

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

Lorgio Iván Martínez Agreda

Código 20110739

Lima – Perú

Diciembre de 2018



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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidades Estratégica de Negocios).....	7
1.2 Diagnóstico Externo.....	9
1.2.1 Análisis Pest (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	9
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas en el sector industrial.....	11
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	12
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	15
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	15
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	16
2.3 Matriz de las estrategias Genéricas.....	16
2.4 Matriz FODA.....	18
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	19
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa	20
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad estratégica de negocios) o creación de nuevas UEN	21
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	22

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	25
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa	27
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	28
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	28
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión	31
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS	34

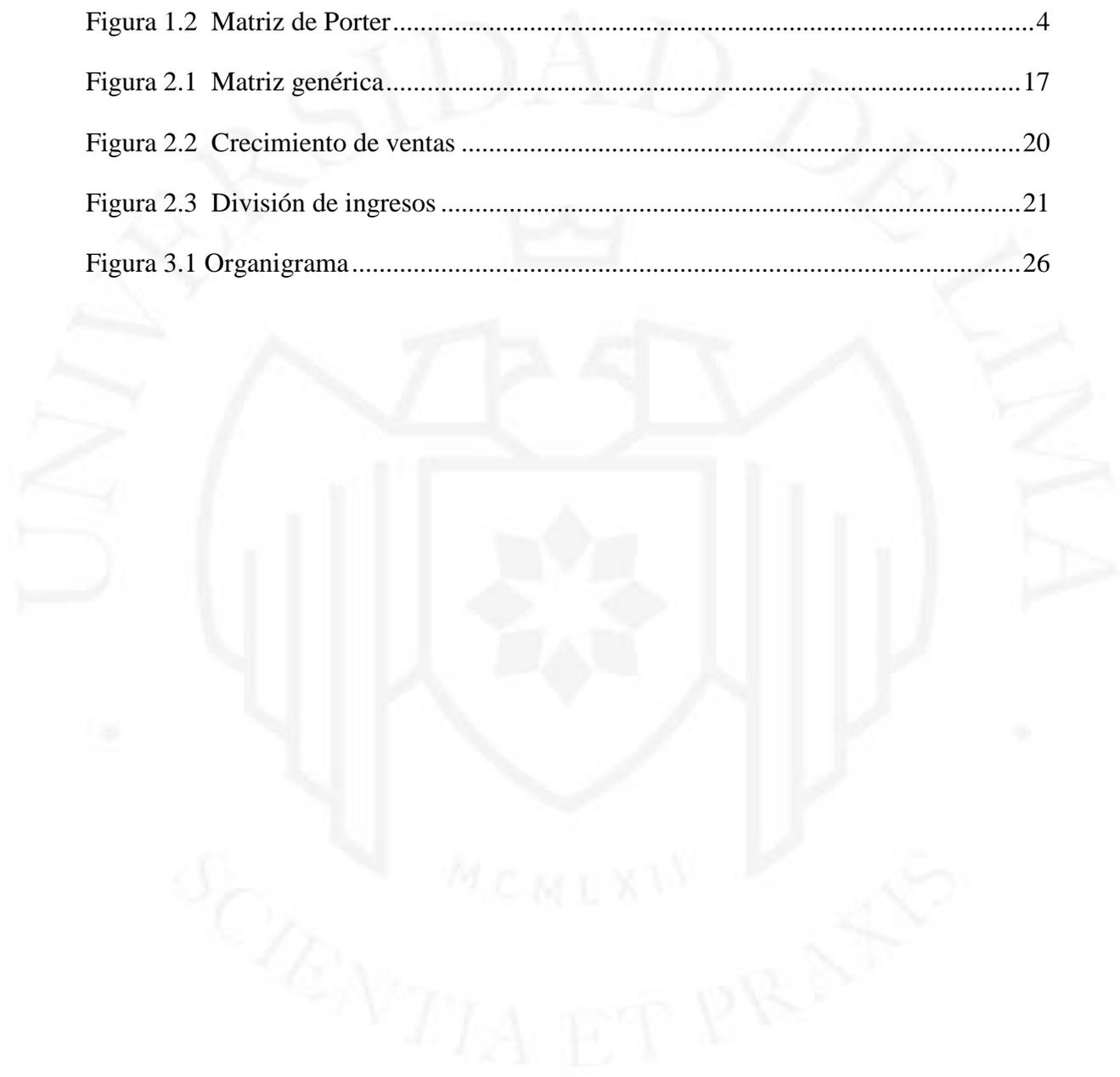
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades.....	7
Tabla 2.1 Fortalezas y debilidad (matriz EFI).....	15
Tabla 2.2 Oportunidades y amenazas (matriz EFE).....	16
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	18
Tabla 4.1 Mapa estratégico de control.....	30
Tabla 4.2 Cuadro de mando integral.....	31



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Canvas	2
Figura 1.2 Matriz de Porter	4
Figura 2.1 Matriz genérica	17
Figura 2.2 Crecimiento de ventas	20
Figura 2.3 División de ingresos	21
Figura 3.1 Organigrama	26



INTRODUCCIÓN

La administración es una de las artes más antiguas de la historia, ya que no solo se hace en una empresa, se hace en familias, ejércitos, grupos sociales, etc. Es tanta su influencia que se estudia a grandes empresarios como Steve Jobs hasta antiguos generales como SunTzu.

Poseer una empresa que triunfa a través de los años es el sueño de todo administrador; mucho mejor si el negocio es propio. Rentabilidad, personal motivado, éxito, son algunos de los objetivos que buscamos para lograrlo; y todo eso lo ha conseguido Fast Retailing; comenzando con una sola tienda en los ochentas a tener una de las marcas más reconocidas y respetadas a nivel mundial.

Con “Renovarse o morir” comienza el mensaje de inicio del año 2011 de Tadashi Yanai, con el cual motivaba a toda su compañía a seguir innovando y trabajando para el cliente; y es que a pesar de ser una de las empresas más ricas del mundo, hay un mucho margen de crecimiento, sobre todo en mercados como el latino, en donde hay países que atractivamente económicos.

Sin más que decir invito a todo el que esté interesado en esta ciencia a leer este trabajo en donde veremos el contexto en el que se relaciona Fast Retailing, las estrategias que utiliza y el posible ingreso al mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para el análisis del modelo de negocio, utilizamos el modelo de Canvas, creado por el holandés Alex Osterwarlder el año 2010.

Figura 1.1

Modelo de Canvas

8) Principales asociaciones de la empresa.	7) Principales actividades de la empresa.	2) Propuesta de valor del grupo FR.	4) Relaciones con los compradores.	1) Segmentos de mercado utilizado por la compañía.
	6) Principales recursos de la empresa.		3) Canales utilizados por la empresa.	
9) Estructura de costos de FR.		5) Fuentes de ingresos de FR.		

Fuente: Osterwalder (2008)

Elaboración propia

El modelo inicia con la segmentación de mercado, en el cual podemos ver que, respecto a la edad, sus principales compradores tienen entre veinte y sesenta años de edad, de ambos sexos en las marcas UNIQLO, Theory y GU, mientras que Comptoir Des Cotonniers (CDC), y Princesse Tam Tam (PTT) se enfocan más en el público femenino. Respecto a las zonas geográficas, GU se vende principalmente en Japón, mientras que las demás se venden en varios países de Asia (incluido Japón), de Europa y en Estados Unidos. Gracias al canal de ventas online, se pueden conseguir las prendas en cualquier parte del mundo.

Respecto a la propuesta de valor del grupo, podemos encontrar que FR busca entregar productos de alta calidad a un precio asequible y que se encuentren a la moda.

Si nos enfocamos en la empresa UNIQLO, vemos que su principal diferenciación es: la calidad del producto, la calidad del servicio de la tienda y el posicionamiento corporativo en relación con el valor social (incluso inicio un negocio social).

Si nos referimos a los canales que la empresa utiliza para vender en físico sus productos, encontramos que el grupo posee más de 2200 tiendas alrededor del mundo, facilitando la adquisición de su marca. Por otro lado, como ya mencionamos la empresa vende sus productos por el canal online (cada marca posee su página web y un “carrito de compras”).

Enfocándonos en la relación con los clientes, la empresa busca comunicarse con ellos y escuchar sus opiniones respecto al producto y servicio desde sus inicios: fue una de las primeras marcas japonesas en donde se implementó el autoservicio y las políticas de devolución, su centro de atención al cliente recibe 72000 comentarios anuales de sus compradores.

La fuente de ingresos de Fast Retailing viene a ser la venta de sus productos de cada una de sus líneas de negocio en el mundo, y así lo seguirá siendo cuando ingrese a Perú.

