

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

Flavia Mariella Boero Cespedes

Código 20130172

Lima – Perú

Noviembre del 2018



**CASE STUDY: STRATEGIC PLAN PROPOSAL
FOR THE INCOMING OF AN INTERNATIONAL
FAST FASHION COMPANY INTO PERUVIAN
BUSINESS MARKET**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
2.1 Diagnóstico interno	2
2.1.1 Análisis del modelo de negocio.	2
2.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	3
2.1.3 Ventajas competitivas del grupo Fast Retailing según UEN.	5
2.1.4 Determinación de fortalezas y debilidades por UEN.....	6
2.2 Diagnóstico externo	8
2.2.1 Análisis PEST	8
2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	11
2.2.3 Determinación y sustentación las oportunidades y amenazas.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
3.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.	15
3.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	16
3.3 Matriz de estrategias genéricas	17
3.4 Matriz FODA	19
3.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas de la empresa	20
3.5.1 Misión	20
3.5.2 Visión	20
3.5.3 Principios	20

3.6	Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.....	22
3.7	Redefinición o creación de nuevas UEN	23
3.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales	23
3.8.1	Estrategias funcionales:.....	23
3.8.2	Estrategias de negocio:.....	24
3.8.3	Estrategia global:.....	25
3.8.4	Estrategias corporativas:	25
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		26
4.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	26
4.2	Propuesta para la implementación de estrategias en la empresa.....	26
4.2.1	Áreas Clave	26
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		28
5.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	28
5.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral	29
CONCLUSIONES.....		30
RECOMENDACIONES		31
REFERENCIAS.....		32
ANEXOS.....		35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de negocio de UNIQLO	2
Tabla 1.2 Cuadro de ventajas competitivas según marca y UEN	6
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de la empresa por UEN	6
Tabla 1.4 Matriz PEST de UNIQLO	8
Tabla 2.1 Matriz EFI de la empresa UNIQLO	15
Tabla 2.2 Matriz EFE de la empresa UNIQLO	16
Tabla 2.3 Análisis FODA de la empresa UNIQLO	19
Tabla 4.1 Propuesta de cuadro de mando integral de la empresa UNIQLO.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de la empresa UNIQLO.....	3
Figura 2.1 La ventaja estratégica de la empresa UNIQLO.....	18
Figura 3.1 Propuesta de estructura organizacional de la empresa UNIQLO.....	26
Figura 4.1 Propuesta de mapa estratégico para el control de la empresa UNIQLO.....	28



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Sistema SPA.....	36
Anexo 2: Fast Fashion Perú.....	37



RESUMEN

El presente estudio discute un plan estratégico de ingreso al mercado peruano de la empresa Fast Retailing, con su marca UNIQLO. El Fast Retailing es un grupo empresarial japonés compuesto por las empresas UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cottonniers, Princesse Tam Tam y J Brand Operations. En la actualidad mantiene operaciones en Asia Pacífico, Europa Occidental y Norte América. Para la elaboración de la investigación preliminar, se realizará un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, empleando técnicas de análisis estratégico tales como la matriz FODA, PEST, entre otros. Con esta información, se elaborará un propuesta de plan estratégico de ingreso al mercado peruano y se discutirán sus alcances.

Palabras clave: Industria de la confección, empresas internacionales, fast fashion, gestión estratégica, mercado peruano.

ABSTRACT

The present study discusses a strategic plan for entering the Peruvian market of Fast Retailing, with its UNIQLO brand. Fast Retailing is a Japanese business group composed of the companies UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cottonniers, Princesse Tam Tam and J Brand Operations. It currently maintains operations in Asia Pacific, Western Europe and North America. For the preparation of the preliminary investigation, a diagnosis of the internal and external situation of the company will be carried out, using strategic analysis techniques such as the SWOT matrix, PEST, among others. With this information, a proposal for a strategic plan to enter the Peruvian market will be prepared and its scope will be discussed.

Keywords: Clothing Trade, international business enterprises, fast fashion, strategic management, peruvian market.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrollará en función al análisis de la conveniencia de ingreso del Grupo Fast Retailing, con su marca UNIQLO, a la industria del 'fast fashion' en el mercado peruano.

El 'fast fashion' es una estrategia empresarial que consiste en introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias del mercado, caracterizada por fabricación rápida y barata lo que permite ofrecer a los clientes prendas de moda a precios bajos. (Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?, 2018).

Actualmente, en el Perú, la industria está compuesta por las marcas ZARA, Forever21 y H&M las cuales ingresaron al país en los años 2012,2014 y 2016 consecutivamente abriendo sus primeras tiendas en los centros comerciales más concurridos de la capital. Gracias a la acogida por parte del consumidor peruano y a la apertura de nuevos centros comerciales dichas empresas buscan ingresar a provincias, mercado en el cual H&M lleva la delantera. (Salas Oblitas, 2018).

La política comercial abierta y el dinamismo del sector retail son algunos de los factores que incentivan la inversión en el país; sin embargo, la existencia de la piratería y la venta informal, así como la incertidumbre política actual son fuentes de amenaza y en muchos casos frenan la inversión extranjera.

El grupo Fast Retailing, empresa japonesa multimarca compuesta por las marcas UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cottonniers, Princesse Tam Tam y J Brand operations, concentra sus ventas en Asia Pacifico dejando descuidado gran parte del mercado global. Por estos motivos previamente mencionados, así como las diversas oportunidades que ofrece el mercado peruano, el Grupo ha puesto en mira la posibilidad de ingreso al país.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Diagnóstico interno

3.1.1 Análisis del modelo de negocio.

Para el estudio del modelo de negocio aplicable a la empresa UNIQLO, se empleará el modelo de Osterwalder, descrito en la Tabla 1.1.

Tabla 3.1

Modelo de negocio de UNIQLO

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentación de clientes
UNIQLO subcontrata la producción a fábricas asociadas (Partner Factories) ubicados en China, Vietnam, Bangaldesh e Indonesia. (Takeuchi, 2012, pág. 5)	Adquisición de materiales, diseño, producción y ventas. Modelo SPA.	Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo ropa informal de alta calidad a un precio asequible y que apoye al desarrollo de la sociedad (Passport, 2018)	Centro de atención al cliente y el uso de big data para analizar necesidades y tendencias lo que permitirá generar relaciones a largo plazo. (Takeuchi, 2012, pág. 7)	Generación millennials y generación Z. Clientes que buscan calidad a un precio de mercado accesible y pertenecen a los diferentes niveles socioeconómicos. (Passport, 2018)
	Recursos clave Materia prima de alta calidad obtenido por medio de alianzas con Toray Industries y Kaihara Denim. Personal con talento. (Takeuchi, 2012, pág. 4)		Canales Tiendas (presencial) y online (venta y servicios en línea).	
Estructura de costos Pagos a fábricas asociadas de producción, la inversión en investigación y desarrollo, el marketing, el alquiler de locales comerciales y el pago de salarios a los trabajadores. (Fast Retailing Co., LTD, 2018)		Fuente de ingresos La principal fuente de ingreso de UNIQLO es de sus ventas y préstamos solicitados. Así mismo, la empresa suele cobrar en la moneda local del país donde opera por tanto es posible generar ganancias por el cambio monetario. (Fast Retailing Co., LTD, 2018)		

