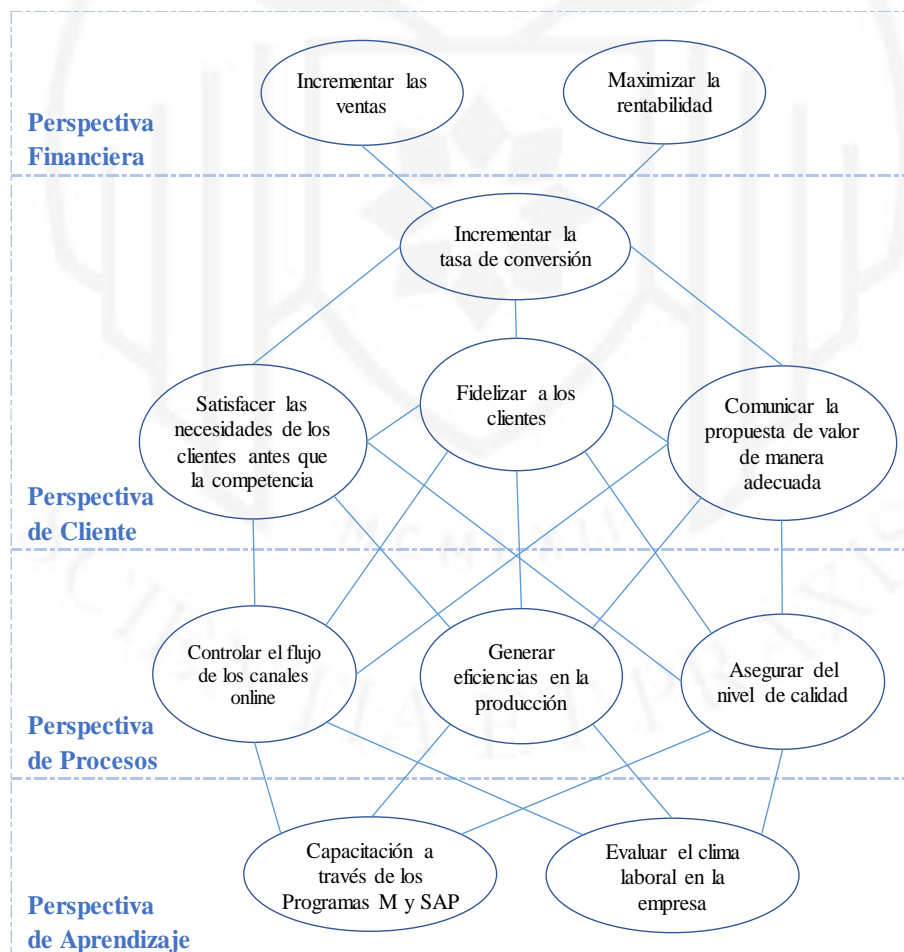
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Kaplan y Norton, 2004) Por ello, se ha elaborado el mapa estratégico para la operación de UNIQLO Perú en función del siguiente objetivo estratégico:

En el 2019, nuestro objetivo apunta a tener presencia en el mercado peruano, estableciéndonos con una tienda *flagship* en Lima, que genere ventas por 25 millones de dólares en el primer año y obteniendo una rentabilidad del 20%.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de UNIQLO Perú



Fuente: Kaplan y Norton (2004)
Elaboración propia.

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

Con la finalidad de identificar aspectos a monitorear en UNIQLO Perú y determinar si se cumple con algunos de objetivos, se desarrollará un Cuadro de Mano Integral (*Balance Score Card*), proporcionando un marco que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores de acción. (Kaplan y Norton, 2009)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de UNIQLO Perú

Objetivo BSC		Indicador BSC		Peso BSC
Perspectiva Financiera	F1: Incrementar las ventas	Ventas anuales	\$ 25 MM	100%
	F2: Maximizar la rentabilidad	Rentabilidad sobre el patrimonio	20%	100%
Perspectiva de Cliente	C1: Incrementar la tasa de conversión	Tasa de conversión	10%	100%
	C2: Satisfacer las necesidades de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	65%	100%
	C3: Fidelizar a los clientes	Ratio NPS (Net Promoters Score)	60%	100%
	C4: Comunicar la propuesta de valor	Recordación de marca	60%	45%
		Consideración de marca	30%	65%
Perspectiva de Procesos	P1: Controlar el flujo de los canales online	Tasa de rebote	80%	100%
	P2: Generar eficiencias en la producción	Porcentaje de eficiencia	70%	100%
	P3: Asegurarse del nivel de calidad	Porcentaje de productos fallidos	<5%	100%
Perspectiva de Aprendizaje	A1: Capacitación a todo el personal	Número de horas de capacitación al mes	36	100%
	A2: Mejorar el clima laboral	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados	80%	100%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

Para tener una idea más clara de cuál sería el cumplimiento final de los objetivos, se ha pronosticado los resultados que se obtendrían al final del ejercicio anual del 2019, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral con resultados obtenidos en UNIQLO Perú

