

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

Manuel Alonso Taquia Valdivia

Código 20101917

Lima – Perú

Noviembre de 2018



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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio)	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio).....	9
1.2 Diagnóstico Externo	11
1.2.1 Análisis PEST	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	12
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	19
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	20
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	21
2.4 Matriz FODA	22
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	24
2.7 Redefinición de las UEN.....	25
2.8 Propuestas y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	28
3.3 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	28

3.4 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa. 29

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO 31

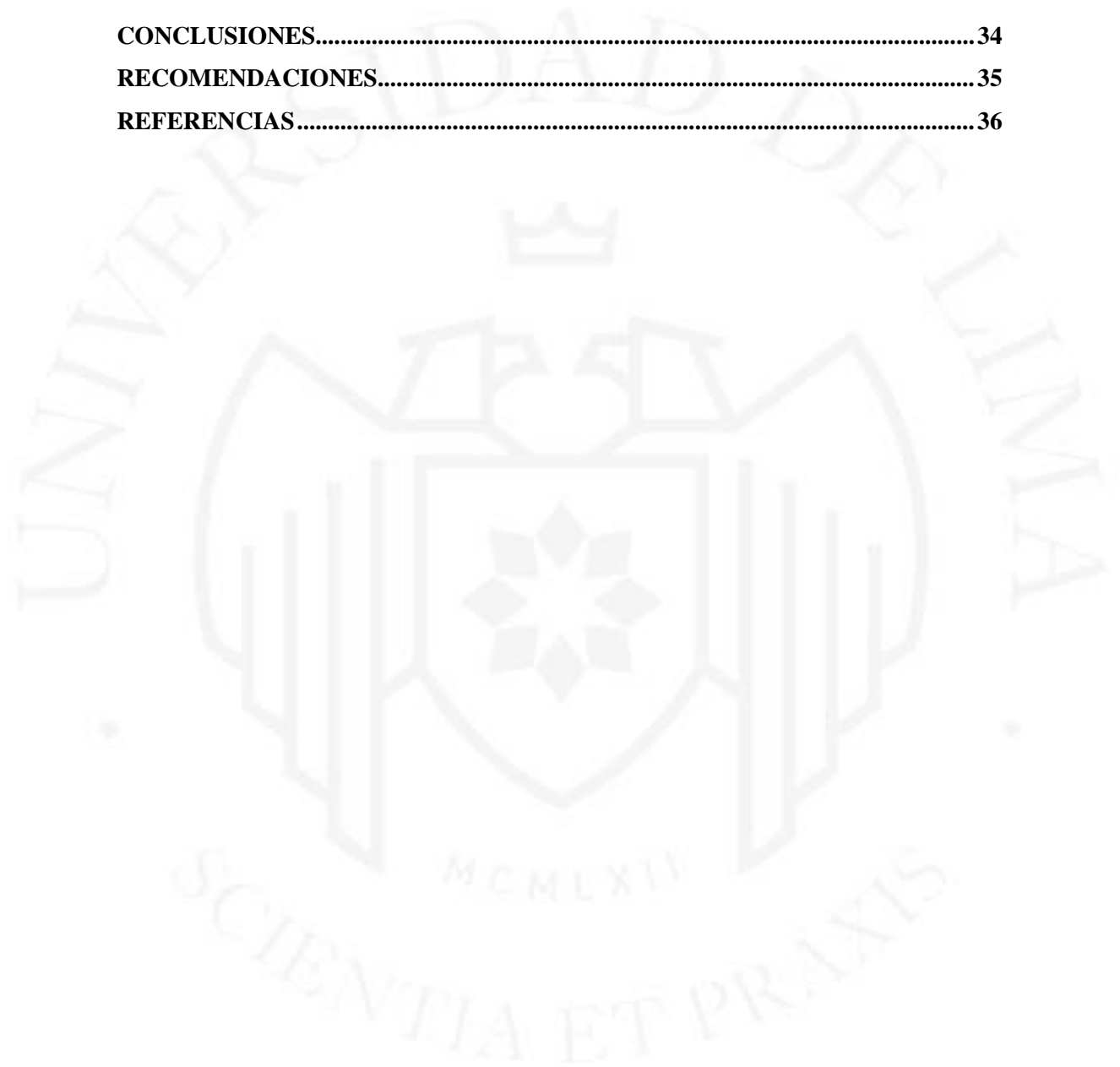
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa..... 31

4.2 Desarrollo de un mando integral de control con un mínimo de 10 índices de gestión
(Sustento)..... 32

CONCLUSIONES..... 34

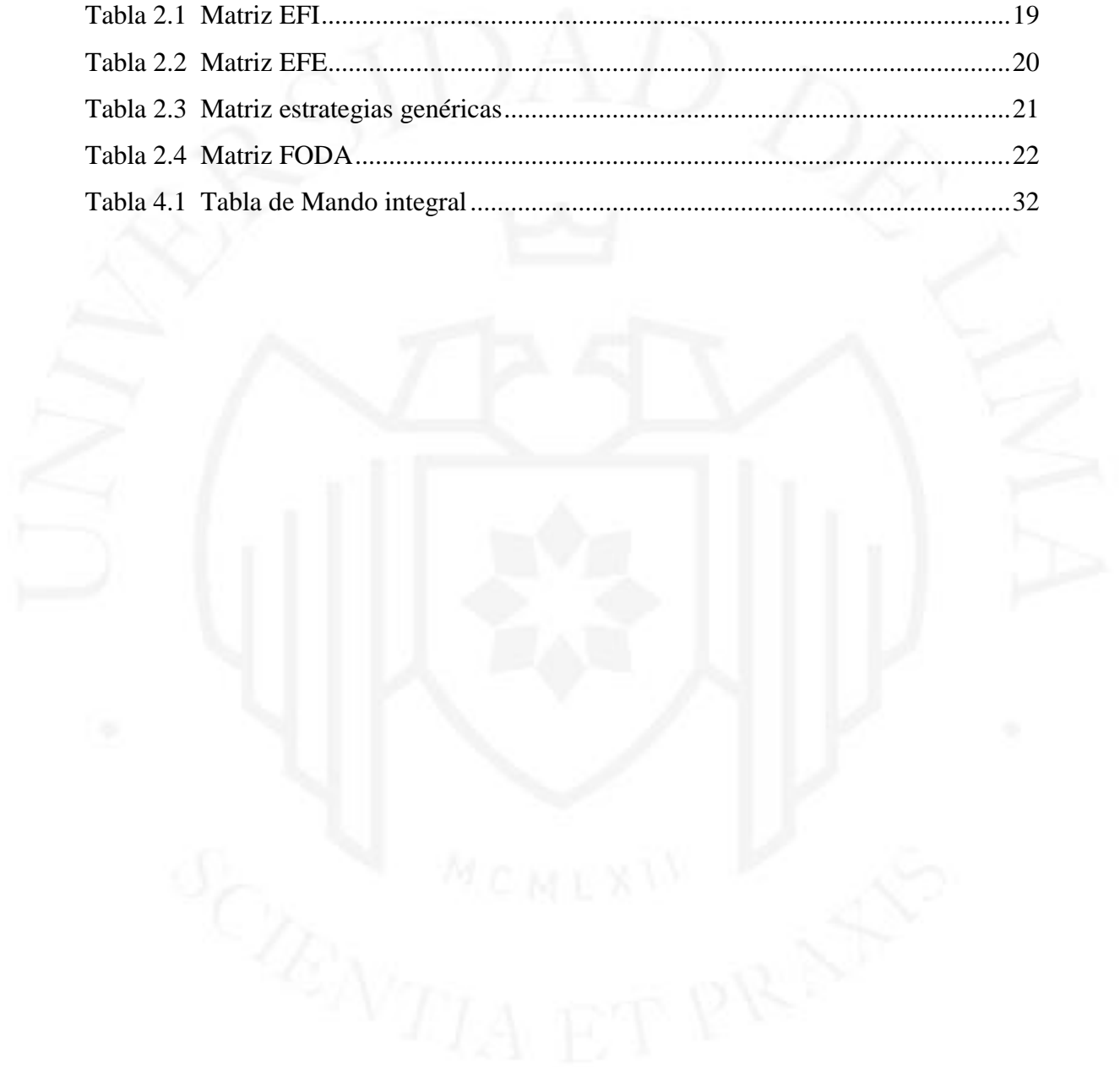
RECOMENDACIONES..... 35

REFERENCIAS..... 36



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cuadro de ventaja competitiva	7
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 Matriz estrategias genéricas.....	21
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	22
Tabla 4.1 Tabla de Mando integral.....	32



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo CANVAS	3
Figura 1.2 Cadena de valor	5
Figura 2.1 Fast Retailing UEN originales	25
Figura 2.2 Fast Retailing UEN redefinidas	25
Figura 3.1 Estructura organizacional Actual	28
Figura 3.2 Estructura organizacional propuesta	29
Figura 4.1 Cuadro de mapa estratégico	31



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Perú se presenta como un mercado atractivo para la inversión extranjera, mostrando índices de crecimiento en diversos sectores.

El sector retail, es uno de esos mercados con mayor potencial para el desarrollo de nuevas marcas y propuestas al público en general.