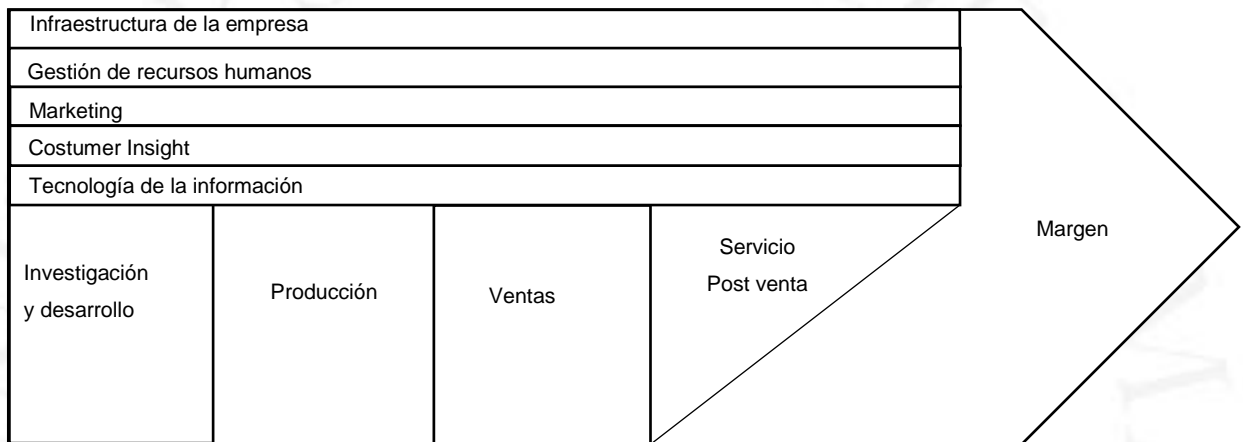
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010); Takeuchi (2012); Passport (2018); Fast Retailing Co.,LTD (2018).
Elaboración propia.

3.1.2 Análisis de la cadena de valor.

Del mismo modo, para el análisis de la cadena de valor de la empresa, se realizará empleando el modelo descrito en la figura 1.1

Figura 3.1

Cadena de valor de la empresa UNIQLO



Fuente: Porter (2008)
Elaboración propia.

UNIQLO aplica el modelo SPA (ver Apéndice A), a través del cual se gestiona todo el proceso de la cadena de suministro desde el diseño hasta la venta. Esta cancelación de enlaces intermedios permite responder a las necesidades del cliente de manera oportuna, reaccionar rápidamente a cambios en la demanda y minimizar los costos de inventario. (UNIQLO, 2018)

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor, se encuentra investigación y desarrollo, producción, ventas y el servicio post venta y en cuanto a las actividades secundarias o de soporte están presentes Costumer Insight, tecnologías de la información, marketing, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

En cuanto al diseño de productos, UNIQLO cuenta con un centro de investigación y desarrollo y un equipo de merchandising. El centro de investigación y desarrollo (Research & Design) realiza investigaciones sobre las últimas modas globales y los materiales nuevos

que se podrían incorporar y, a su vez, define junto a los equipos de comercialización, mercadeo y desarrollo de materiales el concepto de diseño más adecuado; por otro lado, el equipo de merchandising desempeña un rol muy importante tanto en el proceso de creación de un producto que va desde el diseño hasta la producción como en la decisión de las líneas de productos, los volúmenes de producción para cada temporada y el adecuado monitoreo de los niveles de ventas. (UNIQLO, 2018)

En tercer lugar, en cuanto a la producción, UNIQLO subcontrata la producción a fábricas asociadas (Partner Factories) ubicadas en China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia las cuales son visitadas semanalmente por un equipo de producción conformado por un aproximado de 450 trabajadores con el fin de resolver los problemas pendientes como las inquietudes de los clientes con respecto a la calidad; así mismo, UNIQLO cuenta con un equipo de especialistas con experiencia en el sector textil que brindan asistencia técnica. (UNIQLO, 2018)

En cuanto a las ventas, UNIQLO cuenta con un departamento de control del inventario y las ventas se realizan a través de la venta física en tiendas y la venta en línea.

Un departamento de control monitorea semanalmente con la finalidad de mantener el nivel óptimo de inventario de la tienda.

En cuanto a las tiendas físicas, a finales del 2017, UNIQLO Japón contaba con 831 tiendas (incluidas las 41 franquicias) y UNIQLO International con 1,089 tiendas distribuidas en China, Corea del Sur, Asia, Oceanía, Europa y América del Norte. Por otro lado, las ventas en línea cada vez cobran más importancia en el sector retail, lo que se evidencia en el incremento del porcentaje de ingresos totales. En cuanto a UNIQLO Internacional, podemos notar que en China Continental y en Estados Unidos, las ventas en línea representan un aproximado del 10% y 20% del total de ingresos respectivamente. Por otro lado, en cuanto a UNIQLO Japón, a fines del 2017, las ventas en línea representaron el 6.0% del total de ventas. UNIQLO está buscando expandir las ventas en línea en todo el mundo ofreciendo productos y tamaños exclusivos en línea para así poder satisfacer con mayor eficiencia las necesidades de sus clientes. (UNIQLO, 2018)

Por el lado del servicio post venta, UNIQLO cuenta con un centro de atención al cliente a través del cual recibe comentarios sobre la calidad de los productos lo cual permite mejorar cada año los productos y servicios ofrecidos (Takeuchi, 2012, pág. 7).

Finalmente, en cuanto a las actividades de soporte más importantes para UNIQLO están el Customer Insight, el desarrollo de tecnologías y las compras. Por el lado de las compras, la empresa cuenta con un equipo de desarrollo de materiales (parte del departamento de producción) que se encarga de comprar materias primas de alta calidad a bajo costo mediante negociaciones directas con fabricantes alrededor de todo el mundo. (Takeuchi, 2012)

El Customer Insight, o equipo de conocimiento del cliente, utiliza el big data para analizar los distintos comportamientos y necesidades de los clientes en base a comentarios sobre los productos, las tendencias de compra y las solicitudes enviadas. Esto les permite predecir la demanda, realizar ajustes necesarios y crear los productos que más desean los clientes. (UNIQLO, 2018)

Así mismo, en cuanto a las tecnologías de la información, UNIQLO cuenta con Wearex, empresa creada en el 2015 por medio de la alianza de Fast Retailing Co., Ltd. y Accenture Japan Ltd. Esta alianza permite a Fast Retailing desarrollar su capacidad de tecnología móvil y en la nube, para avanzar en la digitalización de su negocio y fusionar la experiencia en las tiendas virtual y para clientes de las marcas de su grupo. (UNIQLO, 2015)

3.1.3 Ventajas competitivas del grupo Fast Retailing según UEN.

El grupo Fast Retailing cuenta con 3 unidades estratégicas de negocio (en adelante: UEN), denominadas como UNIQLO, Marcas Globales y Otras Operaciones.

UNIQLO, se integra de UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional; Marcas Globales se encuentra formada por las empresas: Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam Tam, J Brand Operations y GU; y finalmente, dentro de Otras Operaciones encontramos Wearex y ON HAND.

A continuación, se detalla la descripción de cada UEN y el bloque de ventaja competitiva que mantiene:

Tabla 3.2

Cuadro de ventajas competitivas según marca y UEN

UEN	Marca	Ventaja Competitiva
UNIQLO	UNIQLO Japón UNIQLO Internacional	Innovación Calidad Superior
Marcas Globales	Theory Comptoir Des Cottonniers Princesse Tam Tam J. Brand	Calidad Superior
	GU	Eficiencia Superior
Otras Operaciones	On Hand Co, Ltd Wearex	

Fuente: David (2013)

Elaboración propia.

