

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

Jorge Luis Roncal Lopez

Código 20112294

Lima – Perú

Enero de 2019



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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	2
1.1 Diagnostico Interno.....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio.....	5
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de la ventaja competitiva de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	9
1.2 Diagnostico externo	13
1.2.1 Análisis PEST.....	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas	16
CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	19
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	20
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	20
2.4 Matriz FODA.....	22
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	23
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa	24
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocio) o creación de nuevas UEN.	25

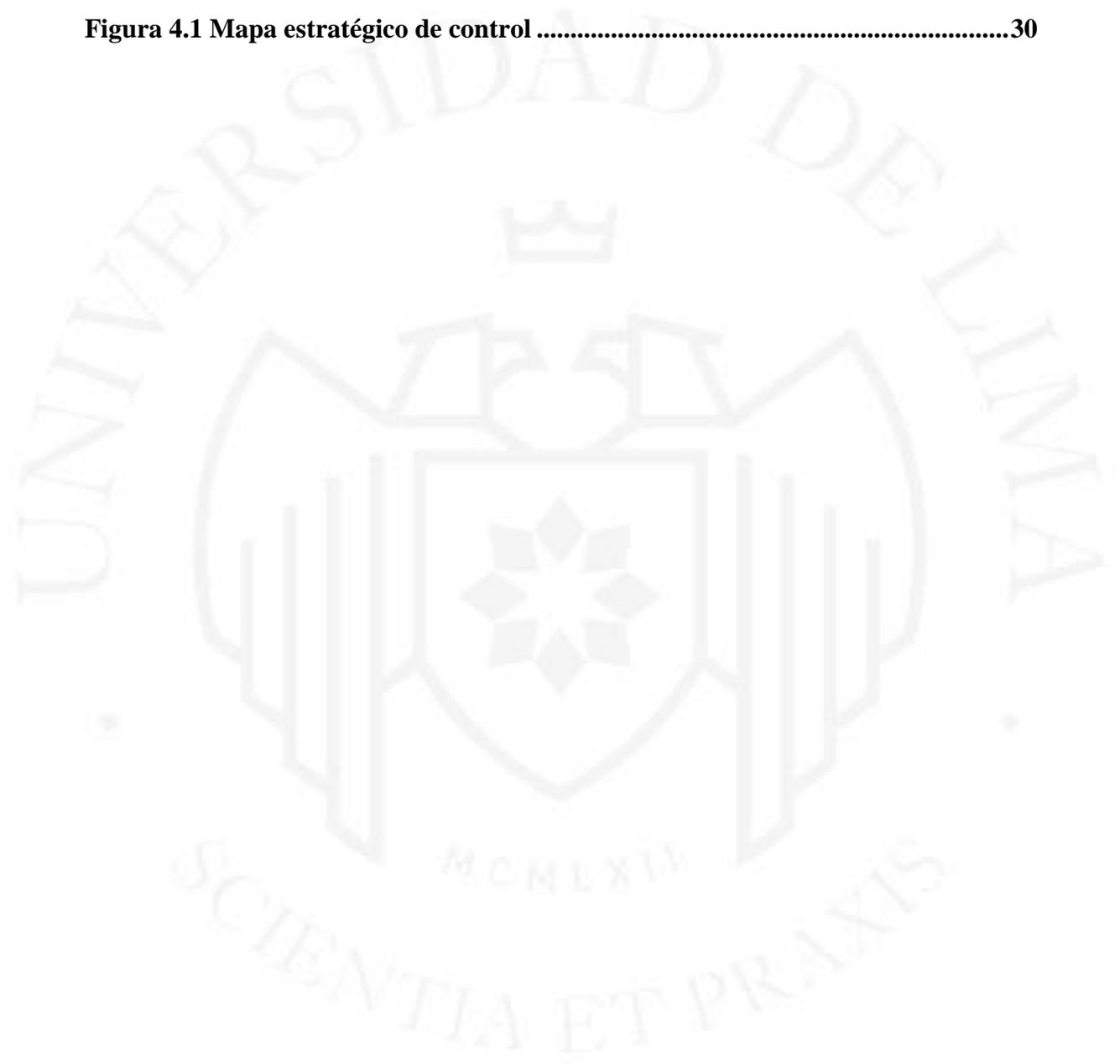
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias de ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	25
CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	28
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	29
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATEGICO.....	30
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	30
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	31
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS	37

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventas anuales por compañías.....	2
Tabla 1.2 Tiendas por países.....	3
Tabla 1.3 Principales accionistas.....	4
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 Matriz FODA	22
Tabla 2.4 Descripción de las estrategias funcionales.....	27
Tabla 4.1 Balance Scorecard	31

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de negocios de UNIQLO	6
Figura 1.2 Venta por segmentos de negocio	11
Figura 3.1 Estructura organizacional	28
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	30



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estado de Resultados Integrales a Agosto del 201738



INTRODUCCIÓN

El sector del retail fast fashion es uno de los sectores que ha registrado un mayor crecimiento en los mercados internacionales donde existen tres grandes jugadores globales que son: Inditex, H&M Group y el Grupo Fast Retailing, cada una de estas compite globalmente con sus marcas Zara, H&M y UNIQLO.