Fast Retail, es una de las empresas que está presente en diferentes países, llevando consigo una cartera de diversas marcas y enfocándose en estrategias de satisfacción al cliente brindando productos de calidad, pero a precios accesibles. UNIQLO es la marca principal de la empresa, generando mayores márgenes de ingresos.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial el desarrollar un análisis completo de la compañía Fast Retail, identificando las diferentes variables tanto internas como externas. De esta manera, se establecerán estrategias, evaluando el desarrollo del plan estratégico y se propondrán estrategias para el ingreso a mercados peruanos en los próximos años.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

La empresa Fast Retailing se establece en un modelo de negocio orientado a ser un retailer especializado, el cual busca darle al cliente valor agregado tanto en calidad; como en el precio. En base a esto, debían asumir el control interno de las distintas áreas creando una sinergia que pueda ofrecer la visión de Tadashi Yanai.

La empresa debía crear un plan que pueda enfocar su ventaja competitiva para responder las preguntas claves de un modelo de negociación. A continuación, se presenta un cuadro el cual describe todas las distintas aristas del modelo de negocio de Fast Retailing, el cual es apoyado en el lienzo de Osterwalder que permite identificar todos los aspectos claves para un negocio considerando la propuesta de valor, segmento, relaciones, canales, actividades clave, recursos clave, socios clave, costos e ingresos.

Figura 1.1

Modelo CANVAS



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

Elaboración propia

- **Segmento:** El modelo de negocio está dirigido, con las distintas marcas, al público en general de rango de edad de 20 a 60 años (UNIQLO, Theory, CDC, PTT, GU). El nivel socioeconómico puede ser de A hasta C ya que ofrece variedad de marcas a precios accesibles. Finalmente, el perfil de las personas que adquieren los productos es de usuarios atentos a la moda y “también personas comunes y corrientes que visten con ropa buena en cualquier momento del día” (Takeuchi, 2012, p. 7).
- **Propuesta de valor:** La empresa ofrece a sus clientes prendas exclusivas y simples, generando tendencias nuevas con sus artículos. Además, hacen un enfoque especial a los comentarios y feedbacks de los usuarios, creando valor para el cliente al ser escuchados.
- **Relación con el cliente:** Se establece un nexo entre la alta moda y los consumidores. Además, se otorga el modelo de autoservicio y que pueda sumergirse en la experiencia de la compañía Fast Fashion con las distintas tiendas.

- Canales: El canal principal de la compañía es a través de tiendas propias para mantenerse como referente de la moda con localización accesible para el consumidor. Además, mantiene un canal online para poder obtener las distintas prendas (UNIQLO CO., s. f.).
- Actividades clave: El área de I+D es crucial para poder establecer el crecimiento global e identificar nuevos mercados potenciales que les permita la expansión masiva que la empresa apunta. El área de logística es importante para los abastecimientos y la salida de los productos manteniendo estrecha comunicación con la producción. Finalmente, el área de ventas y post venta son importantes en el modelo de negocios.
- Recursos Clave: La compañía cuenta con recursos suficientes para ingresar a diferentes mercados con tiendas propias. Además, el personal de la compañía es crucial tanto los vendedores como los próximos líderes que saldrán dentro de la compañía para tomar puestos gerenciales en un futuro.
- Socios clave: Los proveedores de materiales son clave en el negocio para abastecerse de los mejores materiales a los mejores precios, generando mayor beneficio para la compañía. Finalmente, las fábricas de producción son de suma importancia que estén alineadas con las estrategias de la compañía; por lo cual, mantienen una continua comunicación.
- Costos: La empresa mantiene una serie de costos a considerar como las infraestructuras que mantienen por tiendas propias, el alquiler de tiendas y el pago de planillas fijas, variables o comisiones por incentivos. Finalmente, los costos de logística tanto de abastecimiento como de salida deben ser factores importantes a considerar.
- La fuente de ingresos: la empresa al ser una cadena retail puede manejar gran cantidad de efectivo siendo beneficioso para su caja; sin embargo, debe ofrecer facilidad a los consumidores de pago en efectivo como en tarjeta de crédito.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Se presenta la siguiente Cadena de valor que será desarrollada a continuación:

Figura 1.2

Cadena de valor



Fuente: Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009).

Elaboración propia

Las áreas claves que se detallan son las siguientes:

- I+D: Fast Retailing tiene centros de I+D que ayuda a la empresa a cumplir con su visión de expansión internacional. Esto forma a ser parte de una estructura global de varios centros que ayudan a determinar próximos destinos de expansión ubicando gustos y preferencias.
- Logística de entrada: La empresa a finales del 2010 contaba con un aproximado de 2.200 tiendas entre las distintas marcas de la corporación (Takeuchi, 2012, p. 24). Es de vital importancia el proceso adecuado de compras para la adquisición de los distintos materiales que serán necesarios para la elaboración de los productos finales. Además, el área de compras mantiene comunicación con distintos proveedores de todo el mundo para asegurar el control de costos y mejor calidad. Finalmente, la adquisición de tal cantidad de materiales es una tarea de crucial para el área de compras, ya que el negociar los mejores costos pueda permitir verse reflejados en mejores beneficios para la empresa.
- Control de Producción: Al ser un objetivo de la empresa, darle prioridad a la calidad antes que al precio, se debe establecer un adecuado proceso en esta área. Se aseguró que el departamento de control de producción se encargara de realizar visitas semanales a las fábricas asociadas para la verificación del correcto

funcionamiento e inspeccionar la calidad de los productos. Esto debido que Fast Fashion tiene proveedores estratégicos que se encargan de la producción.

- Logística de salida: La empresa cuenta con una gran cantidad de tiendas en diferentes países, lo que hace que gestione un proceso adecuado de distribución de sus productos. Es así como se evitan la rotura de existencias.
- Ventas: Se maneja un enfoque de mayor importancia a las ventas que a la producción; razón por la cual, los vendedores tienen un proceso de línea de carrera establecido y pueden llegar a ser dueños de una franquicie, consiguiendo que se comprometan con el negocio.
- Post-Ventas: La empresa fue pionera en este enfoque con las políticas de devolución en su momento. Además, mantienen en un centro de atención a los clientes para poder recolectar comentarios y perfeccionar los productos de la empresa.

En cuanto a las áreas de soporte se detallan las siguientes:

- Finanzas: El área de finanzas es importante para mantener un control de los beneficios de las empresas. Además, se han trazado objetivos a largo plazo en los cuales el área de finanzas se encarga de cuantificar los números y poder controlar los objetivos.
- RR.HH: La empresa compromete a los colaboradores que vean la empresa como parte de su vida con promociones establecidas. Además, las empresas mantienen su propio centro de formación de futuros líderes, ya que ellos serán los próximos encargados de tomar las decisiones que guíen el futuro de la compañía.
- T.I: La tecnología informática dentro de la empresa es importante para ayudar al manejo de la logística con los inventarios. Además, el manejo de un buen sistema de información es de vital importancia para el área de logística y que se evite rotura de inventarios y se identifique los momentos de necesidad.
- Infraestructura: La corporación tiene los lineamientos de conseguir una expansión agresiva y son trasmitidos a toda la compañía de la mano del área de recursos humanos que debe comunicar los principios de gestión de Fast Retailing para llevar a cabo la incursión de esta meta. Finalmente, el centro de formación de ejecutivos tiene un programa que transmite los lineamientos corporativos, que son buscar el beneficio de la compañía.

- Marketing: La empresa ha mantenido desde sus inicios un plan de información vía medios de comunicación. En la actualidad, se ha mantenido siendo anunciante web líder.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio)

Tabla 1.1

Cuadro de ventaja competitiva

Actividad	Estrategia	V+C	UEN
I + D	Centros ubicados estratégicamente	Superior capacidad de satisfacción al cliente	UNIQLO, THEORY, CDC, PTT, GU
Logística	Compras globales	Eficiencia superior / C.S	UNIQLO, THEORY, CDC, PTT, GU
Producción	Acuerdos con compañías y supervisión constante en las fabricas.	Calidad Superior	UNIQLO, THEORY
Logística	Abastecimiento y reposicionamientos de articulos	Eficiencia superior	UNIQLO, THEORY, CDC, PTT, GU
Post Venta	Enfoque al cliente	Superior capacidad de satisfacción al cliente	UNIQLO

Fuente: Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009).

Fuente: Elaboración propia

La empresa mantiene los siguientes puntos de Ventaja competitiva: Calidad superior, eficiencia superior y superior capacidad de satisfacción al cliente.

- Capacidad de respuesta al cliente: Fast Retailing mantiene centros de I+D con el fin de buscar la expansión, identificando las necesidades de los clientes y en alianza con diseñadores de alta costura ofrecer una respuesta ante la necesidad de los clientes por este mercado. Esta ventaja competitiva se aplica a las distintas UENS.
- Eficiencia Superior: La empresa maneja compras globales con distintos proveedores, con lo cual asegura la mejor calidad en los productos y tanto como abastecerse de compras para sus distintas tiendas, negociando los mejores precios, estableciendo economías de escala y generando tanto calidad como eficiencia en sus procesos de abastecimientos. Las distintas empresas se ven beneficiadas con

las compras; sin embargo, se hace especial hincapié en los materiales de calidad para UNIQLO y Theory.