3.1.4 Determinación de fortalezas y debilidades por UEN

Tabla 3.3

Fortalezas y debilidades de la empresa por UEN

UEN	Fortalezas	Debilidades
Fast retailing group	<ul style="list-style-type: none"> • Posición 5 en el mercado global de ropa con un share de 1%. (año 2016) • El esfuerzo por atender a los cambios en las tendencias de consumo. • FRC está llevando a cabo sus operaciones con mayor rapidez y está buscando reducir sus tiempos de entrega al cliente. • FRC está bien posicionada geográficamente para disfrutar de sólidos crecimientos hasta 2021. • Al ser una empresa multimarca, FRC ingresa a nuevos mercados con distintos enfoques lo cual le permite alcanzar una mayor base de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • 97% de sus ventas son generadas en Asia Pacífico y cuentan con poca presencia en Europa Occidental y Norte América, en donde lideran sus competidores. • FRC registra menores ventas que sus rivales. En el año 2016, registro Ventas de USD14 mil millones en comparación con USD21 mil millones de H&M y USD20 mil millones de Inditex.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> • FCR aplica el modelo SPA para gestionar todo el proceso de la cadena de suministro desde el diseño hasta la venta. Esta cancelación de enlaces intermedios permite responder a las necesidades del cliente de manera oportuna, reaccionar rápidamente a cambios en la demanda y minimizar los costos de inventario. • Cuenta con un centro de formación de futuros líderes. (FRMIC) (Takeuchi, Grupo Fast Retailing, 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía se está centrando cada vez más en UNIQLO y GU descuidando las demás marcas.
UNIQLO	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de la marca para aprovechar las tendencias de consumo actuales: Gama de ropa de mujer, artículos deportivos y artículos funcionales. • Materia prima de alta calidad que obtienen por medio de sus alianzas con Toray Industries y Kaihara denim; así mismo, UNIQLO ha mejorado sus credenciales de moda desarrollando colaboraciones con diseñadores de moda como JW Anderson y Lemaire. • UNIQLO da prioridad a las tiendas emblemáticas de gran formato (flagship stores) en ciudades urbanas de alto tráfico para adaptarse a la comunidad donde se asienta. • Cuenta con fábricas asociadas (Partner Factories) ubicadas en China, Vietnam, Bangaldesh e Indonesia las cuales reciben soporte técnico. • UNIQLO ha incursionado en la ropa deportiva utilizando telas tech-led generando una ventaja competitiva. • Generó en el año 2016, el 82% de los ingresos de Fast retailing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia en Europa Occidental y Norte América. • Sus ventas en línea son mínimas al igual que su presencia en las redes sociales. En la cuenta global de Instagram de UNIQLO tiene 1.1 millones de seguidores, en comparación con los 23,1 millones de H&M y los 22,6 millones de Zara (a octubre de 2017). • Globalización tardía en comparación a la competencia. • Ingresos menores en comparación a la competencia (\$14 billones UNIQLO, \$21 billones H&M y \$20 billones Inditex 2016).
Marcas Premium	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan principalmente en la calidad del producto utilizando insumos de alta calidad y poniendo máxima atención en los detalles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan, en su mayoría, en un nicho de mercado. • Precios altos. • Presentan un potencial de crecimiento limitado.
GU	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños liderados por tendencias y precios bajos. • Incorpora tecnología en sus tiendas para una mayor satisfacción del cliente. • Generó en el año 2016, el 11% de los ingresos de Fast retailing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia actual únicamente en Asia. • Poca presencia en redes sociales, lo cual es primordial para el crecimiento de la marca ya que este medio es muy importante para sus clientes público (Millennials y Generacion Z)

Fuente: Takeuchi, Grupo Fast Retailing (2012).
Elaboración propia.

3.2 Diagnóstico externo

3.2.1 Análisis PEST

Tabla 3.4

Matriz PEST de UNIQLO

Factor	Actualidad	Futuro
Político	Los esfuerzos por parte del gobierno peruano para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio, ha permitido que el Perú cuente con tratado de libre comercio con China, país donde se fabrica los productos de UNIQLO. (Passport, 2018) Impacto: Oportunidad	A futuro, se espera que estos tratados de libre comercio sigan en vigencia para así incentivar la integración comercial internacional Impacto: Oportunidad
	El contexto político actual está lleno de incertidumbre, se muestra una crisis política poco favorable y un país con frágil democracia. (Passport, 2018) Impacto: Amenaza	Se espera que la situación política de país se torne más estable con las nuevas gestiones del poder judicial y nuevos representantes. Impacto: Oportunidad
	Existen pocas medidas cautelares contra el sector informal. La venta informal y la piratería afectan a los minoristas especializados en ropa y calzado. Se pueden encontrar productos falsificados tanto en el canal tradicional (polvos rosados/polvos azules) o internet a través del comercio electrónico. (Passport, 2018) Impacto: Amenaza	Se espera que el gobierno implante medidas asertivas para reducir la venta informal y la piratería. Impacto: Oportunidad
Económico	La recuperación económica del sector comercio ha reactivado las inversiones del sector retail en el mercado peruano. (Perú Retail, 2018) Impacto: Oportunidad	Se estima una inversión de US\$1.055 millones en 15 nuevos centros comerciales para los próximos 4 años. (Perú Retail, 2018) Impacto: Oportunidad
	La llegada de empresas 'fast fashion' ha tenido mucha acogida por el consumidor peruano logrando superar en más del 50% las ventas de la competencia (tiendas por departamento) Impacto: Oportunidad (Passport, 2018)	Se espera que esta tendencia sea constante ya que es poco probable que el consumidor pierda interés en los minoristas de moda rápida. Impacto: Oportunidad
	En el año 2017, el Global Retailer Development Inditex, calificó al Perú, dentro de una lista de 30 países, como el noveno país emergente atractivo para invertir en el sector retail. (Mirko Warschun, 2017) Impacto: Oportunidad	El sector Retail continuará en crecimiento; sin embargo, ya que la capital está saturada, se desarrollará en provincia donde hay mercado sin explotar. (Passport, 2018) Impacto: Oportunidad

(continúa)

(continuación)

	<p>BMI Prevé que el crecimiento del PIB real se situará en 3.9% en el presente año frente a un 2.5% estimado en 2017; Mientras tanto, el consumo privado crecerá un 3,8% en 2018. (BMI RESEARCH, 2018) Impacto: Oportunidad</p>	<p>Según BMI se espera que tanto el PBI como el consumo privado mantenga una tendencia creciente los próximos años. (ver anexo) (BMI RESEARCH, 2018) Impacto: Oportunidad</p>
	<p>BMI ha determinado que la categoría ropa y calzado representa un 20% del gasto total por hogar. (BMI RESEARCH, 2018) Impacto: Oportunidad</p>	<p>Se estima que el gasto en esta categoría continuara en incremento a lo largo de los años. (Anexo) (BMI RESEARCH, 2018) Impacto: Oportunidad</p>
Social Cultural	<p>El consumidor está informado para tomar las mejores decisiones de compra, empoderado y con todas las herramientas para distinguir la conveniencia. (Passport, 2018) Impacto: Amenaza</p>	<p>Se espera que cada vez sean más peruanos los que cuenten con información disponible y puedan tomar sus decisiones con mayor precaución. Impacto: Amenaza</p>
	<p>Los jóvenes peruanos cuyas edades oscilan entre los 18 y 29 años suelen pertenecer a la clase media y a vivir en zonas urbanas. Ellos demandan prendas de vestir, calzados, viajes y entretenimiento. UNIQLO está dirigido a todo tipo de cliente; sin embargo, las generaciones Millennials y Z son sus clientes Target motivo por el cual el crecimiento de la clase media es beneficioso para la empresa. Impacto: Oportunidad</p>	<p>Este segmento de mercado “Young Adults” presenta una tendencia creciente a futuro en cuanto al número de pobladores; sin embargo, con el paso de los años representarán un porcentaje cada vez más bajo de la población total. Impacto: Amenaza Puede convertirse en oportunidad si UNIQLO extiende su línea de productos a los denominados “Mid-lifers” (peruanos de 30-44 años con ingresos más bajos) que representarán el 21.5% de la población total en el año 2030.</p>
	<p>El crecimiento de la clase media, que en el 2011 representaba el 62% de la Población Económicamente Activa (PEA) y hoy está cerca del 80%, también es otro de los factores alentadores para el sector retail, explica César Peñaranda. (la república,2018) (La República, 2018) Impacto: Oportunidad</p>	<p>El MEF espera que este sector crezca en más de 30% en el periodo 2018-2019 respecto del año 2017. (La República, 2018) Impacto: Oportunidad</p>
Tecnológico	<p>Ciudades secundarias toman el liderazgo en oportunidades de crecimiento. Las telecomunicaciones y el acceso a internet han permitido que los pobladores de las distintas provincias del país conozcan sobre las tendencias de moda y las ofertas a encontrar en el mercado. Se ha generado una oportunidad de venta en provincia, donde los pobladores están ansiosos por la llegada de nuevas marcas. (Passport, 2018) Impacto: Oportunidad</p>	<p>Cada vez son más peruanos los que cuentan con acceso a internet, por tanto, se incrementará el conocimiento de las distintas marcas y las tendencias de modas. Impacto: Oportunidad</p>