El mercado fast fashion en el Perú está polarizado entre tres grandes marcas que son: Zara, H&M y Forever 21, por lo que surge la incertidumbre si existe espacio en el mercado para otro jugador global más como lo sería el Grupo Fast Retailing con su marca UNIQLO.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo concluir sobre cuáles serían las variables más importantes que el Grupo tendría que analizar para ingresar al mercado peruano y si este cuenta con los recursos necesarios para poder sostener su operación en el Perú a un largo plazo, donde se tendrá que efectuar un planeamiento estratégico integral del Grupo e identificar los aspectos del macro entorno que tendrán una mayor impacto en las operaciones del Grupo en el país.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 Diagnostico Interno

El diagnostico interno investiga los recursos, factores claves y habilidades distintivas que dispone la empresa para hacer frente al entorno con el propósito de detectar las fortalezas y debilidades de la organización (Hill, 2009, p.18), para ello es necesario analizar dos factores importantes para el diagnóstico interno de una empresa que son: identidad de la empresa y examen de los recursos. (cdc)

En el caso del Grupo Fast Retailing(en adelante el Grupo), estos dos factores serán analizados de la siguiente manera:

Análisis de la identidad de la empresa

En cuanto al análisis de la identidad de la empresa es necesario analizar los siguientes factores:

- Edad de la empresa: El Grupo fue fundado en el año 1949, teniendo actualmente 69 años en el sector retail.
- Tamaño de la empresa: En un reciente estadística reportada por el Grupo, este se ubica en la tercera posición en ventas al cierre de agosto 2017 (cierre fiscal del Grupo), por detrás de Zara (Inditex) y Hennes & Mauritz(H&M).

Tabla 1.1

Ventas anuales por compañías

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

Fuente: Fast Retailing (2018)

- **Ámbito Geográfico:** El Grupo posee cinco marcas: UNIQLO, GU, THEORY, COMPTOIR DES COTONNIERS Y PRINCESSE TAM TAM, que se distribuyen de la siguiente manera alrededor del mundo:

Tabla 1.2

Tiendas por países

Units: Stores	As of May 31, 2017	As of August 31, 2017	As of November 30, 2017	As of February 28, 2018	As of May 31, 2018
UNIQLO Operations	1,905	1,920	1,974	1,989	2,042
UNIQLO Japan:	834	831	833	828	833
Own Stores	793	790	791	787	790
Large-scale	209	209	214	214	215
Standard	584	581	577	573	575
Franchise	41	41	42	41	43
UNIQLO International:	1,071	1,089	1,141	1,161	1,209
Mainland China	540	555	576	592	608
Hong Kong	25	25	27	28	28
Taiwan	65	65	65	65	67
Korea	180	179	181	181	186
Singapore	24	24	25	26	26
Malaysia	39	41	43	43	46
Thailand	34	34	35	35	39
Philippines	37	40	45	47	50
Indonesia	11	12	14	14	18
Australia	12	12	13	14	14
USA	47	44	46	45	47
Canada	2	2	3	3	5
UK	10	10	11	11	11
France	19	19	22	22	25
Russia	19	20	25	25	29
Germany	5	5	5	5	5
Belgium	2	2	3	3	3
Spain	0	0	2	2	2
GU	374	372	383	384	392
Global Brands	1,016	1,002	1,009	997	1,003
Theory*	541	538	545	540	546
COMPTOIR DES COTONNIERS*	342	333	332	328	328
PRINCESSE TAM.TAM*	133	131	132	129	129
Total	3,295	3,294	3,366	3,370	3,437

Fuente: Fast Retailing (2018)

Campo de actividades: El Grupo se dedica a la manufacturación y comercialización de prendas de vestir diversificando estas en cinco marcas: UNIQLO, GU, THEORY, COMPTOIR DES COTONNIERS Y PRINCESSE TAM TAM.

- **Estructura Jurídica:** El Grupo posee la siguiente estructura jurídica al cierre de agosto del año 2017:

Tabla 1.3

Principales accionistas

	Number of shares	Percentage of total shares in issue (%)
Tadashi Yanai	22,987,284	21.67
The Master Trust Bank of Japan, Ltd.	17,940,600	16.91
Japan Trustee Services Bank, Ltd.	10,474,300	9.87
TTY Management B.V.	5,310,000	5.01
Kazumi Yanai	4,781,808	4.51
Koji Yanai	4,780,600	4.51
Fight & Step Co., Ltd.	4,750,000	4.48
Trust & Custody Services Bank, Ltd.	4,269,100	4.02
FAST RETAILING CO., LTD.	4,089,664	3.86
MASTERMIND Co., Ltd.	3,610,000	3.40

Fuente: Fast Retailing (2018)

Análisis de los recursos de la empresa

El análisis de los recursos de la empresa tiene como objetivo determinar la capacidad estratégica de la empresa basándose en los recursos que posee, entre los más representativos y que serán análisis para el Grupo son los siguientes:

- **Financiero:** El Grupo posee recursos financieros sólidos, ya que según sus estados financieros correspondientes al cierre de agosto 2017 la utilidad neta ha aumentado en 138% alcanzando US\$ 1,167,458 (expresado en miles) en comparación al año 2016, a su vez su estructura de capital también es sólida ya que su patrimonio puede solventar sus obligaciones financieras. **(ver Anexo 1)**
- **Humanos:** El Grupo invierte en el desarrollo profesional de su personal, esto se refleja en la creación del Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) un centro de alto rendimiento creado por Tadashi Yanai(CEO) con el objetivo de buscar futuros líderes para el Grupo, creando programas vivenciales como el Programa M que buscaba reforzar la gestión de los empleados incluyendo

un concepto de gestión denominado Global One/ Zen Kei que significa que todas las compañías del Grupo funcionan como una sola entidad, aplicando las mejores prácticas de gestión empresarial en todo el mundo, lo cual requiere que todos los empleados del grupo aumenten su rendimiento participando en las operaciones diarias con la mentalidad de un directivo (Takeuchi, 2012). El grupo también creó el programa de gestión SAP (store, administration y product) para incentivar el desarrollo profesional de sus colaboradores dedicados a tareas de tienda, administración y desarrollo de productos. Todos los programas pertenecientes al SAP eran dictados por profesores altamente calificados provenientes de las mejores escuelas de negocios de Japón.