- **Calidad Superior:** En tanto la producción ha mantenido alianzas estratégicas con fábricas, las cuales se encargan de supervisar el correcto control de los lotes de producción y se establecen acuerdos con especialistas técnicos que mantienen amplia experiencia en el negocio y controlan los estándares de calidad. Las distintas UEN del grupo se ven beneficiadas, ya que la producción puede ser compartida por una marca como por otra; sin embargo, se hace hincapié en tener calidad y exclusividad superior para UNIQLO y Theory.
- **Eficiencia Superior:** La logística de salida es de vital importancia para la reposición de los cientos de tiendas que tiene la compañía y finalmente, la reposición de los artículos debe ser monitoreada de manera adecuada para no generar roturas de inventarios. Esto genera una eficiencia superior dentro de todas las UENS.
- **Capacidad de respuesta al cliente:** La empresa mantiene un área de post venta que enfoca en dar valor a los comentarios de los clientes y poder tomarlos en cuenta para responder ante la necesidad de los productos. Esto genera una respuesta de satisfacción al cliente y es establecida por el programa de retroalimentación de UNIQLO. Además, se resalta la importancia de la calidad del servicio que se brinda en las tiendas, involucrando a un personal mucho más atento y que se refleje el trabajo en equipo.

1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocio)

- Fortalezas:
 - o La compañía cuenta con más 30 años en el sector y con una gran cantidad de fases que han pasado. Han cambiado del modelo de negocio inicial hasta pasar a uno especializado en el modelo de retail. Se aplica para las distintas UENS.
 - o Las especializaciones de la cadena de abastecimiento, que la empresa maneja por más de cientos de tiendas, los pone en una posición de buscar la eficacia de sus recursos. Este factor ha ayudado a que la empresa siga manejando una expansión masiva, ya que se deben abastecer para los distintos materiales que necesitan. Se aplica para las distintas UENs.
 - o La logística de salida es de vital importancia para esta empresa ya que debe abastecer a las distintas tiendas que tiene por las distintas regiones. Establecen un punto importante para evitar el rompimiento de inventarios. Se aplica para las distintas UENs.
 - o La empresa maneja la producción con alianzas estratégicas con fábricas especializadas, lo cual los ayuda a obtener los mejores productos. Además, contratar personal especializado que controla la calidad de los productos. Especial énfasis en UNIQLO y THEORY.
 - o La línea de carrera es importante para Fast Retailing llevando consigo un esquema de rotación del personal de ventas a poder ser dueño de su propia franquicie. Esto motiva a los colaboradores de comprometerse con sus propias marcas y carrera dentro de la empresa. Este factor hace especial énfasis en UNIQLO.
 - o La empresa maneja el programa de desarrollo FRMIC, el cual consiste en formar líderes del mañana para que en un futuro puedan tomar puestos directivos que los ayuden a obtener sus objetivos. Este factor se puede aplicar a todas las UENs.

- Debilidades:
 - o La alta rotación de puestos directivos puede crear cierta inestabilidad dentro de la empresa. El hecho de haber cambiado en dos oportunidades puede perjudicar a los objetivos estratégicos.
 - o La empresa no mantiene un gran énfasis en un área de finanzas, la cual lo podría apoyar en sus objetivos estratégicos de aumentos los beneficios de la empresa. Un mayor énfasis en esta área puede darle los lineamientos necesarios para obtener estos resultados.
 - o La industria fast fashion mantiene fuertes competidores los cuales mantienen tiendas más grandes que la empresa. Esto puede ser resaltado por la competencia y generar menor expectativa al consumidor.
 - o El margen bruto de Fast Retailing a comparación de la competencia puede aludir al hecho de que se está afectando el precio o cantidad.
 - o La empresa no hace un fuerte énfasis en el canal on-line, el cual ha ido creciendo por el tiempo.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Se realiza el siguiente análisis PEST:

- Político:
 - o Actualmente, el Perú está pasando por una inestabilidad política que puede ser perjudicial para la inversión extranjera, generando incierto en el futuro. Este factor representaría una amenaza.
 - o Acuerdos del gobierno para promover la integración comercial y acuerdos de libre comercio. Este factor representa una oportunidad.
- Económico:
 - o El crecimiento económico sostenido que se ha dado en la región durante dos décadas. (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr.1). Representa una oportunidad para las empresas del sector.
 - o La industria fast fashion viene presentando un crecimiento que se espera que siga manteniéndose en los próximos años. Este factor representa una oportunidad.
 - o El crecimiento del sector retail en provincia viene mostrando una tendencia positiva y se espera un crecimiento en ventas. Este factor representa una oportunidad.
 - o Además, la disponibilidad de recursos económicos y la liquidez de las empresas en inversión representan una variable que les permite mirar nuevos mercados.
- Social, cultura y demográfico:
 - o El aumento en el turismo está provocando un alza en las distintas industrias, siendo la retail una de ellas. El aumento en el turismo es un factor social que representa una oportunidad para el sector por el mayor consumo.
 - o El niño costero ha afectado las ventas del sector retail en el 2017. Es una amenaza latente que puede afectar la industria este factor ambiental.
 - o El hecho de que el consumidor peruano este enfocado al modelo de negocio de descuentos o precio bajo todo el año. Este factor representa una amenaza por las tendencias de compra.

- Tecnológico:
 - o Las nuevas tecnologías aceleran las necesidades de cambio, fortaleciendo el poder del internet y las telecomunicaciones, con ello se busca mejorar la experiencia de compra para el consumidor, un ejemplo de ellos es el uso del BLUETOOTH, que permite cancelar la compra en cualquier punto del establecimiento. Este factor representa una oportunidad para la industria. (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr.1)
 - o El e-commerce ha presentado un aumento significativo en los últimos años y se está volviendo una tendencia latente que puede afectar las ventas por el canal tradicional. Este factor representa una amenaza por la competencia que representa para la industria.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Se realiza el siguiente análisis de las fuerzas competitivas del sector:

- El poder de negociación de los proveedores:

Fast Retailing tiene convenios con proveedores globales los cuales abastecen el material suficiente para todas sus tiendas. Si bien son materiales únicos de cada país, debe haber competidores que ofrezcan los mismos servicios. Es por esto que la empresa mantiene bajo control a los proveedores por el volumen de compras que manejan, siendo el poder de negociación de los proveedores bajo.

Además, mantienen convenios con diseñadores de la alta moda que están vigentes en la industria. La tendencia de la moda es cambiante y pueden cambiar de diseñadores de ser necesarios.

Los productos que ofrecen pueden obtener sustitutos y sería muy difícil integrarse hacia adelante por toda la inversión que se necesita.

- Poder de negociación de los compradores:

Actualmente, la industria fast fashion en Perú solo se comprende de 4 grandes competidores: Zara . H&M , Forever 21 y Gap. Es por esto que el cliente que desea adquirir prendas de moda no tiene gran cantidad alternativas.

El comprar productos de fast fashion no requiere una compra masiva y se induce a que los usuarios lleven un artículo de cada línea por compra.

Los mismos compradores tienen muy pocas posibilidades de integrarse hacia atrás y poder manejar el nivel de inversión que requeriría ingresar en la industria fast fashion.

Por lo descrito anteriormente, se establece que el poder de negociación es bajo.

- Amenaza de productos sustitutos:

En este punto se buscan productos que puedan suplir las necesidades del consumidor. La propuesta de valor de la empresa es de ropa exclusiva para cualquier momento y esta puede ser encontrar en las tiendas por departamento más importantes como Saga y Ripley. Sin embargo, al no ser tiendas especializadas donde pueden encontrar diferentes artículos y variados, tienden a no suplir las necesidades enteras del consumidor. Se determina que es una amenaza baja, ya que el consumidor busca prendas exclusivas y un centro que venda estas (Hill y Jones, 2009).

- Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

De acuerdo al análisis realizado se puede determinar que el riesgo de entrada de nuevos competidores es baja, evaluados en los siguientes aspectos de las barreras de ingreso.

- Barrera de ingreso: Se determina alta por los siguientes aspectos
 - o Lealtad a la marca: Este aspecto en la industria es marcada, ya que la empresa busca lograr la preferencia de los compradores, mediante la alta calidad a precios accesibles, así como brindarles buenos servicios durante y después de su compra. Además, que al pertenecer a un sector que está en constante cambio, la compañía es consciente de que la innovación es una variable importante en su crecimiento. Una lealtad a la marca bien desarrollada significa una oportunidad para Fast Retailing, quien ya tiene marcas consolidadas en la industria de la moda.

- o Economías de escala: La empresa Fast retailing mantiene economías de escala para poder reducir sus costos al mínimo y poder obtener los mejores costos de producción siendo estos beneficiosos para la empresa. El mantener comunicación con proveedores globales los ayuda en poder mantener este factor bajo control. Cabe destacar, los costos de logística masivos son diluidos en la gran cantidad de volumen que la empresa maneja. Es una oportunidad para la empresa.
- o Know how: En la industria de la moda, el Know how es un factor de vital importancia ya que las empresas de retail tienen años de experiencia en conocimientos de logística y de administración de costos, desarrollando operaciones y procesos más eficientes.
- o Costo de cambio del cliente: El costo de cambios para los clientes no es de mayor relevancia ya que no es un bien con mucho valor sentimental o económico, el cual podría ser reemplazado en cada temporada o dependiendo de las tendencias que se presente, por ser un sector con alta innovación.
- o Normas oficiales – regulaciones gubernamentales: Actualmente, no hay restricciones legales que puedan representar algún inconveniente para las empresas de fast fashion, siempre y cuando cumplan con todas las normativas establecidas propias de cada región.