(continúa)

(continuación)

	<p>El Perú solo invierte un 0.11% del PBI en investigación y desarrollo. (Exitosa, 2017) Impacto: Amenaza</p>	<p>Aún falta mucho por hacer para que la investigación se convierta en un motor de crecimiento y desarrollo sostenible en el país. Las políticas públicas deben enfocarse en promover la formación de investigadores, así como mejorar los incentivos para que el sector privado invierta en I+D. (Gestión, 2017) Impacto: Amenaza</p>
	<p>TiendaMIA, tienda online con el mayor catálogo de productos de Estados Unidos, ya opera en el Perú. TiendaMIA ofrece la posibilidad combinar compras de distintos marketplaces en un mismo carrito. (Perú Retail, 2018) Impacto: Amenaza</p>	<p>Se espera que en un futuro ingresen y/o surjan empresas de este tipo en mercado peruano. Impacto: Amenaza</p>
	<p>El 31% de los consumidores peruanos apuestan por la compra online. (Perú retail, 2018) Impacto: Oportunidad</p>	<p>Según un reciente estudio realizado por Kantar Millward Brown junto a IAB Perú, existen más 16 millones de potenciales compradores ecommerce en el mercado peruano. (Perú retail, 2018) Impacto: Oportunidad</p>
Medio ambiental	<p>El Perú está en constante exposición a fenómenos naturales como terremotos y el fenómeno del niño que afectan a la economía del país. “En el año 2014, varias de las compañías retail que operan en el Perú subestimaron los efectos de este fenómeno, programando compras de mercadería para las campañas de otoño e invierno asumiendo que sería una temporada que correría con normalidad; sin embargo, debido a los efectos de este fenómeno, parte de esta mercadería no pudo ser vendida en condiciones normales, por lo que tuvo que ser incluida en campañas agresivas de realización o, en el peor de los casos, como parte de las provisiones por deterioro de inventarios que dichas compañías deben registrar por aquella mercadería que no podrá vender. (Mere, 2016) Impacto: Amenaza</p>	<p>Los fenómenos naturales son impredecibles, por lo tanto, seguirán siendo una amenaza para el sector retail y demás sectores de la economía peruana. Impacto: Amenaza</p>

Fuente: BMI Research (2018), David (2013), Passport (2018), Perú Retail (2018), Mere (2016), Gestión (2017), Exitosa (2017), La República (2018).

Elaboración propia.

3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

Se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es bajo debido al análisis de los siguientes factores:

- Compra de volumen: el cliente no realiza compras a gran volumen cuando visita las tiendas. Poder de negociación bajo.
- Capacidad de integración hacia atrás: Los clientes suelen comprar las prendas de vestir para su uso; así mismo, el incursionar en la industria es muy costoso y no cuentan con el 'know how' necesario. Poder de negociación bajo.
- El cliente no cuenta con el poder de persuadir a las empresas para reducir sus precios.
- Capacidad de elección: la industria del 'fast fashion' está compuesta por más de una compañía. Poder de negociación alto.
- Costo de cambio: existe cierta diferenciación entre las marcas establecidas: sin embargo, ofrecen productos de última tendencia a precios bajos. Poder de negociación medio.

(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Se ha establecido que UNIQLO presenta alianzas con fábricas asociadas en China, Vietnam, Bangaldesh e Indonesia las cuales son visitadas periódicamente por un equipo de técnicos especialistas que brindan soporte técnico y controlan la calidad asegurando la lealtad de las mismas, también cuentan con un equipo de desarrollo de materiales que realizan negociaciones directas con fabricantes en todo el mundo; finalmente cabe mencionar la ventaja que tiene UNIQLO frente a los proveedores por el volumen de compra de insumos lo cual le permite obtener materia prima de alta calidad a precios bajos.

Sin embargo, pese a todas las oportunidades mencionadas, existen determinadas materias primas de alta calidad, como es el caso del algodón de fibra larga, que proceden de

solo 3% de las plantas de algodón del mundo por tal motivo podría representar una amenaza para UNIQLO. (Takeuchi, 2012)

Por los motivos previamente mencionados, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es medio bajo.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Para analizar este punto se tendrá en consideración los factores que incrementan la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y las barreras de entrada.

- Presencia de economías de escala: para tener éxito en la industria es necesario contar con economías de escala y hacer frente a la capacidad de los actuales competidores de realizar compras a gran escala y reducir los costos unitarios. Amenaza baja.
- Lealtad marca: No existe lealtad por parte de los consumidores, estos suelen comprar las prendas de vestir que más les gusten independientemente de la marca. Amenaza alta.
- Políticas gubernamentales: Los Esfuerzos por parte del gobierno peruano para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio. Amenaza alta.
- Diferenciación del producto: Las marcas intentan diferenciar sus productos; sin embargo, es muy difícil ya que suelen ofrecer productos muy parecidos a costos competitivos. Amenaza alta.
- Necesidad de capital: Es necesario contar con capital para poder ingresar al mercado, la inversión en locales suele ser alta; del mismo modo, la infraestructura y diseño del local serán claves. Amenaza baja.
- Know how: Para ingresar a la industria, se requiere conocimiento en cuanto a la producción, abastecimiento, diseño, cadena de suministro y un estudio previo del mercado y de los consumidores. Amenaza baja.

Tras el análisis de los factores previamente mencionados, se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria es baja.

(F4) Amenaza de productos sustitutos.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos se puede afirmar que es alta. En primer lugar, cabe recalcar que existen otras empresas que ofrecen productos de calidad a precios relativamente mayores pero que ofrecen mayor calidad como Coach o EMPORIO ARMANI; en segundo lugar, en Gamarra se pueden encontrar prendas de vestir de alta calidad fabricadas con algodón pima a precios muy bajos.

(F5) Rivalidad entre los competidores.

Se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es alta debido a los siguientes factores:

- Estructura de la industria: consolidada, existe muy pocos competidores que lideran el mercado (ZARA, H&M y Forever21). (Rivalidad alta)
- Costo de cambio: Es bajo, hay muy poca diferenciación en sus productos y los precios son muy similares. (Rivalidad alta)
- Crecimiento de la demanda: Se espera un crecimiento del sector retail. (Rivalidad baja)
- Barreras de salida: Son altas, hay mucha inversión de por medio. (Rivalidad alta).

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas competitivas del sector, se puede afirmar que la industria del 'fast fashion' en el Perú es totalmente competitiva y presenta una alta rivalidad. UNIQLO deberá ingresar al mercado peruano con ideas innovadoras y material superior para así poder hacer frente a la intensa competencia y lograr posicionarse en la mente del consumidor.

3.2.3 Determinación y sustentación las oportunidades y amenazas.

Por el lado de las oportunidades encontramos los esfuerzos por parte del gobierno peruano para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio, la recuperación económica del sector comercio, el que el Perú, dentro de una lista de 30 países, sea considerado como el noveno país emergente atractivo para invertir en el sector retail, las telecomunicaciones y el acceso a internet que han permitido que los pobladores de las distintas provincias del país conozcan sobre las tendencias de moda y las ofertas a encontrar en el mercado, el hecho de que el consumidor peruano no tiene presente la cultura del ahorro, el crecimiento del PBI y el de la clase media, la apertura de nuevos centros comerciales, la buena acogida por parte del consumidor peruano a las empresas 'fast fashion' y el alto porcentaje de gasto en ropa y calzado.