- Intangibles: El principal intangible que posee el grupo es el know-how del negocio, en primera instancia han perfeccionado el modelo specialty store retailer of private label (SPA) donde la empresa asume el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda (Takeuchi, 2012), bajo dicho modelo el Grupo ha creado relaciones duraderas con sus productores y proveedores logrando economías de localización y escala, aprovechando los bajos costos de producir en los países asiáticos y logrando reducir sus costos de compra por la cantidad de pedidos efectuados a los proveedores.

Conclusión del diagnóstico interno

En base a los criterios analizados líneas arriba, se puede concluir que el Grupo tiene fortalezas centradas en su solidez financiera, personal capacitado, know how y experiencia de negocio que les va a permitir sostener su modelo de negocio a un largo plazo y ser más competitivos en la industria.

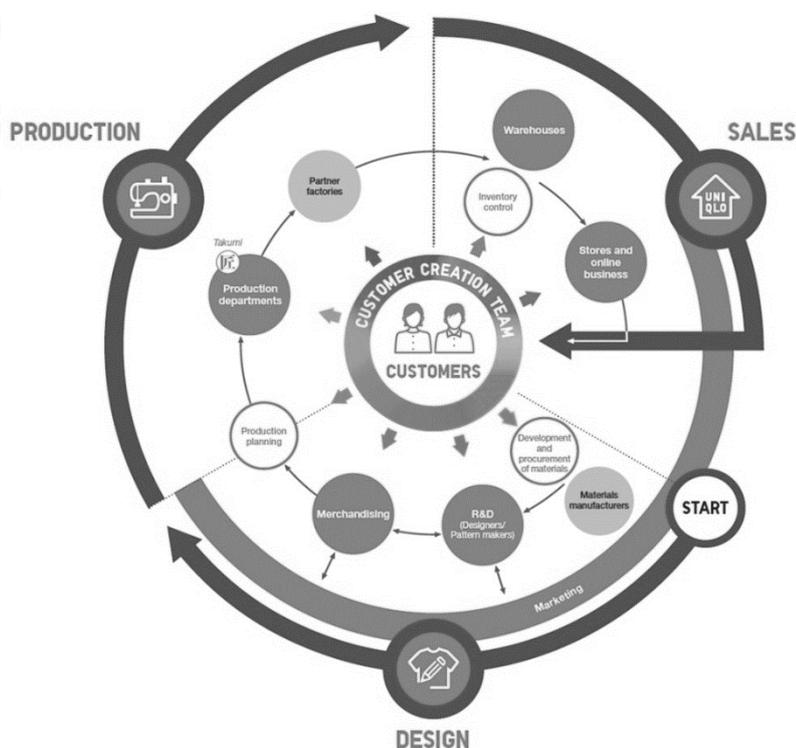
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que le dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superior de las ganancias (Hill, 2009, p.14)

El modelo de negocio del Grupo es aprovechar su estrategia de diferenciación amplia para ofrecer una diversa gama de prendas de vestir de buena calidad a un precio competitivo a diversos segmentos de clientes, utilizando sus recursos financieros para invertir en investigación y desarrollo elaborando productos de alta calidad considerando la opinión de sus clientes y logrando asociaciones claves con sus principales proveedores asiáticos que le ha permitido obtener economías de localización y escala.

Figura 1.1

Modelo de negocios de UNIQLO



Fuente: Fast Retailing.(2018)

Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor de una Compañía es el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos que generan valor en los clientes, para ello es necesario segmentar las actividades primarias y secundarias que en su conjunto van a configurar una ventaja competitiva.

En el caso del Grupo, es efectuaremos el análisis de las siguientes actividades que en mi opinión son las más significativas en el giro de negocio del Grupo:

Actividades Primarias:

- Investigación y Desarrollo: El Grupo ha invertido en establecer centros de investigación y desarrollo en diversas ciudades del mundo como Tokio, Paris y Milán, con el fin de crear una estructura global para el desarrollo de sus productos para transformar UNIQLO en una marca internacional, además replicó el modelo SPA en sus operaciones en UNIQLO y en la tienda GU.
- Producción: El Grupo decidió por tercerizar la producción en China, Bangladesh, Vietnam y Indonesia para aprovechar las economías de localización provenientes del bajo costo de producción en dichos países, además despliega alrededor de 450 empleados de producción y artesanos calificados a estos centros de producción para realizar las mejoras pertinentes en los productos.
- Servicio al cliente: El Grupo ofrece el cambio y devolución de los productos adquiridos por los clientes durante los tres meses posteriores a su compra, política que fue tomada con agrado por parte de los clientes.
- Marketing y Ventas: El Grupo realiza campañas promocionales cada temporada en sus productos claves como fleece, Ultra Light Down, AIRism y HEATTECH para anunciar las cualidades de dichos productos, en Japón ofrecen descuentos de 20% a 30% en productos nuevos, dichos descuentos son publicados en los principales periódicos nacionales del país.

Actividades de Soporte

- Recursos Humanos: El Grupo ha invertido en el desarrollo profesional de sus trabajadores creando programas de capacitación vivencial como el programa M dictado en el FRMIC todo con el objetivo de formar nuevos líderes que puedan llevar a que las compañías del Grupo logren sus objetivos a un largo plazo.
- Infraestructura: Por el crecimiento del negocio el Grupo se vio obligado en modificar su estructura para tomar las decisiones de forma más dinámica globalmente para ello creó el denominado grupo de gestión de cinco para agilizar la toma de decisiones globales y además el fundador imparte su forma de liderazgo bajo la filosofía de los 23 principios de gestión a todo el personal. El Grupo mantiene una buena política de gobierno corporativo ya que el directorio ente que tiene que asumir el planeamiento estratégico del Grupo está compuesto

por personas ajenas a la familia del fundador lo que genera una independencia al momento de tomar las decisiones sobre las actividades relevantes del negocio.