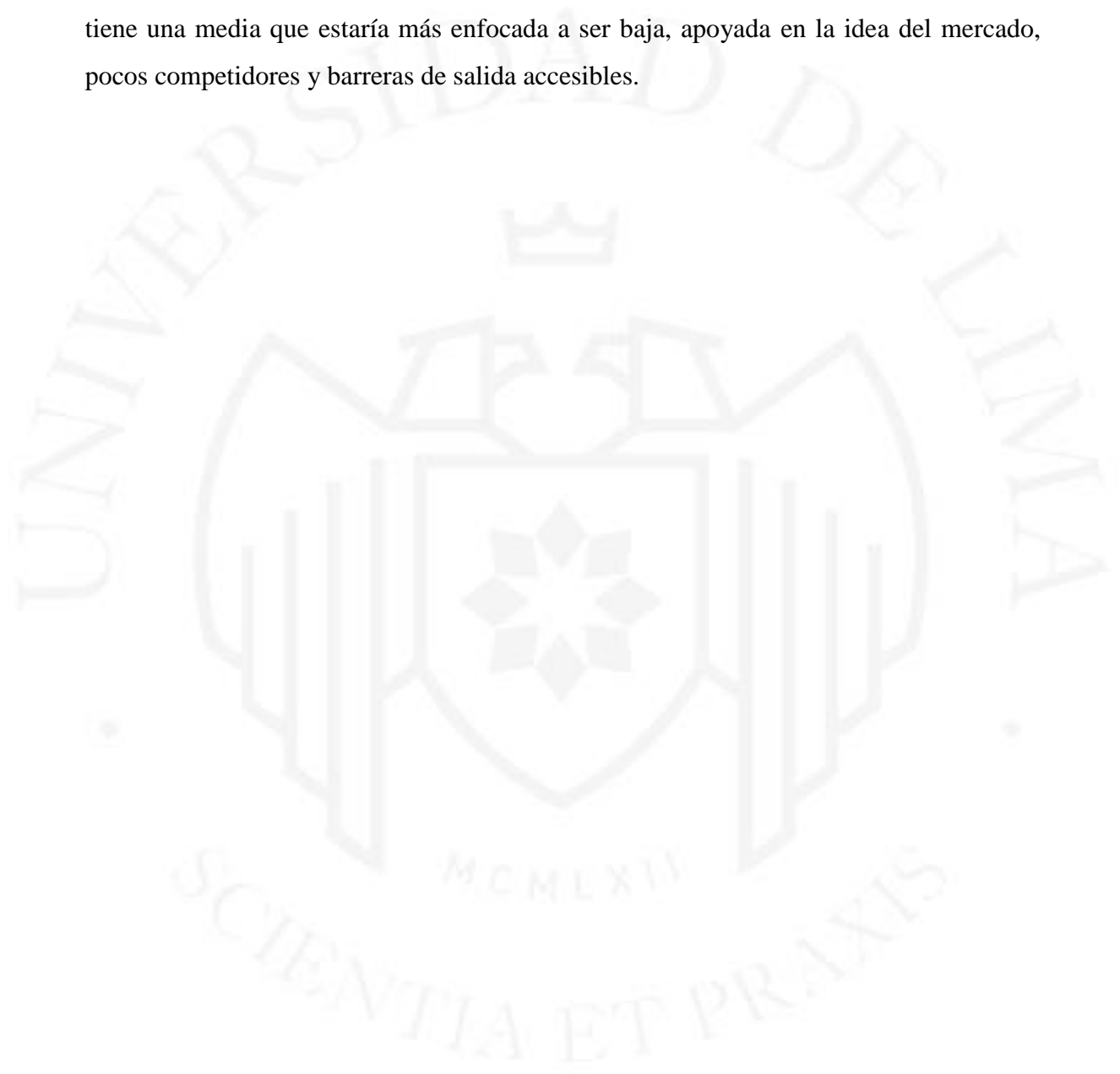
Con los puntos descritos anteriormente, se establece que es una amenaza baja - media; sin embargo, la inversión en el negocio fast fashion , factores como la diferenciación que compañía tiene , la estructura de costos que manejan y el know how lo hacen mitigar la amenaza.

- Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:
 - o En la industria fast fashion se encuentran 4 grandes competidores: Zara, Gap , H&M y forever 21 . En la actualidad es una industria consolidada que se encuentra en crecimiento por captar a la mayor cantidad de usuarios en búsqueda de ropa de moda. La posibilidad ante próximos ingresos de competidores los hace competir por conseguir las mejores tendencias a los mejores precios. La industria intensifica la rivalidad por la búsqueda de capturar el mercado peruano. Sin embargo, en la industria fast retail solo se están tomando en cuenta pocos competidores, ya que aún es una industria en crecimiento.
 - o El crecimiento actual de la industria retail viene en una tendencia positiva en los últimos años y se espera que prosiga. Los gustos y tendencias de los consumidores que están atentos a la industria de la moda han venido en crecimiento, por lo cual tiende a ser un factor positivo para la industria. La demanda no intensifica la rivalidad por el crecimiento que viene atravesando la industria.
 - o Los costos fijos de la industria son altos ya que deben mantener el inventario de las distintas tiendas sin caer en una rotura de inventarios. Las marcas de esta industria manejan economías de escalas que le permiten a las empresas diluir los costos fijos en la gran cantidad de volumen que manejan. La búsqueda por mejorar los costos continuamente intensifica la rivalidad.
 - o Las barreras de salidas:
 - El sector no mantiene grandes inversiones localizadas en sus mercados, ya que las plantas o centros de infraestructuras están ubicados estratégicamente, como los centros de moda de la empresa Fast Retailing.
 - Los costos fijos de salida no serían relevantes si es que establecen pagos por honorarios de trabajo. En el caso de la parte administrativa se pueden establecer normas legales que eviten pagos elevados ante un posible retiro de la compañía.
 - Las normas legales de la industria no conforman restricciones para poder salir del país, si en caso no fuera viable pueden honrar las

cuentas por pagar pendientes y retirarse del sitio que no es atractivo para sus inversiones.

- Según lo descrito, se establece que la barrera de salida no intensifica la rivalidad en la industria.

Analizando los distintos factores de la rivalidad, se establece que la industria actualmente tiene una media que estaría más enfocada a ser baja, apoyada en la idea del mercado, pocos competidores y barreras de salida accesibles.



1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

- Las Oportunidades identificadas son las siguientes:
 - o Esfuerzos del gobierno por integración comercial: El libre mercado y los tratados han generado que el Perú sea un atractivo para las inversiones extranjera.
 - o Crecimiento económico regional: El Perú ha presentado un crecimiento económico sostenible en los últimos tiempos y esto ayuda al mayor consumo del cliente peruano.
 - o El crecimiento de la industria: El crecimiento retail se ha apoyado en gran medida a la apertura de centros comerciales a lo largo de nuestro país.
 - o El cambio de comportamiento en el consumo de provincias: En los últimos años el crecimiento de las tendencias de consumo en provincias ha venido creciendo de manera favorable. De tal manera, se vuelven zonas atractivas para la inversión.
 - o El aumento del turismo: El aumento de nuevos visitantes a nuestro país genera mayor consumo por parte de consumidores extranjeras y volumen de ventas para las empresas.
 - o Nuevas tecnologías de compra: El ingreso de nuevas tendencias tecnológicas puede agilizar las compras de los usuarios y mejorar la experiencia de estos.
 - o Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación en la industria es bajo por los altos niveles de compra que maneja la empresa y debido que no venden un producto único patentado que pueda ser muy difícil reemplazar. Por lo tanto, es una oportunidad.
 - o Rivalidad dentro de la industria: El sector al tener pocos competidores, presenta una demanda creciente y no presenta barreras de salidas fuertes. Esto representa una oportunidad para la compañía.

- Dentro de las amenazas, se encuentran las siguientes:
 - o Amenaza de ingreso de nuevos competidores: En la actualidad, el mercado peruano presenta una tendencia de crecimiento en el sector retail, por lo cual, puede ser un mercado atractivo para competidores.
 - o Amenaza de productos sustitutos: En la actualidad, hay grandes cadenas por departamento que pueden suplir la necesidad de ropa exclusiva para cualquier momento; sin embargo, no ofrecen el servicio especializado retail que ofrece Fast Retailing.
 - o El modelo de compra en tiendas de descuento: Esto representa una amenaza por las tendencias del consumidor están enfocadas a tiendas de precios bajos todo el año.
 - o El niño costero: El Perú mantiene factores ambientales que pueden afectar el consumo como se dio en el último año a raíz del niño costero.
 - o Crisis política: Actualmente, el Perú viene pasando por una serie de crisis políticas que pueden generar dudas en invertir, por la inestabilidad que viene atravesando el país.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

MATRIZ EFI			
	VALOR	CALIFIC.	V.POND.
FORTALEZAS			
Experiencia de la compañía por más de 30 años	0.10	3	0.30
Especializada cadena de abastecimiento	0.12	4	0.48
Logística de salida especializada	0.12	4	0.48
Especialización en factores de producción y materiales estratégicos de primera calidad	0.08	3	0.24
Línea de carrera para el personal de venta	0.07	3	0.21
Programas de desarrollo para el personal e involucramiento	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Alta rotación de puestos directivos	0.07	2	0.14
Poco énfasis en el área de finanzas	0.05	1	0.05
Tamaño de tienda medio menor a la competencia	0.10	2	0.20
Margen Bruto menor al de la competencia (2010)	0.13	1	0.13
Canal propio de ventas on-line poco desarrollado (3%) (2010)	0.10	2	0.20
	1.00		2.61

Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia

Para el siguiente análisis se ha tenido en cuentas las distintas fortalezas que tiene la compañía y que son sustentadas en gran parte por su misma cadena de valor. Lo que nos indica que los factores cruciales han sido la eficacia de sus áreas logísticas, impactando en beneficios de la compañía por el buen manejo que representan y la experiencia que han desarrollado.