Los principales recursos de las empresas son la gran cantidad de tiendas que poseen y los convenios y negocios que tiene con sus proveedores para obtener los insumos de mayor calidad. El liderazgo y la experiencia de Tadashi Yanai y sus colaboradores, además de los nuevos líderes que se van formando en el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) son de los recursos más importantes de la empresa, ya que son especialistas en la industria y saben cómo es ingresar a un mercado nuevo.

Respecto a las principales actividades de la empresa, encontramos que Fast Retailing se encarga de diseñar, fabricar y posteriormente vender los productos (ropa y zapatos) en los distintos canales que maneja el grupo.

Las principales asociaciones de FR incluyen una amplia gama de proveedores que vienen de distintas partes del globo: Mongolia, Japón, Italia. También observamos que a través de los años, el grupo se volvió más y más conocido, por lo que aparecían empresas que deseaban trabajar con ellos, ya sea ofreciendo sus productos, mediante joint ventures o incluso se ofrecían para ser compradas.

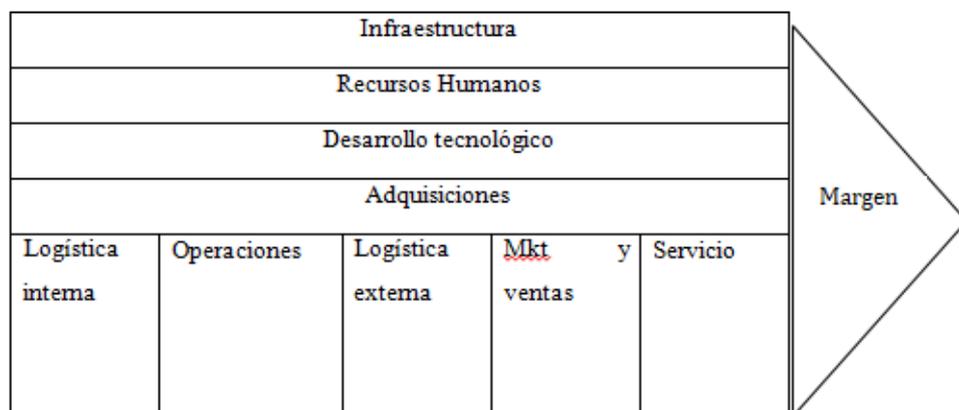
Finalmente, encontramos la estructura de costos. Los productos de UNIQLO son de la más alta calidad, por lo que los insumos que adquiere son de precio elevado; sin embargo, la empresa compra en grandes cantidades, lo que le permite aplicar una economía de escala.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor, utilizaremos el esquema creado por Porter.

Figura 1.2

Matriz de Porter



Fuente: Porter (2005)

Elaboración propia

Iniciando la cadena, encontramos la logística interna. FR trabaja con menos proveedores que sus competidores. “Mientras que Inditex cuenta con 1.725 proveedores en los cinco continentes; H&M suma 850 en 32 países, y Gap 885 en una treintena de regiones, Uniqlo concentra toda su actividad productiva en siete países y 150 socios” (“UNIQLO a contracorriente: concentra la producción en siete países y 150 socios”, 2017, párrafo 1). Estos se encuentran principalmente en China y Vietnam.

Seguimos con las operaciones. La empresa busca una calidad única en el mercado a un precio asequible, por lo que fábrica ropa al por mayor con especificaciones para las más de setenta fábricas con las que trabaja. Aquí entran los Takumi, un grupo de trabajadores con amplia experiencia en el sector textil que supervisan la producción. En

la actualidad, hay 35 Takumis que viajan alrededor del mundo para la supervisión de la producción.

En la logística interna vemos que se distribuye los seiscientos millones de prendas que se producen al año a todas las tiendas que se encuentran alrededor del mundo. Este plan de logística, se realiza con un año de anticipación.

Respecto al marketing y las ventas, Fast Retailing se publicita en medios tradicionales como periódicos o en la radio (al menos en Japón). También lo hace mediante páginas web de moda o en la aparición en diferentes blogs de ropa de calidad y de diseñador. Una de sus últimas actividades de publicidad fue el de firmar un contrato de patrocinio con el tenista Roger Federer, el cual antes tenía contrato con la marca Nike. “La razón de este cambio, 300 millones de dólares por 10 años de alianza entre el patrocinador y el jugador de Basilea.” (Arana, 2018, párr. 3).

Para finalizar las actividades principales, encontramos al servicio. Esto se puede reflejar en la manera en que este se recibe en las tiendas (en donde hay personal capacitado y listo para ayudar a los compradores), en los call centers y en la página web donde se puede realizar cualquier consulta.

Entrando a las actividades de apoyo, iniciamos con la logística interna. Encontramos que entre todas las marcas, FR posee más de 2200 tiendas alrededor del mundo, bienes inmuebles de I&D, la planta 32 de la torre Tokyo Midtown y diversos departamento de producción alrededor del mundo.

En los recursos humanos la búsqueda, reclutamiento y capacitación de trabajadores y futuros líderes de la empresa es básico. Tadashi Yanai, busca que cada trabajador pueda generar decisiones tanto para su puesto como aportar ideas a los puestos gerenciales, he ahí la importancia de un buen reclutamiento. Por otro lado, el grupo quiere líderes futuros capacitados y con experiencia, por lo que creo FRMIC, un centro interno de formación de ejecutivos en los que trabajadores de la misma empresa y empleados captados de empresas del sector o industria son capacitados para alcanzar puestos gerenciales, para esto se necesita una correcta capacitación y una buena selección de candidatos.

Innovación y desarrollo es una de las áreas de apoyo más desarrolladas e importantes en la empresa; no por nada lograron estar entre las 50 empresas más innovadoras del mundo (año 2010). FR busca innovar en los procesos de almacenaje (por

lo que forjó una alianza con Daifuku, líder en sistemas de manejo de materiales), en productos novedosos (en el 2015 dio inicio a un convenio con la empresa Accenture, una de las líderes mundiales de consultoría, la cual une estrategias con tecnología), incluso colabora con Google para utilizar la tecnología en predecir demanda, coordinación entre tiendas y el estudio del comportamiento de sus clientes.

A lo largo de su historia, Fast Retailing fue adquiriendo marcas a lo largo de su historia: Theory en el 2004, CDC en el 2006, J Brand en el 2012 por mencionar algunas. Por otro lado también firmó joint ventures con diferentes empresas; una de ellas, con el profesor Muhammad Yunus, del Grameen Bank, que ayudaría a producir y vender ropa para personas con bajos recursos en Bangladesh, además de generar oportunidades de empleo en ese país.

Respecto al margen, se concluye que gran parte de la diferenciación de FR es la calidad de sus productos y de su servicio, esto es debido a que todos los proveedores son especializados en sus productos y hacen que su ropa sea única (en un trabajo conjunto con el área de I&D). Esto fusionado con la rápida fabricación y distribución a los puntos de venta, permiten generar mayores volúmenes de venta.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

El grupo se divide en 3 unidades de negocio: UNIQLO Japón, UNIQLO internacional, y marcas internacionales (incluida GU). Acerca de la ventaja competitiva, FR utiliza las 4 características que forman una ventaja competitiva gracias a toda la experiencia en el mercado.

Por un lado, tenemos a la eficiencia superior, en donde encontramos que gracias a todos los proveedores especializados se consiguen los mejores insumos para la ropa, lo que permite una diferenciación respecto a sus competidores. Una de las últimas noticias respecto a FR sobre eficiencia es la alianza con Daifuku, con las que automatizarán los almacenes a nivel global de todas las marcas.

En la calidad superior, encontramos que todas las marcas; por más que sea UNIQLO que se enfoca en ropa casual, o Princess tam tam, que se dirige a un público femenino exigente en lo nuevo, se distinguen del resto de sus competidores en utilizar insumos especiales. Por tomar algunos ejemplos, se utiliza lana elaborada para fabricar

ropa para la NASA, plumas de Ganso desde Polonia, incluso Google es uno de sus proveedores en lo que es estudio de mercado para buscar necesidades en los clientes.

En la capacidad superior de satisfacción al cliente, encontramos que es fundamental en el grupo, sobretodo porque lo encontramos primero en los 23 principios de la gestión de FR (“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y generar otras nuevas”). Respecto a UNIQLO, cuando un cliente entra a una tienda, encuentra personal capacitado y listo para atender cualquier duda, también encuentra las tiendas limpias (compromiso que Tadashi Yanai hizo para diferenciarse). Por otro lado, GU también ofrece diferenciación en el servicio de la misma forma que UNIQLO, pero también ofrece la posibilidad de llevarte la ropa por un día sin pagarla y devolverla si no es de tu agrado. Aquí encontramos la confianza en el cliente.