Por otro lado, dentro de las amenazas se encuentra la presencia de la venta informal y la piratería, el contexto político lleno de incertidumbre, la poca inversión que existe en investigación y desarrollo, la exposición del país a fenómenos naturales, la aparición de nuevas tiendas online, el mayor conocimiento e información que presenta el consumidor, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y la posibilidad de que la competencia copie el modelo de negocio.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.

Tabla 4.1

Matriz EFI de la empresa UNIQLO

Atributo	Item	Valor	Cal	Pond
Fortalezas	Ofrece productos de calidad a precio asequible.	0.06	3	0.18
	Capacidad de aprovechamiento de las tendencias de consumo actuales: Gama de ropa de mujer, artículos deportivos y artículos funcionales.	0.07	4	0.28
	Innovación tecnológica.	0.07	4	0.28
	Pertenece al grupo Fast Retailing (5to con un SOM de 1%).	0.06	3	0.18
	UNIQLO aplica el modelo SPA, a través del cual se gestiona todo el proceso de la cadena de suministro.	0.09	4	0.36
	Responsabilidad social corporativa.	0.05	3	0.15
	Cuenta con fábricas asociadas en lugares estratégicos.	0.08	4	0.32
	Materia prima de alta calidad que obtienen por medio de sus alianzas.	0.07	4	0.28
Debilidades	Ofrece a los clientes menos skus que la competencia.	0.05	1	0.05
	Tardía Globalización en comparación con la competencia.	0.05	2	0.1
	Ingresos menores en comparación a la competencia (\$14 billones UNIQLO, \$21 billones H&M y \$20 billones Inditex 2016).	0.06	1	0.06
	Concentración de tiendas en Asia y mercados como Europa occidental y América descuidados y cubiertos por la competencia.	0.07	2	0.14
	Sus ventas en línea son mínimas al igual que su presencia en las redes sociales.	0.06	1	0.06
	Ingresos fallidos a nuevos mercados.	0.05	1	0.05
	Pérdida de ingresos por tipo de cambio.	0.04	2	0.08
	Falta del conocimiento de la cultura y mercado peruano.	0.07	1	0.07
	Finales	1		2.64

Nota: Cal: "Calificación", Pond: "Ponderado".

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Al analizar las fortalezas y debilidades de UNIQLO, se puede observar que la empresa presenta una posición interna sólida. Las fortalezas mostradas demuestran la capacidad de la empresa por manejar correctamente su cadena de suministro a través de SAP, el cual le permite integrar todos los procesos de la cadena de valor y así volverlos más eficientes en sus operaciones y en la respuesta al cliente.

4.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 4.2

Matriz EFE de la empresa UNIQLO

Atributo	Item	Valor	Cal	Pond
Oportunidades	Esfuerzos por parte del gobierno peruano para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio.	0.09	4	0.36
	Las telecomunicaciones y el acceso a internet han permitido que los pobladores de las distintas provincias del país conozcan sobre las tendencias de moda y las ofertas a encontrar en el mercado.	0.07	3	0.21
	Crecimiento de la clase media.	0.06	3	0.18
	El consumidor peruano no presenta la cultura del ahorro.	0.06	3	0.18
	La llegada de empresas 'fast fashion' ha tenido mucha acogida por el consumidor peruano.	0.05	4	0.2
	La categoría ropa y calzado representa un 20% del gasto total por hogar.	0.06	3	0.18
	Apertura de nuevos centros comerciales.	0.07	4	0.28
	Perú es considerado el noveno país emergente más atractivo para invertir en el sector retail.	0.09	4	0.36
Amenazas	1. El contexto político actual está lleno de incertidumbre.	0.07	2	0.14
	2. Presencia de venta informal y piratería.	0.06	2	0.12
	3. Exposición a fenómenos naturales (El Niño costero).	0.05	2	0.1
	4. Llegada de tienda TiendaMIA a Perú.	0.04	1	0.04
	5. El Perú solo invierte un 0.11% del PBI en investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
	6. Ingreso de nuevos competidores.	0.06	1	0.06
	7. Copia del modelo de negocios por parte de la competencia.	0.05	2	0.1
	Finales	1	-	2.75

Nota: Cal: "Calificación", Pond: "Ponderado".

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

El desarrollo de la Matriz EFE, indica que la empresa está por encima de la media con un puntaje de 2.75 lo que demuestra su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

4.3 Matriz de estrategias genéricas

En sus inicios, UNIQLO, se distinguió por llevar a cabo la estrategia de liderazgo en costos; sin embargo, a partir del año 2004, la empresa se centró en la calidad por encima de los precios bajos. A partir del 204, UNIQLO, empezó a utilizar materiales de la mejor calidad del mundo como cachemira de Mongolia Interior; así mismo, se creó una alianza con un diseñador alemán de alta costura.

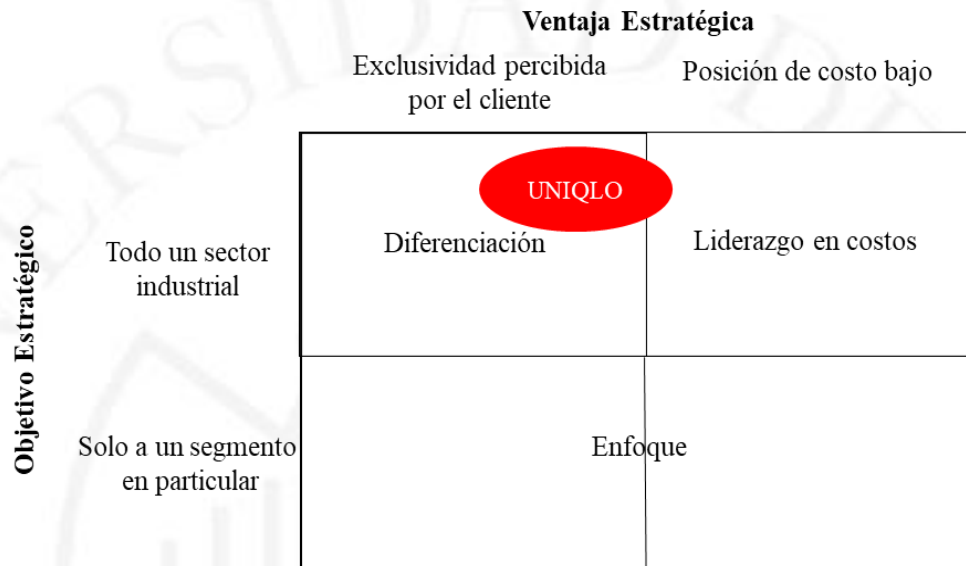
Hoy, cuenta con un equipo de desarrollo de materiales que compra materias primas de alta calidad a bajo costo por medio de negociaciones directas con fabricantes en todo el mundo; así mismo, las alianzas con Toray Industries y Kaihara denim son otra fuente de obtención de materia prima de alta calidad. Por otro lado, cabe recalcar que cuenta con fábricas asociadas que son asistidas por especialistas técnicos que dan asistencia sobre el mantenimiento del control de calidad.

Para Yanai, hay tres dimensiones que forman parte de la esencia que diferencia a UNIQLO de otras marcas internacionales. En primer lugar: está la calidad del producto. La segunda dimensión: la calidad del servicio de la tienda, lo que implica personal atento, jovial e informado, suelos limpios, buen surtido de materiales, expositores fáciles de ver y atractivos, rápido proceso de pago en caja, entre otros. Y la tercera, el valor social. En cuanto al valor social, Yanai identificó tres programas: Reciclado de productos, la contratación de personas con alguna discapacidad y el emprendimiento de un negocio social. (Takeuchi, 2012).

Por los motivos previamente mencionados, se puede afirmar que actualmente UNIQLO cuenta con una estrategia de diferenciación con enfoque en precios bajos.