En cuanto a las debilidades, la empresa tiene ciertos factores que pueden representar una oportunidad de mejora enfocando su desarrollo en canales, enfoque a sus finanzas, y establecer estrategias con RR.HH que puedan asegurar la estabilidad de la organización.

Por todo lo descrito, se puede concluir que las fortalezas han sido un factor relevante para establecerse como una empresa sólida, que logra aprovechar sus puntos fuertes. Sin

embargo, se debe mantener en cuenta que las debilidades son factores a las que se debe dar seguimiento constantemente y con ello elaborar una serie de medidas de acción para controlar y convertir dichas debilidades en futuras oportunidades de crecimiento para la empresa.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
	VALOR	CLASIF	V.POND.
OPORTUNIDADES			
Esfuerzos del gobierno por integrar comercial	0.05	4	0.20
Crecimiento económico regional	0.09	4	0.36
El crecimiento de la industria retail	0.09	4	0.36
El cambio de comportamiento en el consumo de provincias	0.08	1	0.08
El aumento del turismo	0.05	2	0.10
Nuevas tecnologías de compra	0.06	2	0.12
Poder de negociación de los proveedores	0.05	3	0.15
Poder de negociación de los Compradores	0.05	3	0.15
Rivalidad dentro de la industria	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0.11	2	0.22
Amenaza de productos sustitutos	0.12	3	0.36
El modelo de compra en tiendas de descuento	0.07	2	0.14
El fenómeno del niño	0.05	2	0.10
Crisis política	0.07	1	0.07
			0.00
			0.00
TOTALES	1.00		2.65

Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia

De acuerdo a la matriz EFE, la compañía obtuvo un puntaje de 2.65 por encima del promedio, dando como resultado que las oportunidades que presenta el mercado peruano son relevantes e importantes para poder determinar una acción de ingreso y con ello minimizar cualquier amenaza futura.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Tabla 2.3

Matriz estrategias genéricas

Factores de estrategia genérica	Clasificación
Diferenciación de producto	Alta
Segmentación de mercado	Alta
Habilidad o capacidad distintiva	Logística – economías de escala

Fuente: Fuente: Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009).

Elaboración propia

Se realiza el siguiente análisis de la matriz:

- La diferenciación del producto: Es alta debido que se gestiona los materiales de manera global para lidiar con distintos proveedores y obtener los mejores materiales.
- Segmentación de mercado: Fast Retailing mantiene varias líneas de productos para distintos consumidores. Mantiene línea de hombres, mujeres, lencería, shoes y distintos productos que satisfacen las necesidades de varios segmentos metas.
- Habilidad o capacidad distintiva: Mantiene economías de escala con lo cual pueden reducir sus costos. Además, manejan el know how para el abastecimiento de entrada y salida para todas sus distintas tiendas alrededor del mundo, beneficiándolos en los gastos y costos.

Es por esto, se determina que la estrategia genérica a utilizar en la empresa es la diferenciación ampliada.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.-Experiencia de la compañía por más de 30 años F2.-Especializada cadena de abastecimiento F3.-Logística de salida especializada F4.-Control en factores de producción F5.-Línea de carrera para el personal de venta F6.-Programas de desarrollo para el personal e involucramiento	D1.-Alta rotación de puestos directivos D2.-Poco énfasis en el área de finanzas D3.-Tamaño de tienda medio menor a la competencia D4.-Margen Bruto menor al de la competencia (2010) D5.-Canal propio de ventas on-line poco desarrollado (3%) (2010)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1.-Esfuerzos del gobierno por integración comercial O2.-Crecimiento económico regional O3.-El crecimiento de la industria retail O4.-El cambio de comportamiento en el consumo de provincia O5.-El aumento del turismo O6.-Nuevas tecnologías de compra O7.-Poder de negociación de los proveedores O8.-Poder de negociación de los Compradores O9.-Rivalidad dentro de la industria	F1-O2: Planificar un plan de rendimiento estimado de la compañía, aprovechando la experiencia en mercados nuevos con tendencias positivas de crecimiento F4-O3: Promover los factores de calidad del producto para captar el crecimiento de la industria retail F6-O9: Capacitar al personal, aprovechando una baja rivalidad de la industria, generando tiempo de adaptarse al mercado F3-O6: Establecer nuevas modalidades de compra aprovechando el buen abastecimiento de tiendas F3-O5: Realizar aperturas de tiendas en provincia , aprovechando la buena logística de salida que maneja la empresa	D5-O6: Establecer inversión para desarrollo del canal on-line D3-O3: Establecer inversiones en los principales centros comerciales que mantienen mayor rotación de personas D2-O7: Invertir en el área de finanzas para establecer si los márgenes por material son los adecuados. D5-O4: Llegar a provincia, en primera instancia, a través del canal on-line y con un courier de confianza
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.-Amenaza de ingreso de nuevos competidores A2.-Amenaza de productos sustitutos A3.-El modelo de compra en tiendas de descuento A4.-El fenómeno del niño A5.-Crisis política	F5-A3: Promocionar vendedores experimentados para afrontar mercados parecidos F4-A1: Realizar campañas de marketing comparando la calidad de la competencia con la nuestra F3-A2: Invertir en marketing resaltando los stocks y el abastecimiento de ropa que mantiene las empresas a comparación de otras tiendas	D2-A5: Contratar asesores financieros de la región a fin de determinar si la situación tiene pronta mejoría en la economía del País D4-A3: Realizar un benchmark para establecer si es viable establecer descuentos, elevando el precio para no afectar el margen

Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

- Visión:

Ser el principal referente en tendencias de ropa, marcando nuevas preferencias y gustos en el mundo.

- Misión:

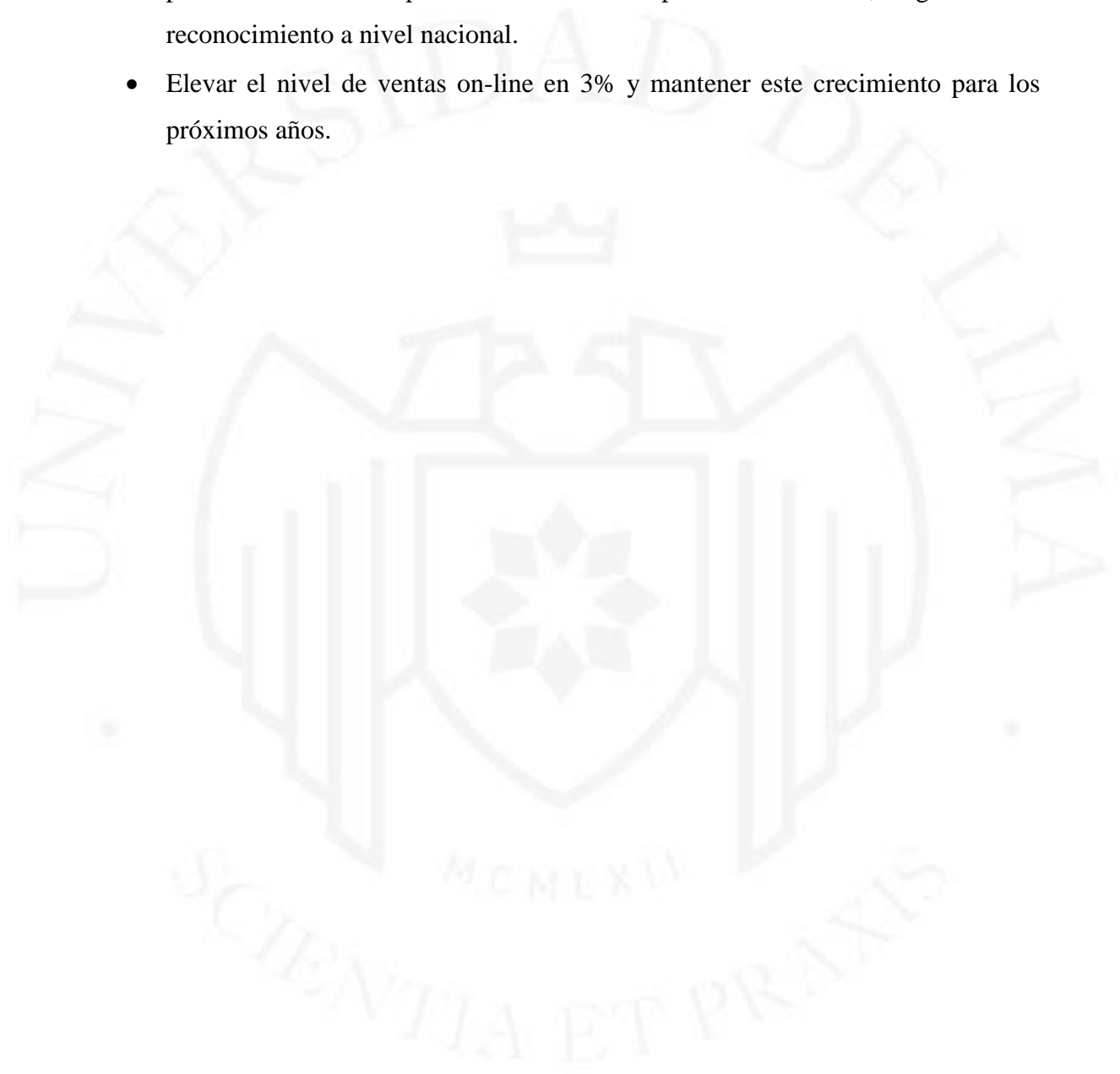
- Crear ropa con un valor nuevo y exclusivo y compartir emociones a las personas del mundo, creando satisfacción al llevarla.
- Despertar conciencia en las personas con las actividades de responsabilidad social y fomentar el crecimiento de la sociedad con a la par con nuestra compañía.