Por último, la innovación superior. En todas las marcas encontramos que todas las poseen rasgos innovadores: plumas de ganso, fibra textil de origen vegetal, diseños hechos de material reciclable. Además, encontramos innovación en las operaciones (con la automatización de procesos), en el servicio al cliente (con aplicaciones que permiten predecir compras de clientes), etc.

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

Tabla 1.1

Fortalezas y debilidades

	UNIQLO JAPÓN	JAPÓN INTERNACIONAL	MARCAS INTERNACIONALES
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia en el mercado japonés frente a otras marcas. • Gran capacidad financiera y adquisitiva. • Manejo de tecnología gracias a asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El haber fallado en ingreso a mercados como China, les dio la experiencia para no equivocarse cuando quieran expandirse en otros sectores. • Cada vez se posiciona más en los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • GU va entrando con fuerza en el mercado global. • Comparte proveedores con UNIQLO, lo que hace que sus productos se diferencien. • Poseen políticas que ya han funcionado

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> • Número alto de tiendas físicas. • Marca líder en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos innovadores frente a la competencia de diferentes países. • Productos económicos frente a la competencia. • En el primer trimestre (setiembre – noviembre del 2017), por primera vez UNIQLO internacional generó más ingresos que UNIQLO Japón (Modaes, 2018, párr. 4-6). 	<p>en marcas grandes del mismo grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan la misma línea de distribución de UNIQLO. • Utilizan la marca UNIQLO para posicionarse en la calidad.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Las prendas no se diferencian mucho. • Aún no deciden por un sucesor para Tadashi Yanai. • Poca eficiencia en el programa FRMIC. Aún no se consigue el líder que buscan. • La mayor parte de sus directivos son personas de edad avanzada, con experiencia, pero con menos vitalidad ni conocimiento tecnológico. • Pocas tiendas en Japón tienen talla XL (en Japón no es 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende mucho de UNIQLO Japón. • Recientemente, se le está dando tanta importancia como a UNIQLO Japón. • Aún no vende tanto por el canal online como podría venderse (ventas online solo representan el 3%). • Su página web principal no se encuentran en todos los idiomas, lo que a algunas personas que no hablan inglés o japones no facilita la compra. • Depende mucho de sus líderes, por lo que al ya no estar la empresa tendría contratiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus fortalezas no sobresalen en mercados que no tienen experiencia. • El grupo le da más importancia a UNIQLO. • Se quiso que los directores de las marcas globales sigan el modelo UNIQLO, lo que resultó en un fracaso. • Aún son nuevas como para competir contra empresas de gran nombre (PTT contra Victoria Secret's por ejemplo). • No innova tanto como UNIQLO.

(continuación)

	muy común utilizar esa talla).		
--	--------------------------------------	--	--

Fuente: Takeuchi (2011)

Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico Externo

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

En el análisis PEST encontraremos el análisis de las variables políticas – legales, económicas, sociales – culturales y tecnológicas. Se dará una breve explicación de cada una de las variables encontradas en este estudio y luego se colocarán como afectarán a corto plazo (2018-2019), y a largo plazo (2020-2022).

1.2.1.1 Variables Políticas

Analizando las variables políticas en el entorno, encontramos que existe corrupción, inestabilidad política y falta de aprobación de los líderes en Latinoamérica. Casos como Venezuela (el caso del presidente Maduro), Brasil (con el controversial candidato a la presidencia Jair Bolsonaro), o Argentina (con la poca aprobación del presidente Macri). Considero que esta variable es una amenaza a corto plazo, mas no a largo ya que se buscan cambios políticos en toda la región (oportunidad).

Fast Reatiling “está sujeto a una variedad de regulaciones legales en Japón y en el extranjero, tales como leyes de responsabilidad de productos, leyes farmacéuticas, leyes de protección al consumidor y leyes de etiquetado” (Fast Retailing, 2018, párr. 8). Esta es una amenaza ya que al fallar un insumo o causar algún daño en el comprador podría quedar dañada la imagen y la confianza en la marca, tanto a corto como a largo plazo.

Japón y China tienen una disputa política por el dominio de unas islas rocosas que se encuentran en el mar oriental de China. Esto podría traer efectos negativos a los negocios de ambos países. La memoria anual de FR nos dice que tienen planes de expandir sus ventas en China, tanto en el canal físico como virtual; cualquier conflicto tendría efectos

negativos en su finanza. Amenaza a corto plazo, pero que se confía que a largo plazo se generen lazos de amistad entre estos dos países.

1.2.1.2 Variables Económicas

Un estudio realizado por Bankia Estudios (2017), señalaban que el yen se mantendrá fuerte frente al euro y se prevé que continúe así en estos años. Por otro lado, si comparamos el yen con el sol, encontramos que el yen cada vez vale menos respecto al sol, lo que no motiva a invertir en nuestro país (amenaza). Si mejoramos las políticas económicas de nuestro país, podemos hacerlo más atractivo para la inversión japonesa (oportunidad a largo plazo).

Japón posee 14 tratados de libre comercio alrededor del mundo, entre ellos se encuentra Indonesia, Singapur, México y Perú. (Oportunidad en el presente y el futuro, habiendo opciones de aumentar los tratados).

1.2.1.3 Variables sociales – culturales

El tipo de consumo y clientes a lo largo del globo es distinto para cada uno de los consumidores que radican en los países a los cuales FR se quiere enfocar. Ya lo vivió cuando ingreso al mercado chino, en donde falló primero al no conocer sus costumbres y cultura; y luego al querer adecuarse demasiado a sus clientes.

Cada vez se les da más importancia a los roles femeninos, se puede aprovechar esta oportunidad tanto a corto como largo plazo para enfocarse en este público y conseguir mayor demanda.

1.2.1.4 Variables tecnológicas.

El uso de diferentes herramientas web como por ejemplo el Cloud Computing, facilita el almacenaje de información de los clientes, el poder compartir software de un país a otro, la comunicación entre países (oportunidades); más aún si tomamos en cuenta que cada año hay más avances tecnológicos (oportunidad a largo plazo).

La alianza que se firmó con Google Cloud permitirá predecir consumo y demanda de los clientes, generar mayores bases de datos para el apoyo en las decisiones gerenciales, etc (oportunidad tanto a corto como largo plazo).

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas en el sector industrial

Para este ejercicio utilizaremos las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar proveedores, clientes, competidores, y productos sustitutos.

Si analizamos intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, encontramos que hay una fuerte contienda entre muy pocas marcas que dominan la industria, lo que nos lleva a pensar que es una industria consolidada. La demanda por estos productos está creciendo cada vez más sobretodo en jóvenes que buscan conseguir moda a un precio asequible, por lo que es una demanda creciente. Respecto a las condiciones de los costos, los principales costos con los que se encontraría FR al ingresar con UNIQLO serían los de alquiler, los impuestos que deberá pagar y el transporte de sus productos. Estos son costos fijos, y se presume que los volúmenes de venta serán altos, por lo que la rivalidad disminuiría. Por último, las barreras de salida son bajas, ya que la principal es la inversión generada en el alquiler y publicidad (las tecnologías UNIQLO las consigue globalmente), no hay una dependencia emocional ni tampoco dependencia económica al tener las inversiones de Japón, Asia, Europa y Usa. En conclusión, la rivalidad entre los competidores es baja y lo será mientras el mercado y la demanda por el producto siga creciendo.

Respecto a la amenaza de ingreso de competidores potenciales, la empresa compra grandes cantidades de insumos, lo que genera economía de escala. Sobre la lealtad de la marca, aún no existe ya que el comprador peruano aún no está familiarizado con FR. Está podría darse un futuro una vez que UNIQLO tenga más historia en el mercado. Si nos referimos al costo de cambio que perciben los clientes, es muy bajo, ya que no hay nada que les aferre a una marca específica (los precios se asimilan, las promociones se parecen, la publicidad de asemeja). Dado estas características, cualquier competidor de nivel puede ingresar a la industria.

Entrando al poder de negociación de los compradores (que pueden ser tanto consumidores como clientes), encontramos que el comprador puede decidir si comprar en H&M, Zara o UNIQLO solo encontrando alguna pequeña diferencia en el precio, el modelo, diseño, entre otras cosas según su gusto, capacidad adquisitiva, o lugar en donde

se encuentra, por lo que el costo de cambio es bajo. UNIQLO y sus empresas hermanas son minoristas y de retail, enfocadas en el consumidor final, por lo que no temen a que el cliente decida ingresar a la empresa y convertirse en rival. Otro factor más es que las ventas de la industria no pertenecen a un solo grupo de compradores; cualquiera puede adquirir estos productos; por lo que, sumando todas estas variables, concluimos que el poder de negociación de los compradores es alto.