Figura 4.1

La ventaja estratégica de la empresa UNIQLO



Fuente: Porter (2008)
Elaboración propia

4.4 Matriz FODA

Tabla 4.3

Análisis FODA de la empresa UNIQLO

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	1. Capacidad para aprovechar las tendencias de consumo actuales.	1. Menores ingresos en relación a la competencia.
	2. Innovación tecnológica en procesos y productos.	2. Ofrece a los clientes menos SKUS que la competencia.
	3. Modelo SPA, gestión de la cadena de suministro.	3. Sus ventas en línea son mínimas al igual que su presencia en redes.
	4. Cuenta con fábricas asociadas en lugares estratégicos.	4. Falta de conocimiento de la cultura y el mercado Peruano.
	5. Obtención de materia prima de alta calidad a precios bajos.	5. Ingresos fallidos a nuevos mercados.
Oportunidades		
1. El gobierno peruano promueve la integración comercial.	Auspicio a clubs deportivos o a selecciones (Vóley y futbol). (F1, O3)	Uso de 'influencers' peruanos para promocionar sus productos en redes sociales como Instagram. (D3, F5)
2. Apertura de nuevos centros comerciales.		
3. Empresas fast fashion son acogidas por el consumidor peruano.	Penetración de mercado. (F2, F5, O2, O4)	Análisis previo del perfil del consumidor peruano. (O1, O3, O4, D4)
4. Perú: el 9no país emergente más atractivo para invertir.		
5. Las telecomunicaciones y el acceso a internet.		
Amenazas		
1. Contexto político lleno de incertidumbre.	Extender el programa FRMIC a territorio peruano. (F2, D3)	Desarrollo de productos innovadores. (D2, A2)
2. Presencia de venta informal y piratería.		
3. Poca inversión en Innovación y desarrollo.	Buscar alianzas estratégicas con fabricas peruanas de la industria Textil y con proveedores de algodón pima. (F3, F4, A4)	Ingresar al Perú con nuevos conceptos. (D2, D5, A5)
4. Exposición a fenómenos naturales.		
5. Copia del modelo de negocio por parte de la competencia.		

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

4.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas de la empresa

4.5.1 Misión

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.” (Fast Retailing, 2014)

4.5.2 Visión

“Convertirse en la compañía líder de ropa casual, moderna y elaborada con materiales de alta calidad para finales del año 2020” (FAST RETAILING CO., LTD., 2015)

4.5.3 Principios

Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.

Todas las operaciones que se realizan se hacen en beneficio del cliente desde el trato en las tiendas hasta en los lugares de trabajo donde no hay contacto directo con el cliente.

Aspiramos a la excelencia y buscaremos en máximo nivel posible de éxito.

La empresa está en constante búsqueda de la excelencia motivo por el cual establece objetivos profesionales altos. Considera que establecer metas bajas solo sirve para limitar nuestras posibilidades individuales.

Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.

El grupo Fast Retailing está compuesto por varias compañías, cada una con diferentes operaciones y departamentos. Dichas compañías están compuestas por colaboradores de diversos orígenes. Fast Retailing promueve activamente el trabajo en equipo y aprovecha la diversidad de sus colaboradores para crear sinergias poderosas y optimizar recursos lo que le permite alcanzar los mejores resultados posibles.

Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.

Este principio se evidencia a lo largo de la cadena de valor de UNIQLO. La empresa utiliza el modelo SAP el cual le permite todo el proceso de la cadena de suministro desde el diseño hasta la venta. Esta cancelación de enlaces intermedios permite responder a las necesidades del cliente de manera oportuna, reaccionar rápidamente a cambios en la demanda y minimizar los costos de inventario.

Conduciremos el negocio de un modo real basado en el mercado, los productos y los hechos

UNIQLO cuenta con un equipo de conocimiento del cliente (Customer Insight) que utiliza el Big data para analizar los distintos comportamientos y necesidades de los clientes en base a comentarios sobre los productos, las tendencias de compra y las solicitudes enviadas. Esto les permite predecir la demanda, realizar los ajustes que sean necesarios y crear los productos que más desean los clientes. (Fast Retailing, 2014)

Actuar como ciudadanos globales con ética e integridad.

UNIQLO cuenta con distintos programas en beneficio a la sociedad entre ellos, el reciclaje de prendas de vestir y el contratar a personas discapacitadas (Takeuchi, 2012); así mismo, actúa con cautela al ingresar a otros países procurando respetar la cultura y sus costumbres. (Fast Retailing, 2014)

4.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

En cuanto a los objetivos estratégicos de UNIQLO en el mercado peruano se proponen:

- Desarrollar dos programas sociales en beneficio de la sociedad peruana para fines del año 2023.
- Abrir tiendas en los tres principales centros comerciales de Lima para el tercer año de operación en el Perú.
- Ingresar a provincia (Arequipa y Cusco) para fines del cuarto año de operación en el Perú.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores de algodón pima para poder desarrollar nuevos productos con material superior para finales del segundo año de operación.
- Buscar crear alianzas con fábricas peruanas para así evitar los costos de importación desde las fábricas asociadas.
- Lograr posicionar a UNIQLO dentro de las marcas líderes de la industria del fast retailing y lograr un SOM (share of market) de 2.5% para fines del segundo año de operación.
- Negociar con 2 ´influencers´ peruanos más destacados y lograr la promoción de productos UNIQLO a través de redes sociales (INSTAGRAM) para el primer año de operación.
- Ingresar al país con conceptos innovadores como sus ´vending machines´ y ubicarlas en los pasillos más recorridos de los principales centros comerciales de Lima y provincias.
- Introducir las ´vending machines´ (máquinas dispensadoras de casacas UNIQLO) en al menos un centro comercial para fines del primer año de operación. Reducir rotación personal y clima laboral
- Auspiciar a al menos un deportista reconocido como Paolo Guerrero o Raffaella Camet para finales del segundo año de operación en el país.

4.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Como se mencionó previamente, el grupo Fast Retailing cuenta con tres unidades estratégicas de negocio bien definidas que son UNIQLO, Marcas globales y otras operaciones.

UNIQLO, está dividida en UNIQLO Japón y UNIQLO internacional; la unidad estratégica de marcas globales se encuentra formada por las marcas: Theory, Comptoir des Cottonniers, Princesse Tam Tam, J Brand operations y GU y finalmente, dentro de otras operaciones encontramos Wearex y ON HAND.

En cuanto a Marcas Globales, se puede apreciar que la mayoría de las marcas pertenecientes cuentan con características similares como el uso de materiales de alta calidad y el hecho de que estén dirigidos a un nicho de mercado (segmentos altos de la población); sin embargo, GU apunta a otro grupo de clientes con menores ingresos que busquen ropa de moda a precios bajos. Así mismo, GU y UNIQLO son las marcas que generan mayores ingresos para la compañía y que presentan un potencial de crecimiento.

Por los motivos previamente mencionados, considero que la unidad estratégica marcas globales debería dividirse en dos. GU formaría una unidad estratégica de negocio mientras que las demás marcas formarían parte de una nueva unidad estratégica de negocio denominada Marcas Premium.

4.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales

Las estrategias propuestas para la marca UNIQLO en el Perú son las siguientes:

4.8.1 Estrategias funcionales:

Para el área de producción se propone; en primer lugar, la personalización, la cual permita a los clientes seleccionar los modelos y colores que prefieran y diseñar sus casacas UNIQLO;

en segundo lugar, buscar alianzas con fábricas peruanas y finalmente, el responder con rapidez a las nuevas necesidades del cliente.

Para el área de Investigación y desarrollo, Incluir los comentarios de clientes peruanos en el proceso de creación de nuevos productos.

En cuanto al marketing, se recomienda establecer una estrategia agresiva a través de las siguientes estrategias: comunicación con el consumidor a través de 'influencers' peruanos reconocidos y redes sociales, auspiciar a deportistas peruanos reconocidos, establecer precios asequibles a toda la cartera de productos y conocer al cliente por medio del análisis del perfil del consumidor peruano.