- **Logística:** El Grupo ha creado relaciones sólidas con sus proveedores estratégicos como: Kaihara Corporation de la industria del denim y Toray Industries un fabricante de fibra sintética líder en el mundo, que les permite tener productos de excelente calidad y por el gran pedido que realiza logran obtener economías de escala. El Grupo posee un departamento de control de inventario que tiene como función monitorear semanalmente el stock de inventario y despachar los nuevos productos para satisfacer la demanda.
- **Sistemas de Información:** El Grupo se ha mantenido a la vanguardia de las últimas tendencias tecnológicas y utiliza en análisis del BIG DATA por medio de su aplicativo que recibe el feedback y opiniones de sus clientes sobre los productos que han usado y quisieran que la empresa cree, con esta información se crean productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

1.1.3 Definición y sustentación de la ventaja competitiva de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)

La ventaja competitiva son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales, una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que operan en la industria, se busca tener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Hill, 2009, p.110)

Ventaja Competitiva de la Empresa

La ventaja competitiva del Grupo radica en la eficiencia superior ya que por su modelo de negocios que se basa en ofrecer prendas de vestir de alta calidad a un precio competitivo tiene que estar soportada por una estructura de costos bajos que le permita ofrecer este tipo de producto, es por ello que mantiene asociaciones claves con sus proveedores estratégicos de materia prima y ha invertido una gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo y en el personal que se encarga de supervisar la producción en las fábricas tercerizadas ubicadas en el continente asiático.

Ventaja Competitiva de las UEN'S

UNIQLO: La ventaja competitiva de UNIQLO radica en una mayor capacidad de atención al cliente ya que su modelo de negocio gira en torno a la creación de nuevos modelos de prendas de vestir basándose en las opiniones recogidas de sus clientes, es por ello que han invertido en crear un aplicativo donde los clientes opinan sobre sus gustos actuales y futuros, dicha información es analizada por expertos en BIG DATA y es la base para la creación de las nuevas prendas de vestir.

- Theory: La ventaja competitiva de Theory radica en la calidad superior, ya que esta marca ofrece prendas de vestir de alta calidad especializándose en el hombre y mujer moderno.
- GU: La ventaja competitiva de GU radica en la eficiencia superior ya que dicha marca se creó para satisfacer a los clientes de gama baja (Takeuchi, 2012) y basa su modelo de negocios en aprovechar la baja estructura de costos del grupo para poder ofrecer prendas de vestir a un precio competitivo.
- CDC: La ventaja competitiva de CDC radica en la calidad superior ya que ofrece prendas de vestir de lujo a un segmento exclusivo que son las mujeres.
- PTT: La ventaja competitiva de PTT radica en la innovación superior ya que vende prendas de vestir de interiores como lencería, ropa de descanso, ropa de baño y ropa deportiva bajo el concepto de prendas elaboradas por mujeres hacia las mujeres.

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

Grupo Fast Retailing

Fortalezas

- Solidez Financiera: La situación financiera del Grupo es sólida ya que al analizar los estados financieros del Grupo por el año cerrado a agosto del 2017, podemos notar en primer lugar que su patrimonio es superior a sus pasivos, por lo que el ratio de deuda pasivo/ patrimonio es menor a 1 lo que significa que el Grupo podrá asumir sus pasivos a largo plazo y que la forma de endeudamiento del Grupo no

se da únicamente por medio de financiamiento externo, en segundo lugar, es importante analizar el EBITDA ratio que mide la gestión del Grupo y como este puede generar valor a través de su operación no involucrando otras operaciones como financiamientos, el EBITDA del Grupo ha aumentado en el año 2017 en comparación al año 2016 pasando de 160 a 200 billones de yenes y en cuanto a la liquidez sus activos corrientes superan a sus pasivos corrientes por un importe de 586,537 billones de yenes, lo que significa que el Grupo podrá asumir sus obligaciones a corto plazo sin ningún inconveniente, la mezcla de todos estos indicadores y otros influyen para que las acciones cotizadas por el Grupo en la bolsa de valores de Tokio sean atractivas para el mercado.

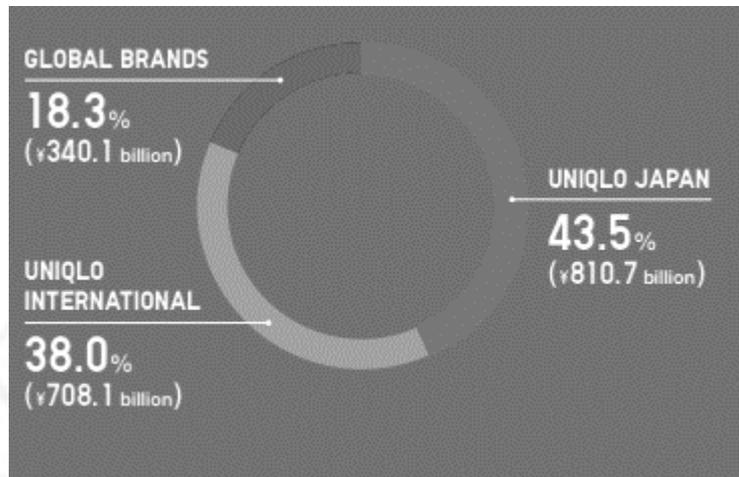
- Desarrollo Interno: En mi opinión el desarrollo interno del Grupo con su personal es muy importante para su crecimiento ya que iniciativas como la creación del FRMIC y programa M y filosofías como el Zen-in-kei van a permitir formar futuros líderes que estén acordes con los lineamientos y expectativas de lo que quiere el CEO en un líder y poder de esa forma sostener las operaciones del Grupo en el futuro.
- Baja estructura de costos: El Grupo posee una baja estructura de costos ya que cuenta con asociaciones clave con sus proveedores que les ha permitido obtener economías de localización y escala de esa forma pueden lograr un ahorro de costos significativo y trasladarle dicho ahorro al cliente.
- Diversificación de productos de calidad: El Grupo cuenta con una diversa gama de productos de alta calidad que están orientados a satisfacer las necesidades de diversos segmentos de mercado, lo que les permite posicionar sus marcas globalmente.