Sobre el poder de negociación de los proveedores, FR tiene más de 1500 proveedores alrededor del mundo a los cuales les compra más de 600 millones de prendas a todos ellos, si alguno de ellos les fallara, no tendría problema en encontrar otro del mismo nivel o mejor; además, todos los proveedores reciben pedidos por toneladas, lo que nos lleva a pensar que gran parte de su venta va dirigido exclusivamente a FR. Tomando en cuenta estos factores, y sumando la posición económica de la empresa, entonces concluimos que los proveedores no tienen muchas opciones frente al tamaño de UNIQLO y las demás.

La última fuerza que hay es la amenaza de productos sustitutos. En ella encontramos que más amenaza son los sustitutos de marca o canal que los de producto. Encontramos las ventas por internet en redes sociales y páginas especializadas como Amazon o Ebay, las tiendas por departamento como Ripley u Oechsle, también encontramos la piratería (muy presente en lugares como Gamarra), etc. Podemos decir que esta amenaza si se debe tomar en cuenta a la hora de invertir en los productos.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

1.2.3.1 Oportunidades

El Tratado de Libre Comercio con Japón que firmamos en el 2012 permite una reducción de impuestos en la exportación e importación de productos entre ambos países, facilitando el ingreso de los productos de FR y su competencia en el Perú (F. Económico).

Según IPSOS (2018); acerca de los clientes, “el 69% quiere que la marca lo sorprenda, pero no precisamente con un nuevo producto, de la mano de la innovación, sino dar fuerza a la experiencia, los detalles” (párr. 2). Esta información nos lleva a pensar que el comprador peruano ya no desea solo algo económico o a la moda, sino busca una experiencia diferente en calidad o servicio, algo que no pueda encontrar fácilmente en el mercado actual (afecta a nuestros clientes) (F. Social).

En el 2021, se realizarán elecciones para elegir al nuevo presidente y a los congresistas que lo acompañarán los siguientes 4 años. Se espera que el panorama político mejore y esto conlleve beneficios económicos y estabilidad política (afecta a la industria en general) (F. Político).

Según el sitio web Mercadonegro.pe (2018), que en el sector retail “hace 04 años las provincias representaban el 20% de las ventas, en el 2016 llegó a estar en 30% y en el 2017 esta cifra se siguió incrementando, a miras del 2020 se espera que las ventas en provincias llegaran al 50%” (párr. 6). Se puede ver que aún hay un amplio mercado por explotar en los departamentos. Se espera que en los próximos años aumente tanto el número de malls así como el porcentaje de las ventas a nivel nacional. Aquí se puede observar el aumento de demanda por parte de nuestros clientes (F. Económico).

Cada vez son más los peruanos que siguen a los famosos influencers (personas que tienen presencia e influencia en redes sociales). Son miles de peruanos los que pueden ser captados mediante el uso de redes sociales y mientras más sea el consumo de aplicaciones, los vestuarios de moda seguirán creciendo; y por si fuera poco cada vez son más de microempresarios que están migrando a las tiendas virtuales, generando un nuevo canal de ventas, demandado por nuestro clientes. (F. Tecnológico).

Otra razón por la cual estoy seguro que el ingreso de la tienda virtual de Fast Retailing en el Perú es por el aumento de la venta de productos en internet, la cual “generará ventas de US\$ 2.500 millones al término del 2018.” (Comercio electrónico moverá US\$2.500 millones este año, según Comex Perú, 2018, párr.1), demostrando que los clientes buscan nuevos canales para adquirir productos (F. Tecnológico).

1.2.3.2 Amenazas

Según Proética (2017) para la población existe un grave problema de corrupción en el país. Según la encuesta que realizaron sobre las percepciones de la corrupción, esta se ve como el segundo problema más grande en nuestro país (p.19). Este factor resulta un problema para la inversión extranjera y no parece tener una solución a corto plazo hasta que haya un cambio en la mentalidad de la población (afecta la industria en general) (F.Político).

La inestabilidad política que se vive en el país frente a todos los destapes de corrupción y problemas que presenta el congreso no incita a inversión privada extranjera

en nuestro país. Se espera que, con los resultados de las próximas elecciones, el referéndum próximo y mejores medidas políticas aparezca una solución para estos problemas (afecta a la industrial en general) (F. Político).

En su estudio, Alegría y Odar (2018) señalan que; “entre los países de la Alianza del Pacífico, el Perú es el que más fortalezas ha perdido en el último año” (párr. 1). Esto se debe principalmente a la caída de las reservas internacionales y a la disminución del precio del cobre. A corto plazo resulta un problema ya que no hace atractiva la inversión extranjera en nuestro país (amenaza). A largo plazo, se espera que el precio del cobre crezca y que el Perú recupere la imagen positiva que tenía (oportunidad) (F. Económico).

Según Redacción El Comercio (EC) (2018), tras un 2017 débil para el sector retail, solo cuatro del total de centros comerciales en Lima registraron un incremento en el flujo de visitantes durante el primer trimestre del 2018. Se pronostica que solo se abrirán 4 en el Perú el próximo año y otros 4 el 2020. Se puede observar que el consumidor ya no visita como antes los centros comerciales, algo que nos afecta a nosotros tanto como a nuestra competencia (F.Social).

Fenómeno del niño puede traer consecuencias negativas en el consumidor peruano, sobre todo en la zona costera donde hay mayores daños tanto a la capacidad adquisitiva de los compradores como a la infraestructura del país y de los negocios (F. Ambiental).

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

Para el desarrollo de la matriz EFI, tomamos en cuenta algunas fortalezas y debilidades que coincidían en las tres unidades estratégicas de negocio que escogí para desarrollar el punto 1.1.4.

Tabla 2.1

Fortalezas y debilidad (matriz EFI).

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Experiencia local como internacional	0.14	4	0.56
Gran capacidad financiera.	0.14	4	0.56
Alto número de tiendas físicas	0.07	3	0.12
Proveedores especializados y de calidad.	0.13	4	0.52
Productos económicos por su ec. de escala.	0.12	4	0.48

DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Demasiada importancia a UNIQLO.	0.1	1	0.1
Aún no vende tanto por el canal online.	0.05	2	0.1
Directivos de edad avanzada.	0.08	1	0.08
Depende mucho de sus líderes, por lo que cuando cambien habrá complicaciones.	0.12	1	0.12
Marcas globales aún no son tan grandes.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.83

Fuente: David (2088)

Elaboración propia.

El resultado que obtuve tras realizar la matriz EFI es de 2.83, con el cual encuentro que la empresa tiene una posición interna sólida. También concluyo en que las principales fortalezas actuales son su capacidad financiera y la experiencia que tiene, aunque no muy por detrás tenemos a los proveedores y a la economía de escala que está presente en ellos. Por otro lado, se debe encontrar una solución al hecho del futuro cambio en los líderes del grupo, ya que una vez que ellos ya no estén, se creará desorganización en la empresa.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para desarrollar la matriz EFE tomare en cuenta las oportunidades y amenazas que coloque en el punto 1.2.3.

Tabla 2.2

Oportunidades y amenazas (matriz EFE).

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Tratado de libre comercio Perú - Japón.	0.15	4	0.6
Comprador peruano busca una experiencia diferente.	0.13	4	0.52
Cambio de cabezas políticas en el Perú.	0.08	2	0.16
Mayor consumo en provincias.	0.11	4	0.44
Uso de influencers como estrategia de ventas.	0.03	4	0.12

AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Corrupción en el país.	0.12	3	0.36
Problemas en el congreso peruano.	0.07	3	0.21
Precio del cobre y reservas internacionales (disminuye atractivo de la región).	0.14	1	0.12
Bajo crecimiento de centros comerciales	0.07	1	0.07
Fenómeno del niño.	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.8

Fuente: David (2008).

Elaboración propia.

El resultado de la matriz es de 2.8, es decir que la empresa responde correctamente ante las amenazas y oportunidades del mercado; pero, aún tiene margen de mejora. Deberá encontrar la forma de crecer sin la ayuda de los centros comerciales y defenderse ante la inestabilidad política del país. Una de las ventajas de ingresar al Perú es el TLC que se firmó en el 2012, este le ayudará a llevar sus productos sin tener que pagar aranceles.

2.3 Matriz de las estrategias Genéricas

En la matriz genérica de Porter, encontramos que FR posee características que se encuentran tanto en la estrategia de diferenciación como en la estrategia de liderazgo en costos.

Figura 2.1
Matriz genérica



Fuente: Hills y Jones (2009).

Elaboración propia.