- Políticas:

- Política de inclusión social a personas con discapacidades.
- Fomentar positivismo a las personas y enfocarse en soluciones.
- Erradicar toda discriminación de cualquier clase en el lugar del trabajo.
- Realizar autocríticas y tener siempre la idea de continuar mejorando.
- Comprometerse con todas las áreas teniendo en cuenta que somos la misma empresa y trabajamos por el mismo fin.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

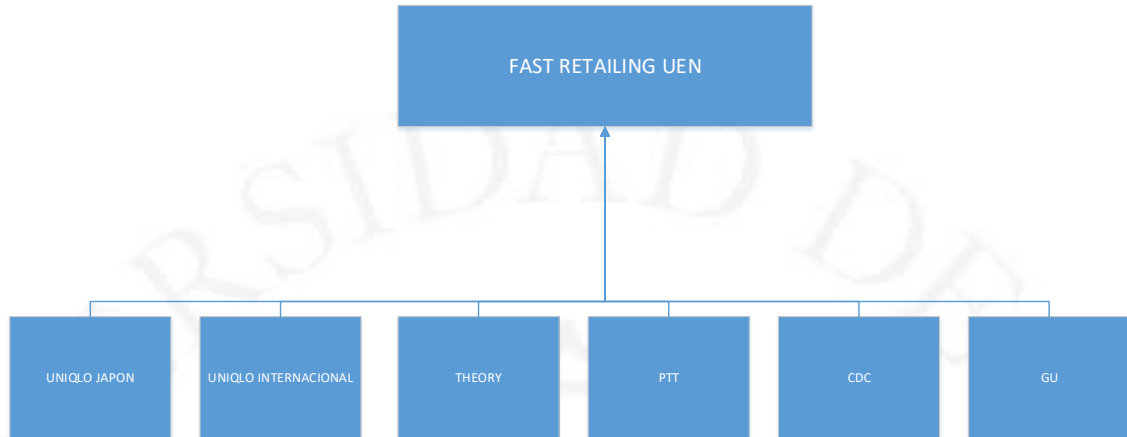
- Llegar a los beneficios de la empresa en 1 billón de yenes hacia el 2020.
- Aumentar las ventas de UNIQLO en un 5% referente a cada año.
- Incrementar el número de clientes en un tanto 3% en los primeros 2 años, promocionando los productos básicos a precios accesibles, logrando así reconocimiento a nivel nacional.
- Elevar el nivel de ventas on-line en 3% y mantener este crecimiento para los próximos años.



2.7 Redefinición de las UEN

Figura 2.1

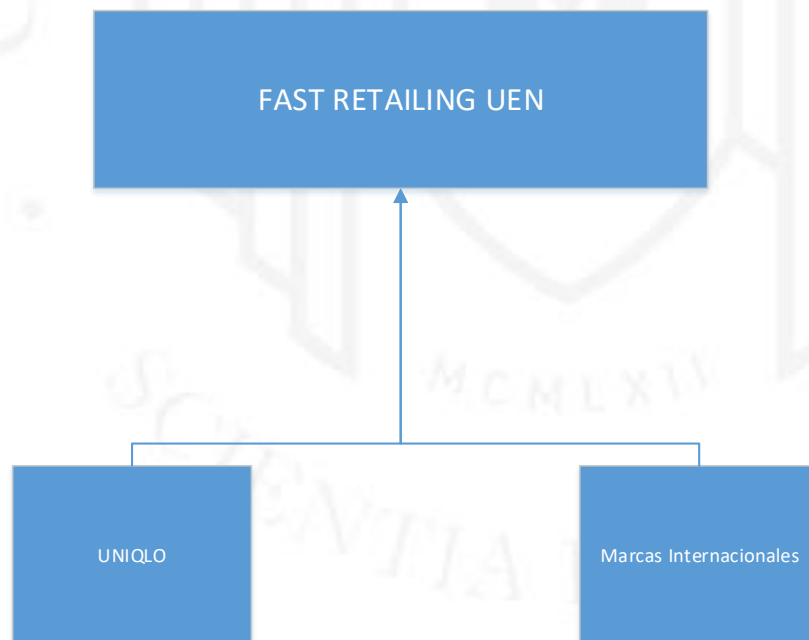
Fast Retailing UEN originales



Elaboración propia

Figura 2.2

Fast Retailing UEN redefinidas



Elaboración propia

Se establece la redefinición de las UEN ya que UNIQLO estableció el 94.5% de los beneficios para el grupo en el 2010. Además, UNIQLO mantiene 944 tiendas de las 2.203 (Takeuchi, 2012). Es por esto, que se propone la redefinición de las UEN a fin de enfocar los esfuerzos a la marca principal y no agotar recursos intentando gestionar otras marcas que requieren mayores esfuerzos y costos.

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

- Estrategia Global:
 - La empresa establece una estrategia global debida que mantiene presión por reducir los costos, enfocado en su alto poder de negociación por las distintas tiendas. Además, la empresa no busca adaptarse en cada ubicación geográfica, ofreciendo la misma tendencia de moda para todos. En el Perú se estaría usando esta estrategia, ya que no buscarían adaptarse al mercado porque ofrecen una tendencia única.
- Estrategias Corporativas:
 - Integración horizontal: Se propone la siguiente estrategia, ya que la empresa podría comprar competidores, para ayudarlos a acceder a marcas adicionales, que estén alineados con los objetivos estratégicos, como crecer en ventas y cumplir con la meta de beneficios de 1 billón de yenes para el 2020. Además, que esto les permitiría eliminar gastos por publicidad ante la competencia y formar sinergia. Pueden entrar al mercado peruano con la compra de alguna marca competidora y aprovechar el know how de esta.
 - Integración hacia atrás: Fast retailing establece que hace alianzas estratégicas con productores. El integrarse hacia atrás es beneficioso pues puede tener mayor control de la producción. Esta propuesta se establecería si quisiera innovar con alguna tela única. El hecho de ingresar al mercado peruano con productos innovadores puede ayudarlos a crecer de manera más rápida.
 - Diversificación relacionada: La empresa posee una gran cadena de abasto logística, por lo cual, puede establecerse como proveedor logístico de

otros competidores en la industria retail . Deben ser competidores que mantengan productos similares y que no sean perecibles.