Debilidades

- Concentración de ventas en Japón: En mi opinión la principal debilidad que tiene el Grupo es que no ha podido replicar el mismo éxito que ha tenido con sus tiendas UNIQLO en Japón en comparación con las tiendas UNIQLO en el mundo y con sus otras marcas denominadas Global Brands, esta situación se puede ver con claridad en el siguiente cuadro:

Figura 1.2

Venta por segmentos de negocio



Fuente: Fast Retailing (2018)

En el año 2017 las ventas de UNIQLO Japón representaron el 43.5% de las ventas totales del Grupo lo que hace pensar si las estrategias utilizadas en sus Global Brands y UNIQLO International han funcionado bien, lo que representa un desafío para el Grupo para poder sobretodo impulsar el crecimiento de sus Global Brands en relación a sus tiendas UNIQLO.

- Falta de conocimiento del cliente global: El Grupo ha invertido la mayoría de sus recursos en el desarrollo de sus operaciones en Japón específicamente en sus tiendas UNIQLO invirtiendo muchos recursos para lograr un entendimiento del cliente interno para conocer sus gustos y poder elaborar ropa acorde a las necesidades de los mismos, sin embargo, no ha efectuado la misma inversión para conocer al cliente global lo que ha impedido que el Grupo pueda replicar el éxito que tiene en Japón en sus tiendas globales.
- Falta de crecimiento en redes sociales: El Grupo no ha invertido lo necesario para expandir sus marcas a través de las redes sociales como: facebook, instgram y twitter, lo que genera que las personas no sepamos de la existencia de las marcas del Grupo y si quisieran entrar al mercado peruano ese desconocimiento de marca sería una traba importante para lograr capturar participación de mercado con rapidez.

Fortalezas y Debilidades por UEN

UNIQLO

Fortaleza

Innovación para satisfacer las necesidades del cliente: La principal fortaleza que tiene UNIQLO es su departamento de conocimiento de cliente ya que este captura todas las opiniones de sus clientes como por ejemplo: sus gustos, opiniones respecto a las prendas actuales que ofrece la tienda, prendas que quisieran que la tienda venda, etc., toda esta información es analizada por este departamento y es de gran utilidad para hacer mejorar a corto plazo a los productos ofrecidos a los clientes y para la creación de futuras prendas de vestir para que estas estén acordes a las necesidades de los clientes.

Debilidad

En mi opinión, la principal debilidad de esta UEN es no haber podido consolidarse en un mercado extranjero como si lo ha hecho en Japón, esto se puede ver influenciado por el perfil del comprador Japonés que es una persona tradicionalista orientado a comprar producto o marcas Japonesas frente a las extranjeras, considero que esta falta de consolidación se debe a que no se ha invertido tanto en el conocimiento del cliente global como si se ha hecho en Japón.

GU

Fortaleza

La principal fortaleza de GU la innovación tecnológica para mejorar la experiencia de compra de sus clientes como por ejemplo la creación de una tienda de moda digital aperturada en Japon, que le permitia a los clientes ver por medio de una tablet instalada en sus coches de compra 1,000 combinaciones diferentes de ropa además de ello muestra las opiniones de los demás clientes sobre las prendas, te brinda sugerencias de compra, etc, lo que mejora la experiencia de compra del cliente y los fideliza para seguir con la marca (RETAILING, 2018).

Debilidad

La principal debilidad de esta UEN es no haber podido consolidar la marca en el mercado extranjero, ya que una reciente publicación del CEO del Grupo Tadashi Yanai, menciona

que la principal presión que tienen es redefinir el concepto de GU para que pueda posicionarse en los mercados internacionales. En mi opinión, este problema se debe a que no se ha hecho los esfuerzos necesarios para entender al consumidor global en comparación a todo el esfuerzo que hace el Grupo para conocer al consumidor Japonés.

THEORY, CDC Y PTT

Fortaleza

La principal fortaleza de estas UEN's es la inversión que ha realizado el Grupo en el departamento de diseño para poder ofrecer al cliente prendas de vestir de alta calidad, con insumos de primer nivel y diseños innovadores.

Debilidad

En mi opinión la principal debilidad de estas UEN's es no haber podido consolidarse en el mercado ni ser líderes de moda como si lo es UNIQLO en sus respectivos segmentos de clientes.

1.2 Diagnostico externo

1.2.1 Análisis PEST

En mi opinión los principales factores del macro entrono que tendrán una influencia significativa en el ingreso del Grupo al mercado peruano y en la región son:

Factor Tecnológico:

En mi opinión este es el factor que tendrá más impacto en el modelo de negocio del Grupo, debido a que el perfil del comprador está cambiando rápidamente por los cambios tecnológicos ya dejando de lado las compras en las tiendas físicas y pasando a las compras online, entonces si las compañías de esta industria no se comprometen a implementar los cambios a nivel de sistemas necesario para lograr plataformas agradables y que generen una buena experiencia de compra van a perder participación en el mercado.