La razón por la cual decido que FR y en especial UNIQLO utilizan tanto una estrategia de diferenciación como una de liderazgo en costos es debido a que el producto que ofrece se diferencia de los de la competencia en calidad, insumos especiales, variedad, estilo y moda por mencionar algunas de las características que hacen especiales a los productos y que son gracias a la innovación y desarrollo con el que el grupo cuenta; lo que los lleva a cobrar un precio elevado, pero no tanto como lo hace la competencia ; y esto se debe más que ninguna otra razón por la estructura de costes que maneja; seguimos recalcando a los más de 1500 proveedores que el grupo posee alrededor del mundo y a los cuales les pide pedidos para poder surtir más de 600 millones de prendas a todas las tiendas en el globo.

También se puede ver que es una estructura de costos por lo poca segmentación de mercado que realiza y por la logística y manejo de inventarios que maneja (economía de escala).

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p> <p>1.-Experiencia local como internacional.</p> <p>2.-Gran capacidad financiera.</p> <p>3.-Alto número de tiendas físicas.</p> <p>4.-Proveedores especializados y de calidad</p> <p>5.-Productos económicos por ec. De escala.</p>	<p>-Gracias al poder adquisitivo de FR, no será difícil ingresar a otros mercados. (F2, O2, O4, O5).</p> <p>-Poca dificultad en ingresar sus productos al país (F4, F5, O1, O3).</p> <p>-Buena experiencia para el consumidor cuando compre en FR (F1, F3, O2, O4).</p>	<p>1.-Corrupción en el país.</p> <p>2.-Poca confianza en el congreso peruano, corrupción,</p> <p>3.-Precio del cobre y reservas internacionales.</p> <p>4.-Como se dijo antes, bajo crecimiento de centros comerciales.</p> <p>5.-Fenómeno del niño.</p> <p>-La gran capacidad adquisitiva hará que no afecte tanto los agentes externos (F2, F4, F5, A1, A2, A3, A5).</p> <p>-La experiencia les permitirá encontrar lugares a los cual enfocarse para poder abrir nuevas tiendas (F2, F3, A4. A5).</p> <p>-La experiencia les dará una ventaja ante problemas políticos y sociales peruanos (F1, A1, A2).</p>
<p>DEBILIDAD</p> <p>1.-Demasiada importancia a UNIQLO.</p>	<p>-Estrategias web para mayor consumo (D2, D3, O4, O5).</p>	<p>(continúa)</p> <p>-Se deben buscar líderes que tengan experiencia en el sector Fast</p>

2.- Canal Online aún pequeño.	- Oportunidad para abrir las tiendas globales y que se hagan conocidas	Fashion, como por ejemplo personas que hayan trabajado en el sector y que sean de preferencia peruanos
3.-Directivos en edad avanzada y poca actualización tecnológica.	(D1, D5, O2, O4).	(D3, D4, A1, A4, A5).
4.-Depende mucho de sus líderes.		-Analizar si es rentable ingresar primero con UNIQLO o todas las marcas a la vez (D1, D5, A3, A4).
5.-Marcas globales aún pequeñas.		

Fuente: Takeuchi (2011)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión de la empresa es “¿Qué quiero ser?” de la empresa. Si analizamos el mensaje que da Tadashi Yanai en sus discursos de inicio de año esta es “llegar a ser líder mundial textil” superando a empresas como Nike, H&M, Forever 21, etc; mediante innovación de productos y servicio al cliente diferenciado (“renovarse o morir”).

Por el lado de la Misión, FR la tiene en dos partes que se resumen en crear ropa excelente diferenciada por su valor y que las personas en el mundo puedan disfrutarla; y generar valor para las personas con actividades, desarrollando la compañía junto a la sociedad. Si analizamos la misión según sus componentes, encontramos que la enfoca a sus clientes, menciona a su producto, no enfoca un nicho ya que tiene una segmentación baja, habla de la tecnología que posee, no habla tanto del crecimiento pero si es mencionada en la visión (el deseo de ser el número 1), explica su filosofía de hacer crecer el negocio junto son la sociedad, explica su diferenciación (ropa diferente), se preocupa por su imagen frente a la sociedad y por último, encontramos que posee interés en los empleados porque habla sobre enriquecerlos

Por último, encontramos a las políticas. Tadashi Yanai creo los 23 principios de gestión, una guía que le ayuda a manejar la empresa y a tomar decisiones gerenciales. En estos principios encontramos que las prioridades para el grupo deben de ser las necesidades del cliente, la innovación, la velocidad del servicio y de la diferenciación, la

importancia de la imagen corporativa que el cliente se lleva a sus hogares; son un pequeño resumen de la ruta que deben de tomar para llegar al liderazgo del sector.

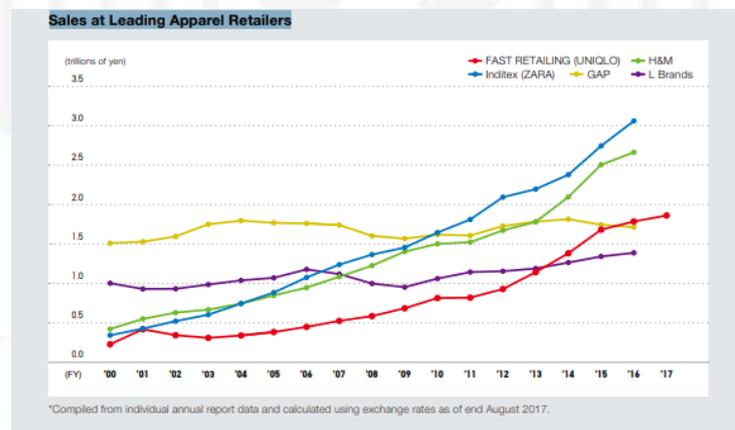
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

Para analizar los objetivos de la empresa, utilizare la técnica SMART, la cual nos enseña que todos los objetivos deben ser específicos, medibles, realizables, realísticos y con límite de tiempo.

Siguiendo esta teoría, colocare objetivos que podrían plantearse FR o UNIQLO con el pasar de los años, uno de ellos pasa por ser la empresa número 1 en el mercado Fast Fashion a nivel global para el año 2022: Con este objetivo se busca que FR sea la empresa líder del sector un mayor número de tiendas, mayor penetración del mercado y sobre todo con mayor crecimiento de ventas en todo el mundo (como se ve en la figura 1). Este objetivo es realístico ya que la empresa sigue en crecimiento constante y realizable ya que cuentan con el sustento económico para penetrar mercados nuevos y crecer en la industria. Por último, se propone la meta 2022 como fecha límite para llegar a esta meta.

Figura 2.2

Crecimiento de ventas



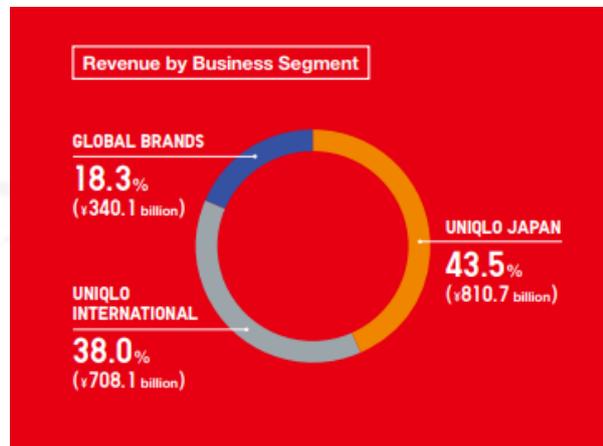
Fuente: Fast Retailing (2018)

Otro objetivo que el mismo CEO del grupo mencionó es llegar a conseguir 1 billón de yenes solo de utilidad para el año 2020. Este objetivo es específico, medible (ya que calculan que será gracias a 5 billones de yenes de ingresos), son realizables ya que la empresa aún tiene por explotar mercados, las marcas internacionales y el canal online, realistas ya que la empresa sigue en crecimiento (sus ingresos están 1.8619 trillones de

yenes como está en la imagen 2, los billones en Usa son diferentes a los de Japón); y por último, se apunta a que se logre el año 2020.

Figura 2.3

División de ingresos



Fuente: Fast Retailing (2018)

2.7 Redefinición de las UEN (Unidad estratégica de negocios) o creación de nuevas UEN

Las unidades estratégicas de negocio de FR son 3 en el caso, UNIQLO Japón, UNIQLO Internacional y marcas extranjeras, a la cual debemos agregar también GU que posee su propia estrategia enfocada en el mercado de Japón.

Las UEN están bien organizadas y producen grandes volúmenes de venta en el año. En la figura 2 encontramos como está distribuido los ingresos de todo el grupo por UEN. Podemos observar que solo UNIQLO posee el 80% de todas las ganancias, mientras que las marcas globales solo aportan el 20% de los ingresos (en este grupo también se le considera a la marca GU).