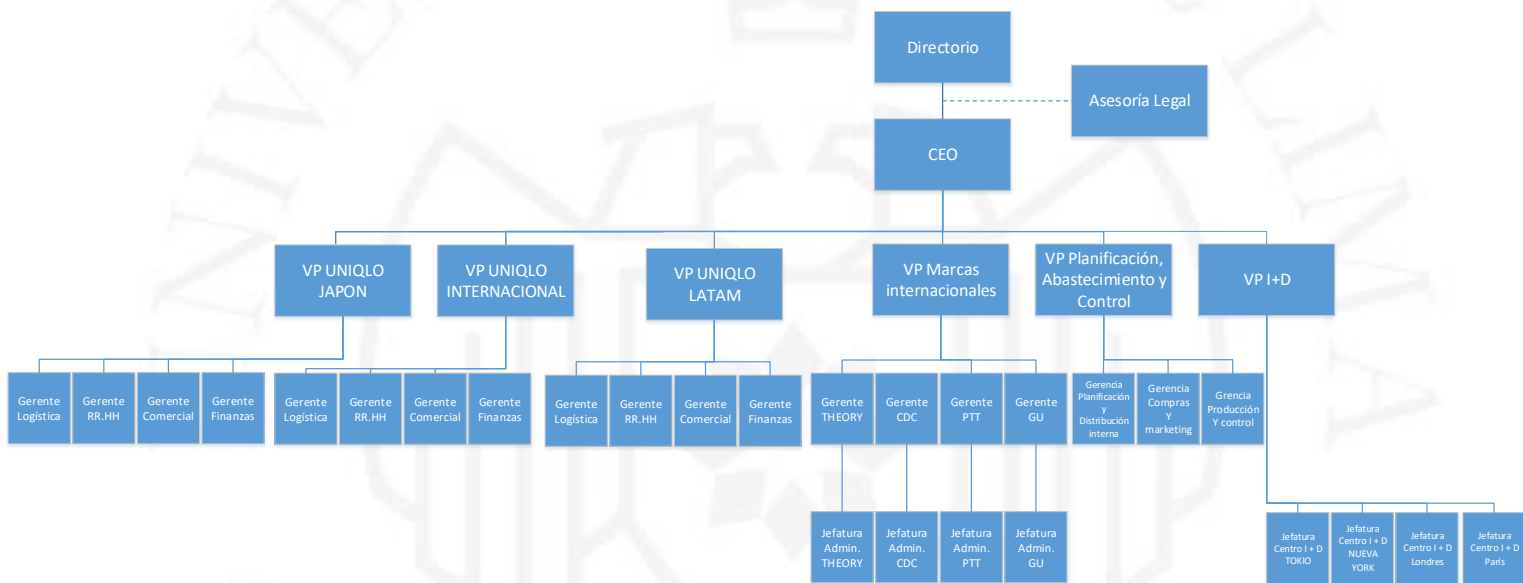
- Estrategias funcionales:
 - Se propone que el área de compras realiza compras globales a inicio de año para establecer mejores precios. Esto sería beneficioso para entrar con precios competitivos a Perú.
 - Se propone que el área de marketing contrate figuras públicas famosas para establecer tendencia de moda de la mano de exponentes mundiales. Esto lo hizo con Roger Federer (“Federer desvela la clave de su fichaje por Uniqlo”, 2018, párr.1).
 - El área de I+D deberá enfocar la estrategia de expansión a las distintas marcas para que puedan iniciar el plan.
 - Establecer bonos a los trabajadores más capacitados. De esta manera se obtendría que los lineamientos de la empresa estén arraigados en cada uno de ellos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Estructura organizacional Actual

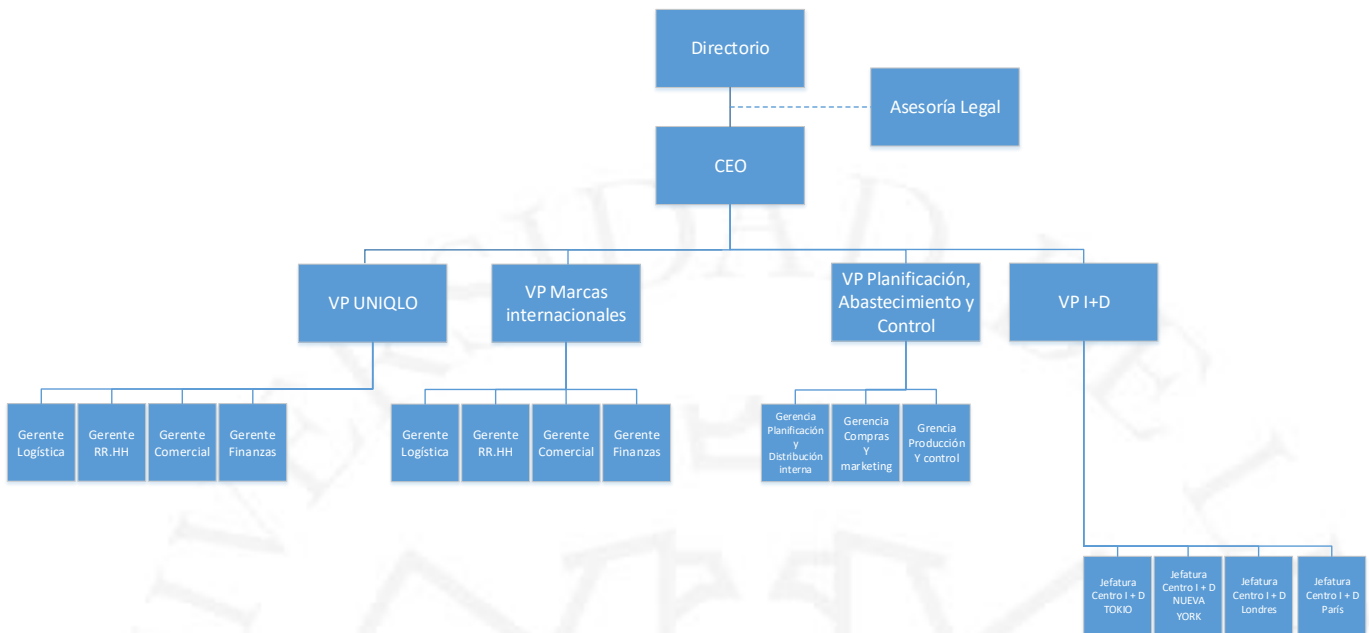


Fuente: Elaboración propia

En base a lo descrito en el caso, se propone un rediseño de la estructura organizacional a fin de establecer mejor los recursos y poder establecer lineamientos estratégicos en conjunto, agrupando distintas marcas.

Figura 3.2

Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia

Se Establece la siguiente estructura a fin de poder mejorar los costos de la compañía y tener más control sobre las decisiones.

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

La propuesta a realizar es una reestructuración de áreas que debe ir de la mano con la Gerencia de Recursos Humanos. Esto busca comprometer al área directiva con el área de planificación para ejecutar planes de contratación y distribución del personal actual de la compañía, debido a la inserción al mercado peruano.

La principal labor la Gerencia de Recursos Humanos será instruir al nuevo personal procedente de Latinoamérica, siendo el primer paso los principios de gestión de la compañía. Un factor clave dentro del principio número 5 es ser autorreflexivos, es de considerar que el Perú y los países aledaños se han visto envueltos en escenarios de corrupción y prácticas que pueden ser ajenas a los valores de Fast Retailing, conocida por ser una organización japonesa comprometida a las normas éticas.

Es entonces que el FRMIC y los programas M y SAP, son cruciales para formar a los potenciales líderes de la región, no obstante, no es descabellado pensar que este nuevo grupo de trabajadores, motivado por la línea de carrera e incentivos, migre para formar parte de las operaciones en Europa o Japón.

En conclusión, se puede argumentar que el resultado de la reestructuración de la compañía estará sustentado en la diversificación y el trabajo en equipo. En modo de recomendación, para realizar una correcta adaptación al cambio se debe tomar en cuenta los siguientes fundamentos:

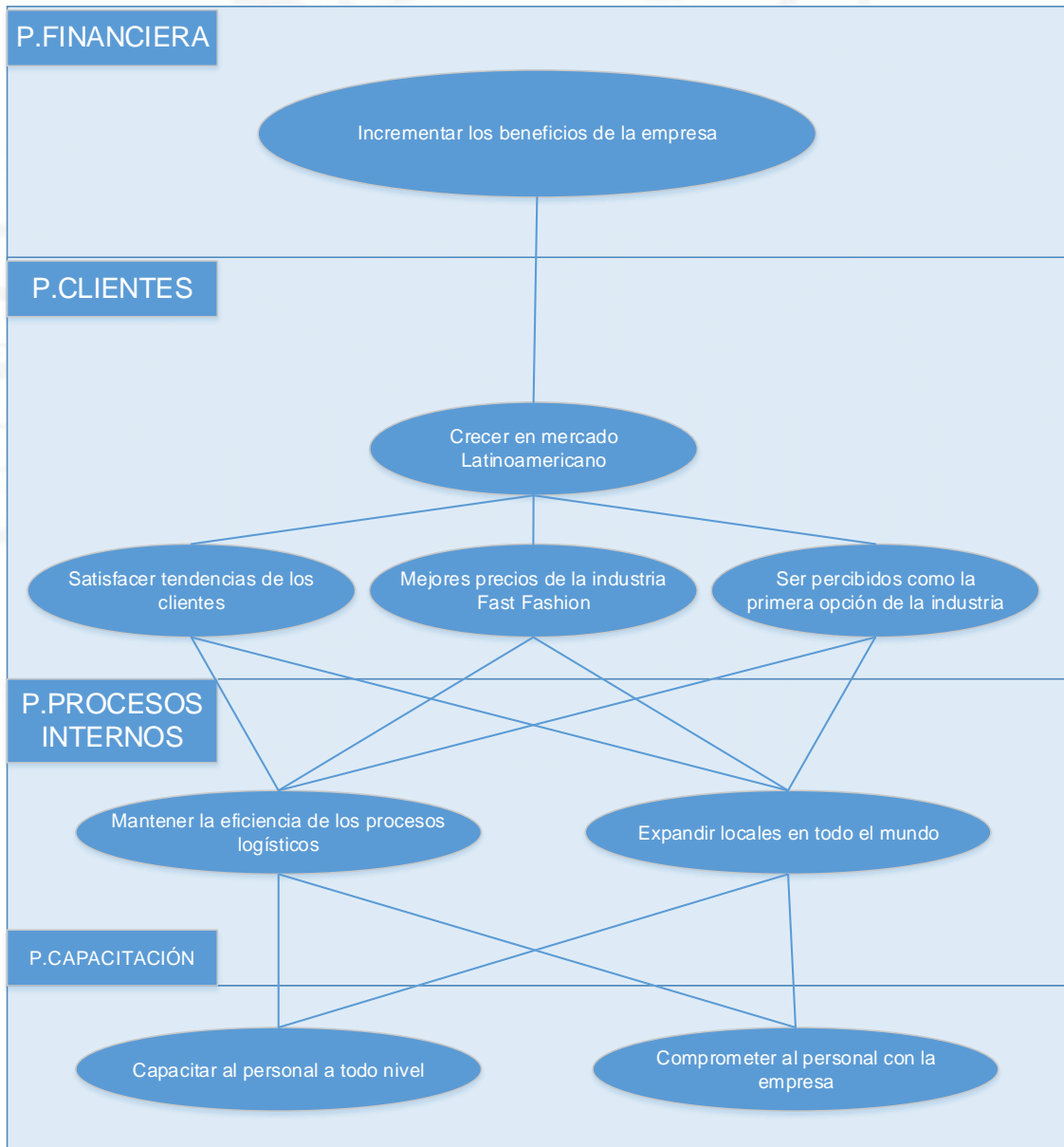
- El cambio de esta nueva estructura debe considerar las posibles consecuencias como impacto en la motivación, rotación de personal, etc.
- Se debe llevar a cabo una capacitación sobre la cultura y los valores de la organización
- El liderazgo de la organización debe ser percibido por todos los integrantes.
- Desarrollar las competencias de los nuevos colaboradores y líderes.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4.1