Factor Económico:

El factor económico también es un factor importante para analizar, en el caso del Grupo sus operaciones y beneficios están sujetos a la economía Japonesa, ya que UNIQLO Japón representa el 43.5% de los ingresos consolidados del Grupo, por lo que los cambios económicos que se puedan dar en dicho país van a afectar al Grupo.

Según las proyecciones económicas para Japón en el año 2018 se espera que la economía mantenga un crecimiento sostenido durante dicho año y que el consumo interno va a aumentar (NIPPON.COM, 2018)

El Perú a inicios del año 2018 ha sido visto por el mercado internacional como un país atractivo para invertir por su crecimiento económico sostenido y nuevas tendencias de apertura de mercado mostrando un crecimiento sostenido durante años. En el caso del sector retail ha mostrado un crecimiento significativo en el año 2017 en relación a años anteriores y se tienen expectativas de crecimiento entre un 6% a 9% para el año 2018, sin embargo, para el presidente del Gremio de Retail y Distribución, Jose Cabanillas “los negocios de ropa están detenidos por la coyuntura política y económica que vive el país, ya que al no haber inversión la compra de indumentaria ha disminuido entre 10% a 15% (Mercado Negro,2018,párr.11), por lo que el Grupo debería considerar esta coyuntura para evaluar la forma más rentable para entrar al mercado peruano.

Factor Social

El cliente peruano está más informado para tomar las mejores decisiones de compra ya que cuenta con diversos medios tecnológicos para realizar una investigación adecuada al momento de comprar algún producto, lo que obliga a las empresas del sector retail ofrecerle al cliente plataformas digitales acordes a sus necesidades y mejorar su experiencia de compra.

El hábito de compra del cliente peruano ha cambiado a través del tiempo en estos tiempos las compras por internet son el nuevo canal de compra que se está desarrollando, por lo que es un desafío importante para las empresas del sector retail ofrecerle a sus clientes plataformas de e-commerce adecuadas y amigables para mejorar su experiencia de compra y fidelizarlos a la marca.

Factor Político

En contexto político en el Perú por el año 2018 es de mucha incertidumbre, el país se encuentra sumergido en una crisis política y judicial mostrando una mala imagen frente a los mercados internacionales desalentando la inversión extranjera en el país, esta situación puede afectar a la decisión del Grupo para poder invertir en el país, por lo que se debe analizar el modo de ingreso correcto para hacer rentable su inversión.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Para analizar las fuerzas competitivas del sector se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter que sugiere en análisis de los siguientes factores:

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza analiza el poder de negociación que tienen los proveedores frente a la compañía, en este caso considero que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que no tienen posibilidad de negociar precios frente al Grupo ya que los productos que ofrecen no son especializados y existe oferta de los mismos en el mundo.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes mide la capacidad que tienen los usuarios finales del producto en negociar la disminución de los precios ofrecidos en este caso por el Grupo, por lo que este factor es bajo ya que los precios son fijados por el mismo y no hay posibilidad de negociación.

Rivalidad entre competidores

Para determinar si la rivalidad entre competidores es alta o baja es necesario analizar los siguientes factores:

- Estructura competitiva de la industria: La industria del fast fashion en el Perú se encuentra consolidada bajo el dominio de tres empresas que son: H&M, Zara y Forever 21 además de ello es necesario tener en cuenta a las tiendas por departamentos como: Saga Falabella, Ripley y Paris.
- Condiciones de la Demanda: Para el análisis de la demanda es necesario determinar el ciclo de vida de la industria, en mi opinión el ciclo de la industria del fast fashion en el Perú se encuentra en la etapa de auge debido a que la demanda ha alcanzado niveles de saturación lo que ha generado que la rivalidad entre los competidores aumente y se inicie una guerra de precios.
- Condiciones de los Costos: En cuanto las condiciones del costo el Grupo mantiene una sólida estructura de costos debido a sus asociaciones clave con sus proveedores asiáticos que les permite generar economías de escala y localización que les permite trasladar ese ahorro de costos a los consumidores finales ofreciendo prendas de vestir de alta calidad a un precio accesible.

- **Barreras de Salida:** Las barreras de salida para las compañías que se encuentran en esta industria son altas debido principalmente a la gran inversión que han incurrido para la construcción de sus tiendas y fortalecimiento de sus marcas en el mercado peruano.

En conclusión la rivalidad entre competidores es alta debido a que el mercado se encuentra concentrado por tres grandes competidores y el ciclo de vida de la demanda obliga a que se inicien guerras de precio para poder capturar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva en el mercado.

Productos Sustitutos

En mi opinión no existen productos sustitutos para esta industria que cumplan con satisfacer la necesidad de los clientes adecuadamente.

Riesgo de entrada de nuevos competidores

En el caso del Perú existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores como Walmart que podría generar cierta competencia en el mercado de las prendas de vestir, sin embargo, no es una competencia directa para las empresas del fast fashion por el tipo de productos que se ofrecen en ambas, debido a esto considero que esta fuerza es baja

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Entre las oportunidades más significativas que tiene el Grupo para incursionar en el mercado peruano son:

- **Proyecciones de crecimiento en provincias:** Existe una tendencia de crecimiento de ventas del sector retail en las provincias ya que en el año 2016 las ventas en provincia significaron el 30% de los ingresos de los principales retails en el Perú y se tiene proyectado que para fines del 2020 las provincias representen el 50% de los ingresos, esta situación representa una oportunidad para el Grupo ya que puede aprovechar el crecimiento de las provincias para abrir una tienda y capturar todo el mercado cautivo que se tiene en dichas localidades.
- **Apertura de nuevos malls:** La Cámara de Comercio de Lima registro 9 malls por inaugurar entre el año 2017 y 2018, se prevé un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años (Mercado Negro,2018,párr.9.), esta situación

representa una oportunidad para el Grupo ya que les abre la posibilidad de aperturar una tienda en dichos malls aprovechando la ubicación estratégica de los mismos.