En mi opinión, teniendo FR varias ventajas competitivas como proveedores, capacidad adquisitiva, socios estratégicos, etc.; las marcas globales tienen un gran potencial como para crecer en cualquier mercado. Un poco más de inversión y publicidad a las marcas, y podrían generar ingresos equivalentes (en varios años), que UNIQLO. Otra opción un poco menos viable es que UNIQLO absorba a las otras, aprovechando locales físicos nuevos, proveedores, personal en tiendas, entre otros; logrando estar enfocados en una sola marca.

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

Comenzando las estrategias, tenemos las globales, en donde me parece la mejor opción la estrategia transnacional debido a su manera de manejar sus costos y a la diferenciación que poseen sus productos. Ingresar al mercado peruano no modificará el modo en que se maneja la empresa, por lo que no habrá un gran cambio estratégico: UNIQLO administrará los costos siendo sus precios muchos menores a los de la competencia y seguirá ofreciendo productos diferenciados que serán de agrado al público peruano.

Por el lado de las estrategias corporativas, iniciare con la integración horizontal, en ella vemos que, a la largo de la historia de FR, esta ha comprado diferentes empresas tales como Comptoir des Cotonniers o Princesse Tam- Tam. Estas marcas sirvieron para entrar a mercados como el de Estados Unidos, para aumentar contactos del rubro textil o para conseguir nuevos proveedores. Respecto al posible ingreso al mercado peruano, este no tiene una empresa Fast fashion tan posicionada, por lo que no sería tan eficaz aplicarla. Por otro lado, tenemos a la integración vertical, en donde resalta la que está enfocada hacia adelante, ya que tanto UNIQLO como sus marcas hermanas tienen sus propias tiendas. También tenemos el outsourcing, que en mi opinión es la estrategia corporativa más importante, con la cual FR terceriza la producción de sus insumos más importantes a proveedores alrededor del mundo. En caso de que la empresa ingrese al mercado peruano esto no cambiaría, pero si podría utilizar este evento para comercializar con empresarios peruanos que ofrecen productos como la tela de alpaca o el algodón peruano; incluso podría adquirir marcas peruanas como TUMI para que puedan utilizar sus conocimientos del mercado, sus proveedores o sus tiendas. Por el lado de la diversificación, vemos que FR en algún momento decidió a ingresar en el mercado alimenticio, decisión que trajo resultados negativos hacia la empresa. Desde ese evento no volvió a salir del rubro retail, pero si se diversificó comprando marcas como PTT o Theory con la cual le permitió tanto aumentar su cartera de productos como ingresar a nuevos mercados y conseguir más proveedores. En caso de que ingresará al mercado peruano, considero que no habrá mucha modificación en sus productos más si agregarán otros como por ejemplo accesorios para mujeres.

Respecto a las estrategias de negocio, podemos encontrar que Perú es un país en el cual el sector Fast Fashion recién está apareciendo, por la cual considero que es un mercado en crecimiento. Teniendo esto en cuenta, se deben tomar medidas como ingresar

en sectores donde la competencia aún no llega (provincia, por ejemplo), que las empresas competidoras están al tanto de posibles ingresos, por lo que tomarán medidas como reducción de precios o aumento de ofertas; sobre todo se debe enfocar en un crecimiento constante y en penetrar el mercado de forma rápida y constante. En conclusión, siendo una corporación en la cual se tiene las ventajas de liderazgo en costos y diversificación, ingresar a un mercado como el peruano sería ventajoso sobre empresas que solo poseen un tipo de estrategia.

Por último, tenemos las estrategias funcionales, las cuales enfocaremos al posible ingreso al mercado peruano. Iniciamos con la gerencia, en donde se tomarán decisiones como introducción a nuevos mercados, ingreso a tiendas, con que proveedores trabajarán, con que distribuidores trabajarán, división de las tareas en la empresa, etc.

Respecto a los recursos humanos, más allá de manejar el plan de recompensas o la motivación; la capacitación, selección y el buen servicio es un signo distintivo de FR, por lo que también jugará un papel importante en las posibles tiendas del mercado peruano. Una idea interesante antes del ingreso al mercado es crear un plan de trabajo o concurso en donde se capaciten a profesionales peruanos en organizaciones con el mismo estilo de FRMIC en donde los miembros que sobresalgan más y que generen mayores ideas y planes de negocios puedan gerenciar, manejar o controlar diferentes tiendas, FR sector latino, FR sector peruano, etc.

Entrando al tema del marketing, será fundamental un buen estudio de mercado para saber gustos, posibles lugares en los cuales abrir tiendas encontrar las necesidades que la empresa deba resolver, etc. Utilizar las 4 C's será una estrategia importante a utilizar. Respecto al consumidor, FR debe saber lo que un cliente desea respecto a la ropa, el consumidor peruano busca moda y cuidar su economía, pero también busca experiencias nuevas. Por el lado del costo, el tema de precio no será un problema para UNIQLO sobre su competencia, pero también debe entrar a tallar promociones o descuentos, más aún si al ingresar al mercado estalla una guerra de precios. Sobre la conveniencia, ingresar en los distintos malls del país es la mejor estrategia a tomar; considero aprovechar la oportunidad del incremento de centros comerciales en todo el Perú sumamente importante. Por último, respecto a la comunicación, resalta la publicidad que aparece en redes sociales: influencers, concursos, etc; en páginas como Instagram, Facebook, LinkedIn, etc. Utilizar este canal emergente sería una gran ventaja sobre la competencia no solo en el mercado peruano sino a nivel global.

Si vemos la contabilidad y finanzas, la empresa utiliza auditores internos para el manejo de sus cuentas contables, manejo de ratios, publicaciones de asientos contables, etc; algo que se seguirá haciendo si entran a Perú, claro que con un manejo de conocimientos acerca de los impuestos peruanos.

Producción y operaciones; una de las áreas más importantes de la organización pese a no fabricar sus productos, inicia con el manejo de los insumos que provienen de más de 1500 proveedores alrededor de todo el mundo; luego pasa por las fábricas productivas que son supervisadas por los famosos Takumi y luego son distribuidas a las tiendas de todo el planeta. Se requiere un gran manejo de personal, organización y control de inventarios para poder manejar una empresa de este tamaño.

Por otro lado, la empresa también posee área de I&D; es más, tiene centros especializados de innovación y desarrollo alrededor del mundo para poder ofrecer nuevos materiales y poder entregar un mejor servicio. Un ejemplo del trabajo de I&D es el que se está iniciando junto a la empresa Shima Seiki Mfg, que juntos trabajan en tecnología WholeGarment que, según Halliday (2018):

“Ayuda a superar la principal dificultad de fabricar un artículo de punto, que generalmente consta de varias piezas separadas. Con este nuevo método, el artículo se produce en una sola pieza en tres dimensiones directamente en la máquina de tejer” (párr. 5).

Por último, encontramos a los sistemas de información, en donde la empresa se esfuerza en conseguir tecnología que maneje data sobre los compradores, predecir mercados emergentes, manejar de manera más efectiva la producción, distribución y manejo de pedidos, etc.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