Cuadro de mapa estratégico



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004).

Elaboración propia

Se establece el siguiente mapa estratégico de control a fin de establecer lineamientos conjuntos entre las 4 perspectivas importantes: Personal, Procesos internos, Clientes y Financiero. A fin de establecer lineamientos para alcanzar los objetivos estratégicos.

4.2 Desarrollo de un mando integral de control con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento).

Tabla 4.1

Tabla de Mando integral

OBJETIVO BSC	OBJETIVO	INDICADORES BSC	PESO BSC
F1- Incrementar los beneficios de la empresa	3%	Incrementar Roe	65%
	8%	Incrementar Ventas	35%
C1- Posicionarse en mercado latinoamericano	95%	Percepción positiva de este mercado	100%
C2- Satisfacer tendencias de los clientes	90%	Satisfacer las tendencias de los clientes con encuentras	100%
C3- Mejores precios de la industria Fast Fashion	10%	Manejar los niveles de precio sobre la competencia	100%
C4- Ser percibidos como la primera opción de la industria	60%	% de nuevos clientes	50%
	95%	Satisfacción del cliente	50%
P1- Mantener la eficiencia de los procesos logísticos	10%	Reducción de tiempos de entrega	100%
P2- Expandir locales nuevos en todo el mundo	100	Numero de apertura de locales nuevos	100%
A- Capacitar al personal a todo nivel	1000	Número de horas capacitadas	60%
	90%	Nivel de satisfacción sobre el personal	40%
A2- Comprometer al personal con la empresa	5%	Rotación de empleados	100%

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004).

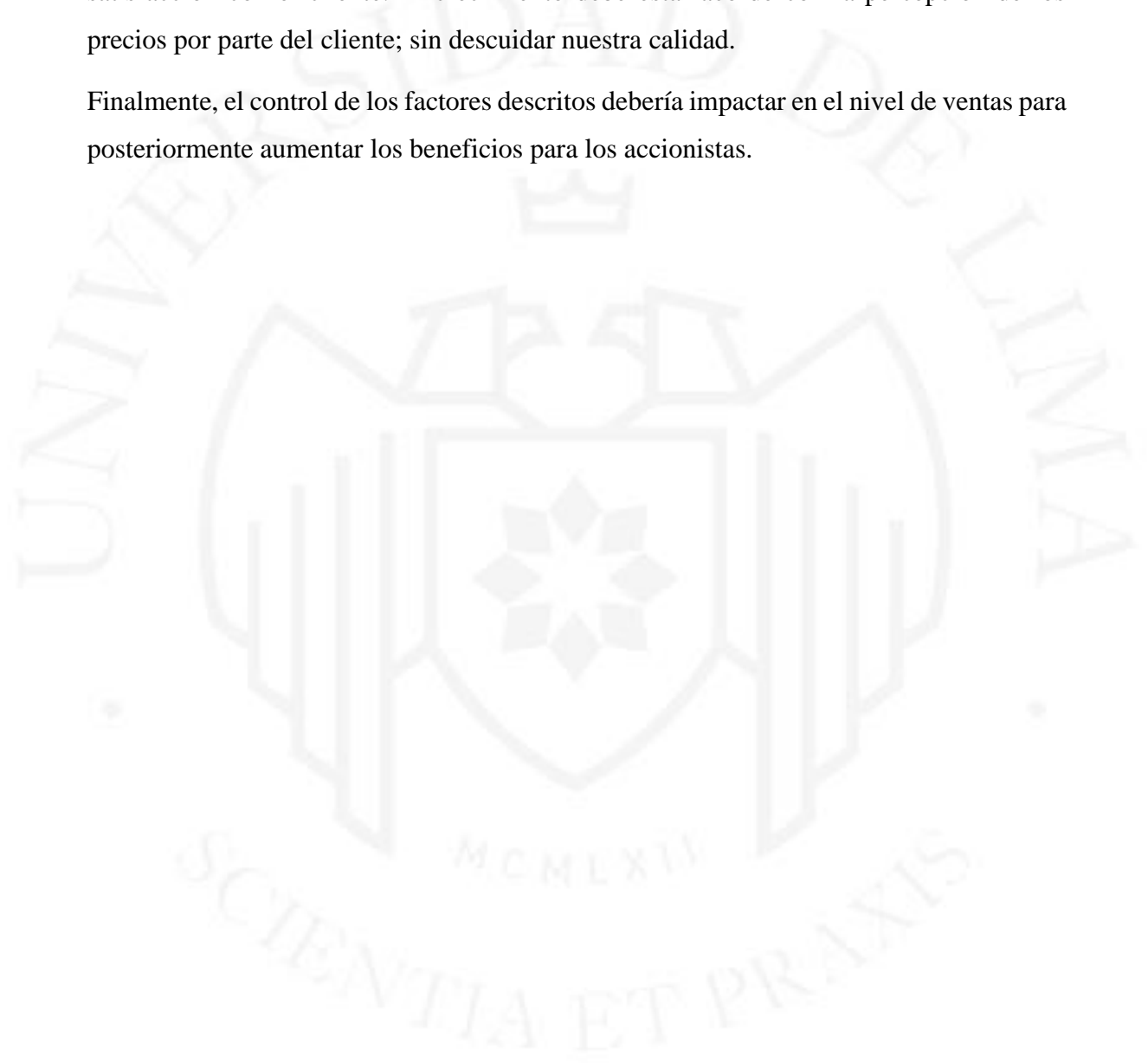
Elaboración propia

El mando integral que se ha propuesto tiene como objetivos el aumento de los beneficios. Al iniciar, se debe comprometerse a los colaboradores, los cuales deben estar capacitados

y dispuestos a quedarse en la compañía. Esto sería materializado con horas de trabajo que se deberán cumplir y controlar los índices de rotación del personal.

Además, se debe hacer tener en cuenta los procesos de la empresa, los cuales buscan expansión de manera eficiente y teniendo como objetivo la correcta logística. Seguido, el crecimiento debe ser ordenado para poder seguir cumpliendo los niveles de satisfacción con el cliente. El crecimiento debe estar acorde con la percepción de los precios por parte del cliente; sin descuidar nuestra calidad.

Finalmente, el control de los factores descritos debería impactar en el nivel de ventas para posteriormente aumentar los beneficios para los accionistas.



CONCLUSIONES

En el siguiente trabajo se determinó que la empresa viene por un buen momento. Sus procesos internos han sido manejados de manera óptima y le da ventaja frente a la competencia. El ingreso en nuevos mercados se puede llevar sin problemas.

- Se establece que Perú es un mercado atractivo y se propone que ingresen con su marca principal UNIQLO para el 2019.
- El enfoque en el canal on-line a la par con el canal físico es una realidad que se debe llevar a cabo con el ingreso de la compañía.
- La labor de la Gerencia de Recursos Humanos será trascendental para el correcto funcionamiento de las operaciones en Perú y posteriormente en Latinoamérica.

RECOMENDACIONES

- El enfoque debe empezar en la capital de Perú y luego pasar a las provincias donde se muestra una tendencia positiva del mercado.
- Realizar una reestructuración de la organización a fin de juntar las distintas unidades de negocio de la empresa y puede generar sinergia.
- Considerar a los talentos de Latinoamérica como potenciales líderes para mercados como el europeo o asiático, lo cual se sustenta en que la diversidad permite alcanzar mejores resultados.



REFERENCIAS

- Crecimiento del retail en el Perú. (28 de marzo del 2018). Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Federer desvela la clave de su fichaje por Uniqlo (2 de marzo del 2018). Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/tenis/20181002/452143431745/federer-desvela-la-clave-de-su-fichaje-por-uniqlo.html>
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8.ª ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Kaplan R. y Norton D. (2000). *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (1.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (1.ª ed.). España: Deusto.
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Univesidad havard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- UNIQLO CO. (s. f.). *UNIQLO*. Recuperado de <https://www.uniqlo.com>
- Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (01 de marzo del 2018). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>