- Acuerdos de libre comercio: El Perú mantiene tratados de libre comercio con Japón, lo que permitirá que el Grupo pueda exportar sus productos sin necesidad de pagar aranceles generando de esa forma un ahorro de costos que se podrá trasladar al precio final de sus productos al cliente.
- Cambio de hábitos de compra: Los hábitos de compra del mercado internacional han cambiado por la tecnología donde las compras por internet o también denominado e-commerce están obligando a las compañías a cambiar sus modelos de negocio y el consumidor peruano no es ajeno a esta tendencia, ya que se le esta exigiendo a las compañías a tener plataformas digitales que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar su experiencia de compra, este cambio de habito es una oportunidad para el Grupo ya puede desarrollar una plataforma de e-commerce que pueda ser innovadora y poder ganar participación de mercado rápidamente.
- Tendencia a buscar un modelo de negocio de precios bajos: El mercado peruano está exigiendo a los retails que modifiquen sus modelos de negocios direccionándolos a que se enfoquen en ofrecer precios bajos durante todo el año (Mercado Negro,2018, párr.17.), esta situación es una oportunidad para el Grupo ya que puede aprovechar su baja estructura de costos para poder ofrecer productos de alta calidad a precios altamente competitivos y accesibles en el mercado peruano.

Amenazas

Las amenazas más significativas que tendrá el Grupo para incursionar en el mercado peruano son:

- Los negocios de ropa se encuentran estancados: Por la falta de inversión en el país debido a la inestabilidad política los negocios de ropa se encuentran estancados (Mercado Negro, 2018, párr.15.), lo que representa una amenaza significativa para el Grupo ya que se tendrá que evaluar la mejor forma de ingreso en el mercado peruano para poder ser rentables.

- Bajo crecimiento económico: Debido a la inestabilidad política y falta de inversión el Perú ha mostrado un crecimiento lento del PBI en comparación a años anteriores donde crecimos a un ritmo de 4% a 6%, este bajo crecimiento se ha trasladado en un crecimiento de la tasa de desempleo y una disminución del consumo interno ya que por la incertidumbre las personas están gastando menos, esta coyuntura representa una amenaza significativa para el Grupo ya que repercute directamente al nivel de demanda que puedan tener sus productos una vez que ingresen al mercado peruano.
- Posicionamiento de sus competidores: En el Perú la industria fast fashion se encuentra consolidada por tres empresas que son: H&M, Zara y Forever 21 y a su vez tendrá que competir con las tiendas por departamentos como Saga y Ripley que fidelizan a sus clientes a través de descuentos con sus tarjetas de crédito, por lo que el Grupo deberá efectuar estrategias que les permita competir con estas empresas y poder ganar participación de mercado.

CAPITULO II: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	Valor	Ponderación	Clasificación
FORTALEZAS			
1. Solidez Financiera	20%	4	0.8
2.Desarrollo interno de sus empleados	10%	3	0.3
3.Baja estructura de costos	15%	4	0.6
4.Diversificacion de productos de alta calidad	10%	3	0.3
DEBILIDADES			
1.Concentracion de ventas en Japon	20%	1	0.2
2. Falta de conocimiento del cliente global	15%	2	0.3
3. Falta de crecimiento en redes sociales	10%	2	0.2
Total	100%		2.7

Fuente: David (2003)

Elaboración Propia

La matriz EFI nos permite analizar las fortalezas y debilidades que tiene una compañía para hacerle frente a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno en que esta compita, en el caso del Grupo la matriz EFI dio un puntaje ponderado de 2.7 lo que significa que la posición interna de del Grupo es sólida y va a poder enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno gracias a su solidez financiera y baja estructura de costos que les permitirá ingresar a nuevos mercados e invertir en nuevas tendencias tecnológicas que les permita mejorar el conocimiento del cliente global e impulsar así el crecimiento de sus ventas globalmente.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2
Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	Valor	Ponderación	Clasificación
OPORTUNIDADES			
1. Proyección de crecimiento en provincias	10%	3	0.3
2. Apertura de nuevos malls	15%	4	0.6
3. Cambios de hábito de compra del peruano	10%	3	0.3
4. Exigencia del mercado a modelos de negocio a precios bajos	15%	4	0.6
5. TLC vigente con Japón	10%	3	0.3
AMENAZAS			
1. Los negocios de ropa se encuentran estancados	15%	2	0.3
2. Bajo crecimiento económico	10%	2	0.2
3. Posicionamiento de sus competidores	15%	3	0.45
Total	100%		3.05

Fuente: David (2003)
Elaboración Propia

La matriz EFE nos permite analizar cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que va a tener que enfrentar una compañía, en el caso del Grupo nos ha resultado una matriz EFI con una puntuación de 3.05, lo que quiere decir que el Grupo va a poder aprovechar sus oportunidades y superar sus amenazas de forma eficaz y eficiente ya que va a aprovechar sus grandes fortalezas como su solidez financiera y baja estructura de costos para poder aprovechar las oportunidades que le brinda el sector retail en el Perú como la apertura de nuevos malls y exigencia de un modelo de negocio que brinde bajos precios durante todo el año.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

El Grupo ha seguido una estrategia de negocio de diferenciación ampliada ya que ha logrado diferenciar sus productos y a la vez ha logrado obtener una baja estructura de costos que le permite tener un ahorro de costos y trasladar dicho ahorro en el precio de sus productos, bajo el esquema de dicha estrategia tenemos que analizar los siguientes factores:

- Diferenciación de productos: Las prendas de vestir que ofrece el grupo se encuentran altamente diferenciadas, esta diferenciación se da por dos aspectos fundamentales como lo son: la calidad de la materia prima usada en sus prendas