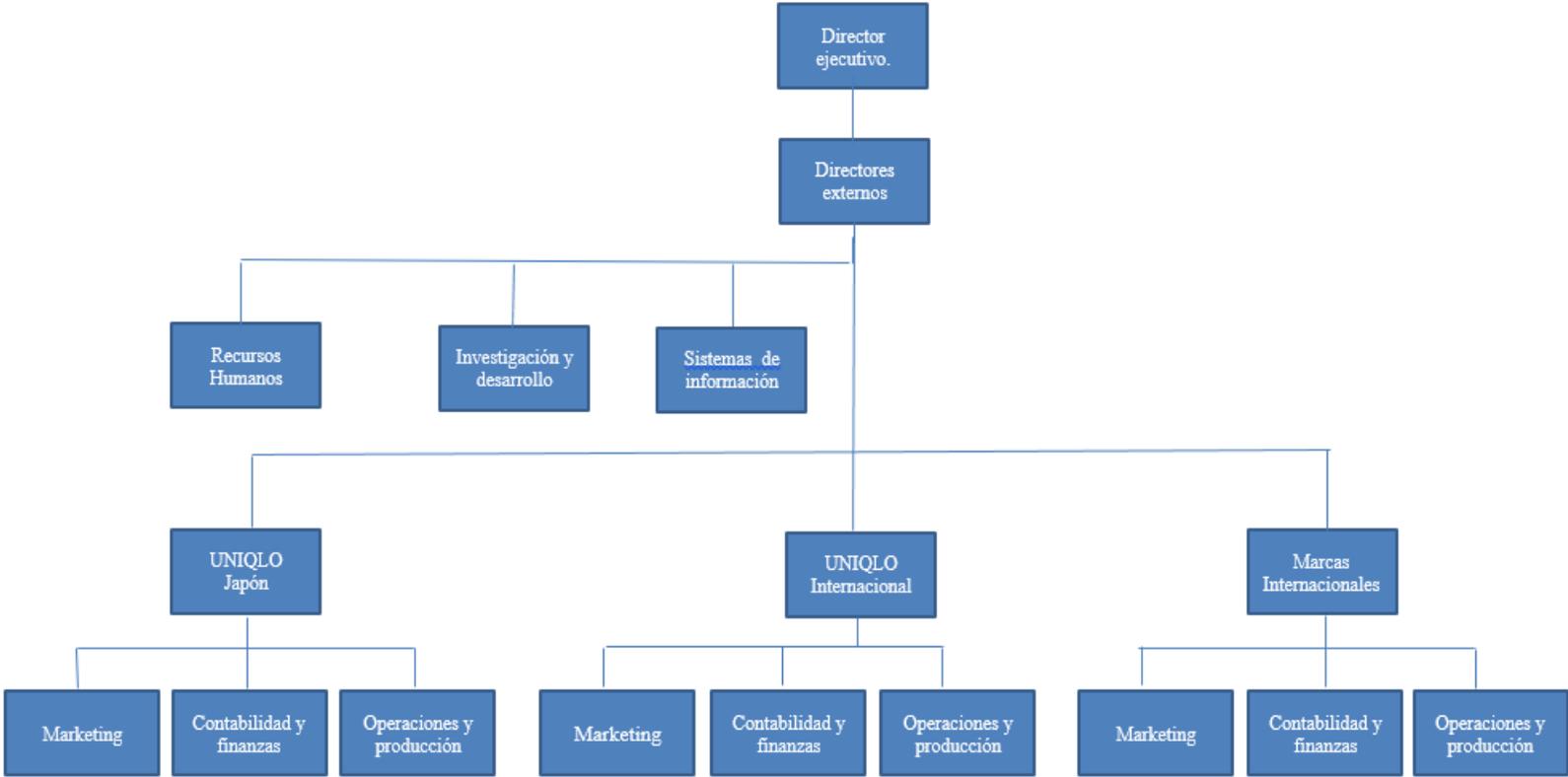
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Dado que a mi parecer FR utiliza una estrategia transnacional, la mejor opción de organigrama sería una matriz divisional. Esta decisión la tome dado que las Unidades de Negocio trabajan de manera separada según las necesidades de sus territorios y marcas lo necesiten, siempre dándole importancia a transmitir la cultura organizacional (valores, liderazgo, aspiraciones) en todos los territorios.

Este organigrama permite destacar la diferenciación que en sus productos y el manejo de costes que posee con sus economías de escala y las fábricas de producción que posee. En la parte superior encontramos a los directivos, más adelante aparecen las áreas de apoyo de la organización, las que permiten seleccionar nuevos líderes para mercados emergentes (como el de Latinoamérica), manejar información de los clientes y tomar decisiones estratégicas.

Más adelante encontramos las tres grandes unidades de negocio, cada una de ellas con sus respectivas áreas principales, las cuales se adecuan a lo que el mercado les demande. Decidí que las tres principales áreas que cada una de estas unidades debe trabajar independientemente de las otras deben ser marketing, ya que se deben generar las estrategias en base al mercado en el que se maneje; contabilidad y finanzas, para manejarse en base a los requerimientos financieros del país en el que se ubica, y operaciones y producción, para todo lo relacionado a las tiendas que se encuentren en los diferentes países.

Figura 3.1
Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

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

El grupo FR posee una ventaja que es de gran ayuda en el caso de las implementaciones de las estrategias: El empoderamiento de los trabajadores; en donde encontramos que la mayoría de estos puede participar y apoyar en la toma de decisiones gerenciales. El compromiso es alto, lo que hace que las estrategias planteadas desde la zona directiva se logren a cumplir.

Personalmente, considero que al adoptar una estrategia de penetración de mercado hacia el mercado latino y/o peruano traería muchas oportunidades, una de ellas sería la de darle la oportunidad a trabajadores que llevan años en la organización, lo que serviría de motivación y facilitaría la práctica de maniobras o estrategias que se organizan desde Japón.

Otra mejora que sugeriría es la apertura de un centro de mando no solo en Perú, sino en cada país en donde se abran tiendas UNIQLO o de marcas de la empresa, facilitando la comunicación entre regiones y áreas. A largo plazo, si el mercado peruano (o latino) creciera tanto como lo hace UNIQLO Estados Unidos y Europa, podría cambiarse a un organigrama regional, pero eso sería en un futuro más lejano.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control se utiliza para, mediante los diferentes procesos que hay en la empresa (basados en una perspectiva financiera, enfocada en el cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento), está genere valor. Dado que el objetivo principal es ingresar al mercado peruano, enfocaré el mapa estratégico y el cuadro de mando a lograrlo.

Por un lado, tenemos a la perspectiva financiera, las cuales en base a los objetivos planteados por la misma empresa y los colocados anteriormente, coloqué que sean aumentar las ventas para lograr ser líderes globales, además, se busca lograr que la utilidad llegue a más de un billón para el año 2020.

En lo relacionado a la perspectiva enfocada en el cliente, hacer publicidad a la marca nos ayudará a que los compradores conozcan las ventajas y beneficios que marcas como UNIQLO pueden ofrecer. Ingresar a mercados como el de provincia sería ventajoso para la empresa al explotar un mercado donde no se encuentra mucha competencia. Por último, medir el índice de satisfacción de los clientes sería beneficioso ya que nos diría que vamos por buen camino o que hay cosas que tenemos que replantear.

Respecto a la perspectiva de procesos, relacionarse con proveedores peruanos no solo sería una ventaja por los excelentes materiales que se pueden encontrar en nuestro territorio, también reduciría costos en lo que se refiere a traslado; y también mejoraría la imagen de la empresa al utilizar productos nacionales. Mejorar procesos de venta en el canal online ayudaría a incrementar las ventas mediante el recurso electrónico en un mercado que cada vez más las transacciones se realizan de manera virtual, además que facilitaría el hecho de ingresar a mercados del interior del país.

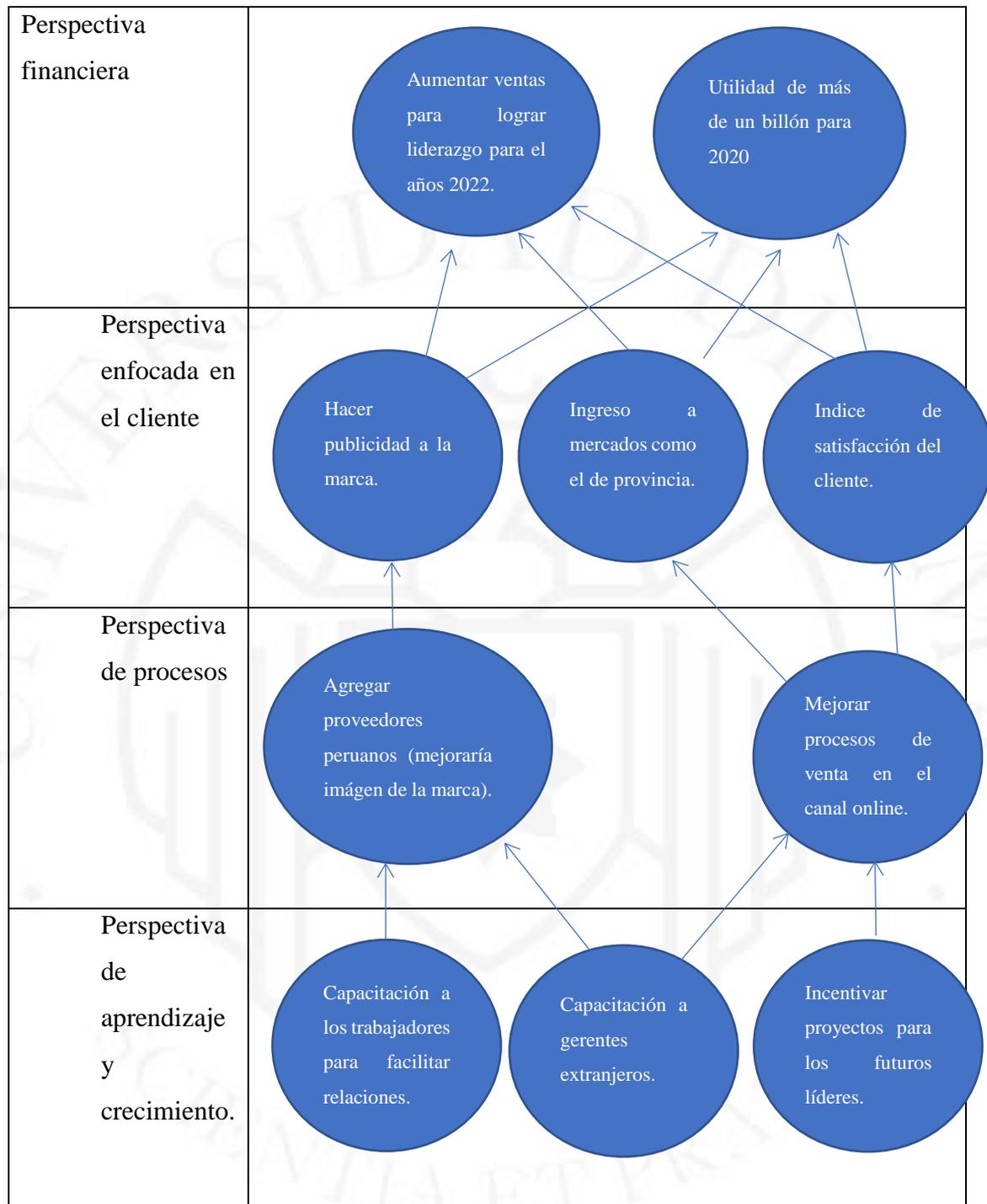
Por último, encontramos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde planteamos que, mejorando la capacitación a los trabajadores trato con proveedores y trabajadores de otros países. Capacitar nuevos gerentes debe ser una prioridad ya que se busca ingresar a nuevos mercados (también al canal virtual por lo que se debe capacitar en marketing digital); asimismo, los lideres actuales son cada vez mayores y se busca que