Objetivo BSC	Objetivo	Indicador BSC	Peso BSC	Resultado	Indicador
F1: Incrementar las ventas	80%	Ventas anuales \$ 25 MM	100%	\$ 20 MM	80%
F2: Maximizar la rentabilidad	90%	Rentabilidad sobre el patrimonio 20%	100%	18%	90%
C1: Incrementar la tasa de conversión	150%	Tasa de conversión 10%	100%	15%	150%
C2: Satisfacer las necesidades de los clientes	77%	Nivel de satisfacción de los clientes 65%	100%	50%	77%
C3: Fidelizar a los clientes	92%	Ratio NPS (Net Promoters Score) 60%	100%	55%	92%
C4: Comunicar la propuesta de valor	52%	Recordación de marca 60%	45%	40%	67%
		Consideración de marca 30%	65%	10%	33%
P1: Controlar el flujo de los canales online	88%	Tasa de rebote 80%	100%	70%	88%
P2: Generar eficiencias en la producción	71%	Porcentaje de eficiencia 70%	100%	50%	71%
P3: Asegurarse del nivel de calidad	250%	Porcentaje de productos fallidos <5%	100%	2%	250%
A1: Capacitación a todo el personal	89%	Número de horas de capacitación al mes 36	100%	32	89%
A2: Mejorar el clima laboral	94%	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados 80%	100%	75%	94%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La llegada de un nuevo competidor al sector *Fast Fashion* intensificará la rivalidad en el sector e industria, existirá una mayor variedad de productos, por lo que el comprador tendrá un mayor poder de negociación, teniendo una mayor oferta de productos, con variedad de precios y diseños que se ajusten a sus necesidades.
- Con la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y uso del internet, las tendencias y gustos del consumidor varían con mayor rapidez, lo que genera presión a las empresas por ofrecer productos innovadores acorde a las condiciones del mercado. Asimismo, crea nuevas oportunidades, por lo que las empresas deberán aprovechar estos recursos y generar mayores ventas a un menor costo.
- Las *Fast Fashion* cada día toman más importancia en el mundo de la moda, pues se inspiran en las últimas tendencias para replicarlas y lanzarlas en múltiples colecciones al año, brindándole así a los consumidores prendas a un costo accesible. Muchas de ellas ofrecen productos similares con diseños en tendencia o prendas básicas, por ello es importante diferenciarse y transmitir adecuadamente su propuesta de valor al cliente.
- Fast Retailing tiene una posición competitiva fuerte y aprovechará las oportunidades que se presentarán en el mercado peruano a fin de ganar participación. El gran reto para la empresa es hacer que las grandes masas cambien las preferencias por el canal tradicional y se contagien de participar en esta revolución del vestir.

RECOMENDACIONES

- UNIQLO debería llegar a la capital peruana para establecer una tienda emblema en un punto estratégico de la capital, con ello generará expectativas y despertará el interés de muchos peruanos en descubrir por si mismos si realmente la calidad es tan buena como la proclaman.
- Se debe implementar de manera adecuada la estrategia, apuntando a atender aquellos puntos sensibles que los competidores han descuidado, como ofrecer programas de fidelización, desarrollo del canal online y eficiencias en la distribución.
- Los trabajadores de UNIQLO Perú también jugarán un papel importante, ya que serán los encargados de transmitir correctamente la propuesta de valor de la empresa, pues tendrán contacto directo con el cliente orientándolo y brindándole asesoría en la tienda, por lo que es importante que la empresa tenga a los colaboradores motivados.
- Realizar una fuerte campaña publicitaria que haga a la población tener consciencia de marca, se comunique efectivamente la propuesta de valor, resalte su preocupación por la sociedad y el medio ambiente y se construya una *love mark*.
- La empresa debe aprovechar los medios digitales y el incremento del *e-commerce*, ya que es un punto en que los participantes actuales no han desarrollado y promete ser la forma más rápida y sencilla para comprar ropa, ya que le permite al consumidor tener una visión total de la oferta, comparar precios con los competidores, ahorro de tiempo y de costos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén, A. (3 de Mayo de 2018). La amenaza de un futuro incierto. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1236229-amenaza-futuro-incierto>
- Aguilar, F. J. (1867). *Scanning the business environment*. Nueva York: Macmillan.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.ª ed.). México: Pearson Education.
- Diario Gestión. (19 de Julio de 2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Fast Retailing Co. (2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/>
- GfK. (2018). *GfK ICC y actitudes hacia la economía*. Lima.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y Edades Quinquenales según Departamento, Provincia y Distrito, 2005 - 2015*. Lima.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022*. Lima: Diario El Peruano.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (17 de Agosto de 2018). Perú: Canal tradicional vs Canal moderno. Recuperado de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Reuters. (9 de Octubre de 2018). Uniqlo owner Fast Retailing to invest \$885 million in warehouse automation. Recuperado de <https://uk.reuters.com/article/uk-fast->

retailing-strategy/uniqlo-owner-fast-retailing-to-invest-885-million-in-warehouse-automation-idUKKCN1MJ095

- Rojas, K. (12 de Diciembre de 2017). La nueva era de la automatización: Los avances y el panorama reciente. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/nueva-automatizacion-avances-panorama-reciente-222552>
- Sánchez, A. (29 de Enero de 2018). El futuro del retail llegará en 2020. *it*. Recuperado de <http://www.itfashion.com/moda/el-futuro-del-retail-llegara-en-2020/>
- Takano, J. (1 de Octubre de 2018). Las tiendas de moda de los malls en Perú han evolucionado su visual merchandising. (P. Retail, Entrevistador) Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/tiendas-moda-malls-peru-evolucionan-visual-merchandising/>
- Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). Grupo Fast Retailing. Harvard Business School.
- Villalobos, M. (17 de Agosto de 2018). MTPE: política laboral está enfocada en trabajadores informales. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-explica-diferencias-cifras-noticia-547825>