Finalmente, para el área de recursos humanos, se propone el desarrollo de programas de capacitación para la adecuada atención del cliente en tiendas.

4.8.2 Estrategias de negocio:

En primer lugar, se propone la estrategia de diferenciación ya que UNIQLO utiliza materias primas de alta calidad para la fabricación de sus prendas; así mismo, podría buscar proveedores de algodón Pima (algodón de alta calidad originario del Perú) y así crear una ventaja competitiva frente a la competencia.

Por otro lado, el hecho de realizar compras a gran volumen permite disfrutar de economías de escala ya que obtienen materia prima de alta calidad a bajo costo. UNIQLO, podría negociar alianzas estratégicas tanto con fábricas peruanas como con proveedores de algodón Pima (algodón de alta calidad originario del Perú).

Así mismo, se proponen las estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de productos y la diversificación.

Actualmente UNIQLO ha puesto en práctica la estrategia de diversificación relacionada incorporando una línea de ropa de deporte la cual podrá ingresar al mercado peruano; así mismo, podría diversificar en zapatillas deportivas para establecer una posición más fuerte en este mercado y hacer frente a la competencia.

Desarrollo de productos, UNIQLO podría desarrollar productos innovadores para el consumidor peruano como el ingresar al país con sus 'vending machines' o aprovechar la fiebre mundialista e incorporar casacas con los colores de la selección.

Por último, UNIQLO deberá aplicar la estrategia de desarrollo de mercado pues ofrecerá los productos actuales de su cartera de negocio, pero incursionará en un nuevo mercado; el mercado peruano.

4.8.3 Estrategia global:

UNIQLO deberá ingresar al mercado peruano con una estrategia global ya que la alta rivalidad de la industria genera presión por reducir los precios; así mismo, el consumidor tiene gustos cada vez más globales y al ofrecer prendas básicas de moda dirigidas a todo público no se ve afectado por adaptar a lo local.

4.8.4 Estrategias corporativas:

Actualmente, UNIQLO, lleva a cabo la estrategia de 'Outsourcing' en el proceso de producción destinando esta actividad a las fábricas asociadas. El grupo no cuenta con fábricas asociadas en la región Latinoamérica e incurriría en costos adicionales en el transporte de mercaderías; por lo tanto, sería conveniente desarrollar esta estrategia en el Perú.

El ingreso al Perú deberá ser mediante subsidiaria de propiedad total, lo cual le permitirá tener un mayor control de sus operaciones, proteger su modelo de negocio y las tecnologías aplicadas y aplicar la estrategia global coordinada.

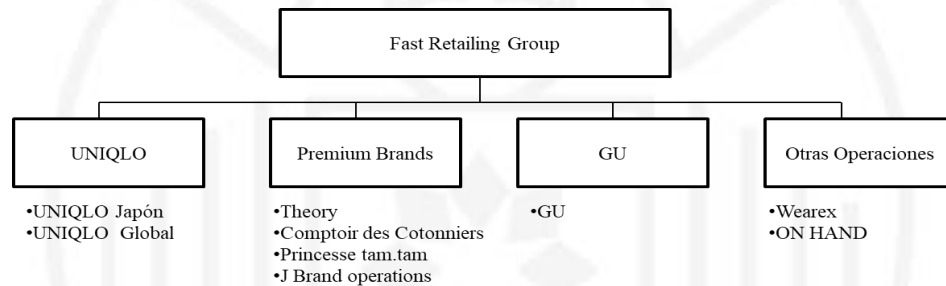
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

La estructura de la empresa propuesta en función a las unidades estratégicas de negocio es la siguiente:

Figura 5.1

Propuesta de estructura organizacional de la empresa UNIQLO



Elaboración propia

5.2 Propuesta para la implementación de estrategias en la empresa

Para el logro de las estrategias previamente mencionadas, se proponen los siguientes cambios según las áreas clave.

5.2.1 Áreas Clave

Marketing

Se deberá crear un departamento de “social network” que se encargue de la adecuada gestión de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, así como, también de las negociaciones directas con ‘influencers’ y deportistas patrocinados. Adicionalmente, sería el responsable de la recepción de comentarios y sugerencias de los consumidores y deberá comunicarlos a las demás áreas.

Recursos humanos.

Tercerizar el reclutamiento y selección de personal brindándoles los requisitos indispensables que requiere un trabajador UNIQLO: así mismo, se deberán realizar capacitaciones constantes para establecer la cultura y principios de la marca en estos nuevos colaboradores.

Las capacitaciones e incentivos serán claves para mantener motivado al personal, se deberán realizar capacitaciones para que poco a poco se interiorice la cultura y principios de la empresa.

Operaciones.

UNIQLO deberá expandir su cartera de proveedores y fabricas asociadas para poder satisfacer la demanda de nuevos mercados. Como propuesta, la creación de alianzas con proveedores de algodón Pima y la búsqueda de una fábrica asociada en el Perú para tener presencia en Latinoamérica.

Sistemas de control.

Cada área debe contar con indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias y realizar acciones correctivas en caso sea necesario. Además, será importante establecer un programa de retroalimentación y recompensar el logro de los objetivos establecidos

Estructura organizacional.

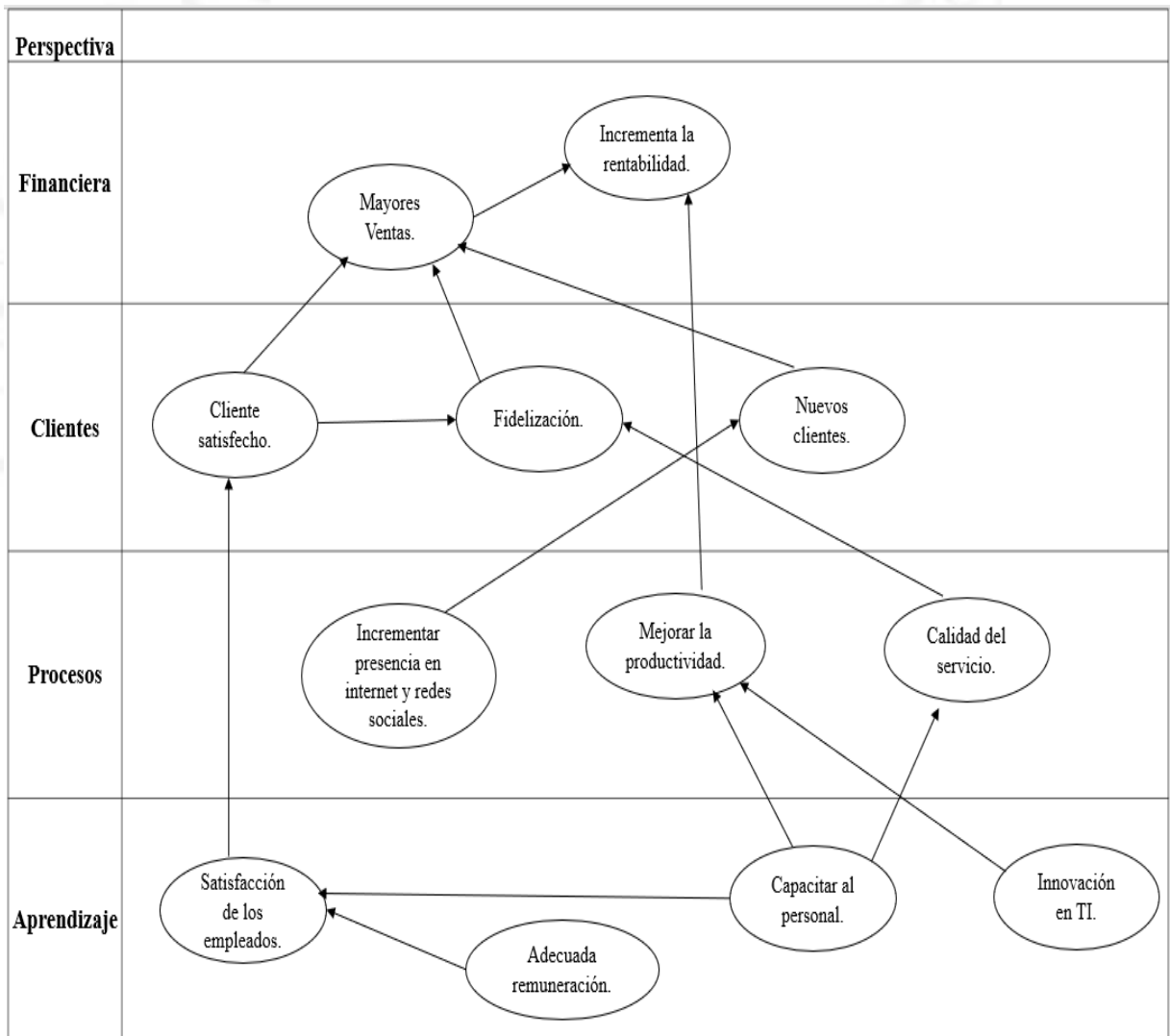
Presencia de comunicación horizontal entre las distintas áreas funcionales como Logística, Recursos Humanos, TI, Marketing y ventas, finanzas e investigación de mercado que permita incrementar la eficiencia y responder de manera rápida a las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