nuevas generaciones tomen el relevo. Para finalizar, incentivar proyectos para la gestión es una herramienta que se utiliza para motivar al personal y que se den cuenta que su opinión e ideas son escuchadas.



Tabla 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión

Tabla 4.2
Cuadro de mando integral

Perspectiva	Perspectiva analizada	Explicación	Indicador
P. Financiera	Aumentar el volumen de ventas	Según Xicota (2018) los márgenes de beneficios (10%) son más grandes que del resto de industrias (párr. 5); por lo que un objetivo de aumentar las ventas en un 10% si es posible.	Margen Bruto: $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$. Objetivo: 10%
	Utilidad de 1 billón de yenes para 2020	Actualmente posee de ganancias 1,569 billones de ingreso. La meta era para 2020 ingresar 5 billones	Margen Neto = $(Beneficio Neto / Ventas \text{ (sin IVA)})$
P. Enfocada a los clientes	Publicidad de la marca	Publicidad a la marca invirtiendo en patrocinar a Federer y personas en las principales ciudades del mundo que ven el Gran Slam al año.	Retorno Sobre el Gasto Publicitario (ROAS): $(PxV/Gasto Publicitario)*100$.
	Ingresos a mercados de provincia.	De 98 pasarán a 225 C.C. en provincia ara 2025.	Visitas por cliente: $Visitas / Clientes$ (el número de clientes aumentará).
	Índice de satisfacción del cliente.	Nos ayudará a medir que hacemos bien y que podemos mejorar.	CSAT: Los clientes seleccionan del 1 al 10 su satisfacción, luego se saca un promedio,
P. Enfocada a los procesos	Proveedores peruanos.	Encontrar los mejores proveedores de algodón peruano y tela de alpaca. Facilitará consumo peruano.	Proveedores peruanos utilizados en 2018 / Proveedores peruanos utilizados en 2020.
	Mejorar procesos en la venta de canal online.	Solo 3 %de las ventas se hacen online, se puede hacer mayor publicidad por las redes y contratar influencers.	Crecimiento en 2 años: $20\% (Ventas \text{ a través de canal online } 2020 / Ventas \text{ a través de canal online } 2018 * 100\%)$.
P. De aprendizaje y crecimiento	Capacitación de trabajadores para facilitar relaciones.	Facilitan compra de clientes. El 100 % de los vendedores debería estar capacitado.	Indicadores para gestionar capacitaciones: Participantes, tiempo, calificaciones, asistencia.
	Capactación de gerentes extranjeros	Para el uso de la lengua y sus costumbres, además de poder tomar decisiones para el uso de nuevas estrategias y canales.	Logro de objetivos 2019 / Logro de objetivos 2018
	Incentivar proyectos de gestión.	Para entrega de nuevos proyectos.	Número de proyectos entregados 2018/ Número de proyectos entregados 2019

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Fast Retailing aún tiene mucho margen de mejora y crecerá aún más si ingresa a mercados como el latino o el de Oceanía.
- El consumidor peruano tiene la idea de que los productos provenientes de China, por ser baratos, son de mala calidad. Recomiendo que se generen campañas de marketing para cambiar ese posicionamiento de la mente de ellos.
- La situación política actual del país es uno de los principales puntos negativos en lo que se refiere al atractivo de invertir en el Perú.
- La visión de ser líder mundial textil pasa por conquistar mercados como el latino, en donde sus principales competidores ya iniciaron ingresando a estos.

RECOMENDACIONES

- Recomiendo utilizar proveedores peruanos de tela de alpaca ya que es considerada uno de los insumos más finos y de calidad del mundo.
- Recomiendo que se potencien las marcas en los mercados ya explorados, mas no en uno nuevo como podría serlo el latino.
- Recomiendo un mejor manejo de redes sociales para que la marca se haga más conocida, además de un manejo más dinámico de páginas como Instagram o Facebook que no se mueven mucho.
- Sugiero un aumento de la relación cliente – empresa, para que esta conozca más de la empresa, al menos en el mercado peruano.
- La empresa le da mucha importancia a la marca UNIQLO, a ese mismo nivel sugiero que se le dé al resto de la compañía.
- Si se entra al mercado peruano, recomiendo que no solo se enfoque en Lima, sino también en provincia, mercado que aún no ha sido explotado por los competidores.

REFERENCIAS

- Arana, I. (14 de julio de 2018). Roger Federer deja Nike por la japonesa UNIQLO, a razón de 300 millones. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/loc/celebrities/2018/07/14/5b48c98aca47411b208b4655.html>.
- Alegría, L. y Odar, J. (21 de octubre de 2018). Fortaleza externa del Perú ahora está en la cuerda floja. *El comercio*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region?ref=gesr>
- Berríos, R. (2005). Peru and Japan: an uneasy relationship. *Canadian Journal of Latin American & Caribbean Studies*, 30(59), 93-129,221. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/220289648?accountid=45277
- Bankia Estudios (28 de marzo de 2017). Japón / Valoración y perspectivas del yen japonés [versión en PDF]. Recuperado de <https://www.bankia.com/recursos/doc/estudios/20170302/marzo/japon-valoracion-y-perspectivas-del-yen-japones.pdf>
- Centros comerciales: ¿En cuál creció el flujo de visitantes? (30 de abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/centros-comerciales-crecio-flujo-visitantes-noticia-516261>.
- Comercio electrónico moverá US\$2.500 millones este año, según Comex Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-movera-us-2-500-millones-ano-comex-peru-noticia-542234-noticia/?ref=ecr>
- Fast Retailing (28 de febrero de 2018). Risk Factors. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/risk.html>
- Fast Retailing (28 de febrero de 2018). Annual Report 2017 [versión en PDF]. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf

- Halliday, S. (16 de julio de 2018). Fast Retailing quiere impulsar “la producción en masa bajo pedido”. Recuperado de <https://es.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-quiere-impulsar-la-produccion-en-masa-bajo-pedido-997729.html#.W9KXsttKi00>
- Hill, C. y Jones, G. (2012). *Administración Estratégica* (8.ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ipsos (19 de octubre de 2018) 69% de los peruanos busca que los las marcas lo sorprendan a través de la experiencia. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/69-de-peruanos-busca-que-las-marcas-lo-sorprendan-traves-de-la-experiencia>
- Mercado negro (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Modaes (11 de enero de 2018). Fast Retailing crece un 16,7% en el primer trimestre y dispara su beneficio un 12,7%. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-crece-un-167-en-el-primer-trimestre-y-dispara-su-beneficio-un-127-es.html>
- Modaes (06 de marzo 2017). UNIQLO, a contracorriente: concentra la producción en siete países y 150 socios Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/uniqlo-a-contracorriente-concentra-la-produccion-en-siete-paises-y-150-socios-es.html>
- Proética (2017). Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción [versión en PDF]. Recuperado del sitio web de Proética <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Pro%C3%A9tica-X-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupci%C3%B3n-1-6.pdf>
- Takeuchi, H. (2011). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Xicota, E. (20 de setiembre de 2018). Impacto del Fast Fashion en el desarrollo del Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.esterxicota.com/impactos-fast-fashion-peru/>