6.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 6.1

Propuesta de mapa estratégico para el control de la empresa UNIQLO



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración propia

6.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral

Tabla 6.1

Propuesta de cuadro de mando integral de la empresa UNIQLO

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Incrementar la rentabilidad.	ROE: Utilidad neta/Patrimonio
	Incrementar las ventas.	$\frac{\text{Ventas netas 2018}-\text{Ventas netas 2017}}{\text{Ventas netas 2017}}$
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción del cliente.
	Fidelizar al cliente.	% de cliente que realizan más de 2 compras al año.
	Crear nuevos clientes.	SOM: Share of market.
Procesos	Incrementar la presencia en redes sociales.	$\frac{\text{Seguidores en redes 2018}-\text{Seguidores en redes 2017}}{\text{Seguidores en redes 2017}}$
	Mejorar la productividad.	$\frac{\text{Número de incidentes}}{\text{Operación total}}$
	Mejorar la calidad del servicio.	Número de quejas recibidas por el centro de atención al cliente.
Aprendizaje	Adecuada remuneración del personal	Remuneración promedio de la industria vs. Remuneración que ofrece la empresa.
	Incrementar la satisfacción del personal.	Encuesta de satisfacción del personal.
	Incrementar las capacitaciones.	$\frac{\text{Número de horas de capacitación al año}}{\text{Número de horas trabajadas al año}}$
	Innovar en tecnologías.	% de inversión destinado a tecnologías.

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones de la presente investigación:

- El análisis previamente desarrollado demuestra que es conveniente, para el grupo Fast Retailing, ingresar al mercado peruano con su marca insignia UNIQLO.
- Los esfuerzos por parte del gobierno peruano para promover la integración comercial, la recuperación económica del sector retail, la apertura de nuevos centros comerciales y la acogida de las empresas 'fast fashion' por el consumidor peruano son algunos de los factores que han enfrentado las amenazas presentes en el mercado peruano convirtiendo al país en un mercado atractivo para invertir.
- En cuanto al análisis de las fortalezas y debilidades de la Marca UNIQLO a través de la matriz EFI, se puso en manifiesto su sólida estructura interna. Entre las principales fortalezas de la marca UNIQLO se encuentran la capacidad para aprovechar las tendencias actuales de consumo actuales, las alianzas estratégicas con proveedores de materia prima de alta calidad, el contar con fábricas asociadas en lugares estratégicos y sobre todo el sistema SPA a través del cual gestionan todo el proceso de la cadena de suministro.
- Por otro lado, al analizar la industria, se observó una alta rivalidad que UNIQLO podrá hacer frente con facilidad debido a la calidad e innovación superior de sus productos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones de la presente investigación:

- Para un exitoso ingreso al mercado peruano, se recomienda realizar un estudio riguroso del perfil del consumidor para de esa manera tener un mejor manejo de las estrategias de marketing que se van a desarrollar.
- Adicionalmente, se recomienda crear alianzas con proveedores de algodón Pima y buscar nuevas fábricas asociadas para así posicionarse con un valor superior ante la competencia en el mercado peruano.
- Finalmente, se recomienda desarrollar agresiva estrategia de marketing en donde la comunicación a través de redes sociales será vital para posicionarse. Se recomienda el uso de 'influencers' que promocióne los distintos productos a través de redes sociales y auspiciar a deportistas reconocidos para así llegar a más clientes.

REFERENCIAS

- BMI RESEARCH. (2018). *Perú consumer & Retail Report*. Business Monitor International. Recuperado de <https://www.fitchsolutions.com/bmi-research>
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México: Pearson.
- Exitosa. (19 de mayo de 2017). I+D: Perú invierte solo 0.11% del PBI y va a la cola en la región.
- Fast Retailing. (13 de Febrero de 2014). *FAST RETAILING WAY (Filosofía Corporativa del Grupo FR)*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing. (13 de febrero de 2014). *FAST RETAILING WAY (FR Group Corporate Philosophy)*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/>
- Fast Retailing. (1 de Setiembre de 2015). *Fast Retailing lanza una nueva compañía para promover la innovación digital*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1509011500.html>
- Fast Retailing. (27 de Octubre de 2016). *Fast Retailing lanza Innovation Factory Co., Ltd. - Entra en una empresa conjunta con Shima Seiki Mfg., Ltd.* Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1610271530.html>
- Fast Retailing. (13 de Julio de 2018). *Fast Retailing y Shima Seiki para ampliar la asociación estratégica - Acuerdan expandir sus iniciativas integrales de desarrollo y fabricación*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1807131530.html>
- Fast Retailing Co., LTD. (11 de octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_4q_eng.pdf
- FAST RETAILING CO., LTD. (1 de septiembre de 2015). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1509011500.html>
- G.U. CO., LTD. (11 de octubre de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Gestión. (17 de junio de 2017). Investigación y Desarrollo: ¿Dónde nos ubicamos en el mundo?

- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- La República. (3 de septiembre de 2018). MEF: sector retail crecería más de un 30% entre el periodo 2018-2019. *Economía - Comercio*.
- Mere, O. (22 de marzo de 2016). *perspectivasperu*. Recuperado de Retail en el Perú: Retos y oportunidades para un mercado en desarrollo: <https://perspectivasperu.ey.com/2016/03/22/retail-peru-retos-oportunidades-mercado-desarrollo/>
- Mirko Warschun, G. P. (julio de 2017). *AT Kearney*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article?/a/the-age-of-focus-2017-full-study>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Passport (2018). *APPAREL AND FOOTWEAR SPECIALIST RETAILERS IN PERU - ANALYSIS*.
- Passport (2018). *Retailing in Perú*. Euromonitor Internacional.
- Perú Retail. (23 de mayo de 2018). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-fenomeno-industria-minorista-moda/>
- Perú retail. (19 de julio de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/consumidores-peruanos-compra-online/>
- Perú Retail. (11 de setiembre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-15-nuevos-malls-proximos-cuatro-anos/>
- Perú Retail. (23 de enero de 2018). *Peru-Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/nueva-tienda-online-ingresa-mercado-peruano/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria.
- Salas Oblitas, L. (23 de 04 de 2018). Así han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Perú. *Diario El Comercio - Economía*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*(caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

UNIQLO. (1 de Septiembre de 2015). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1509011500.html>

UNIQLO. (28 de febrero de 2018). *Fast Retailing*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>





ANEXOS

Anexo 1: Sistema SPA



Anexo 2: Fast Fashion Perú

Presencia de las 'fast fashion' en el país