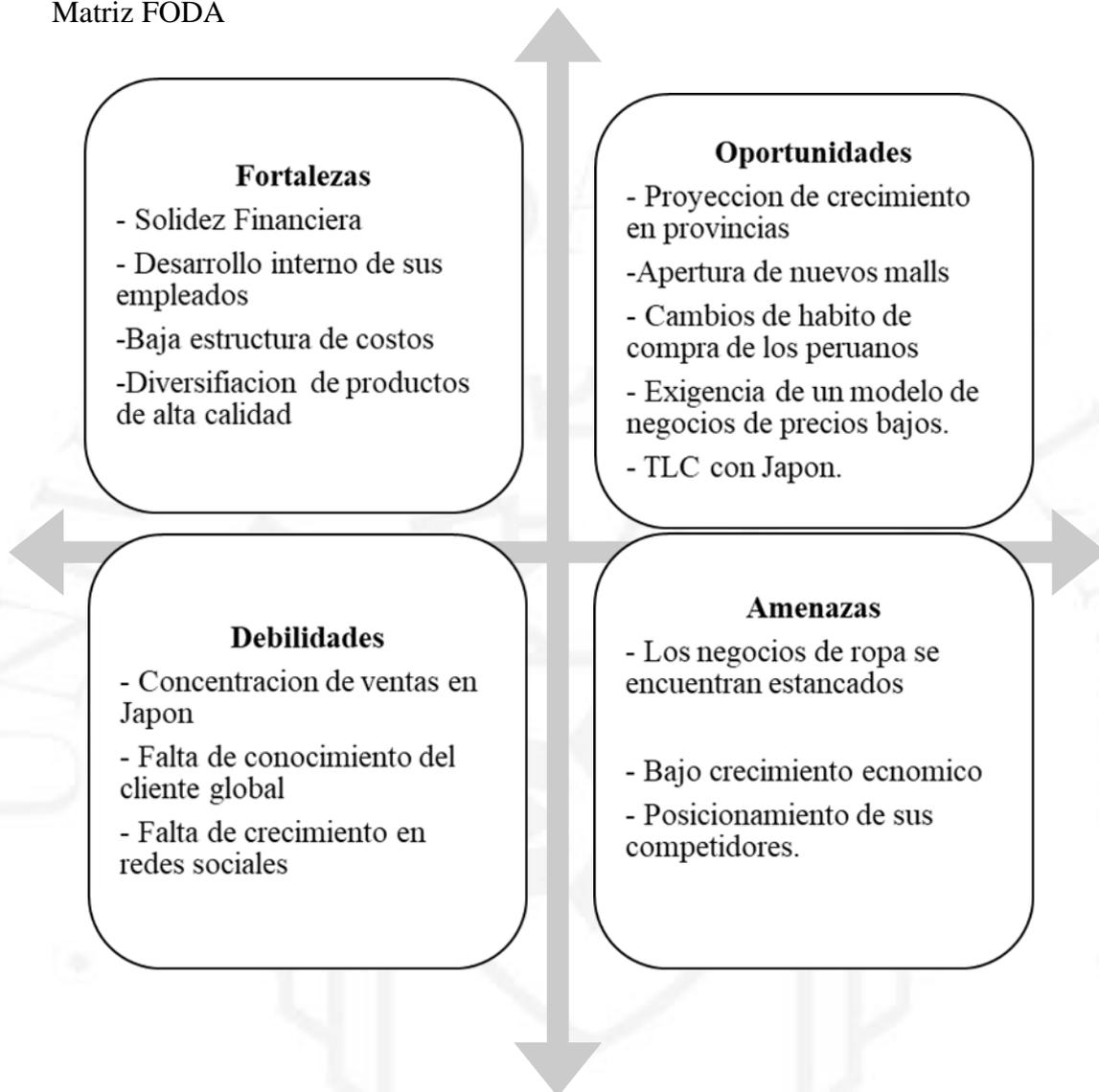
y la tecnología usada en sus prendas de vestir. La calidad de sus prendas de vestir se debe a que el Grupo posee asociaciones claves con sus proveedores que les suministran de materias primas de alta calidad como algodón y denim que les permiten elaborar sus productos con altos estándares de calidad, en cuanto a la tecnología el Grupo elabora sus prendas de vestir especialmente las de tipo heattech con tecnología especial para que sea duradera en el tiempo.

- Segmentación de mercado: La segmentación de mercado es alta, ya que las prendas de vestir del Grupo están dirigidas a un segmento de mercado diferente, por ejemplo, las prendas de UNIQLO van a un público distinto que las prendas ofrecidas por GU y también se han diversificado no solo en prendas de vestir fast fashion sino también han ingresado al mercado de la ropa interior de lujo con PTT de esta forma han podido ofrecer sus productos a diferentes segmentos de mercado.
- Habilidades distintivas: Las principales habilidades distintivas que ha tenido el Grupo para lograr afianzar su estrategia de diferenciación amplia son: I&D, Recursos Humanos y Operaciones. En cuanto al primer factor el Grupo implemento el modelo SPA para sus tiendas bajo dicho modelo el Grupo tiene el control sobre todo el proceso de su negocio, por otro lado, ha invertido en la creación de un departamento de conocimiento del cliente donde se ha desarrollado plataformas virtuales donde los clientes dejan sus comentarios respecto a sus gustos, preferencias de prendas, calidad de las mismas, etc, toda esta data es analizada por este departamento para poder hacer las mejoras a corto plazo y elaborar prendas considerando las opiniones de los clientes de esa forma el inventario rota rápido y minimizan sus costos de mantenimiento de almacén. En cuanto a los Recursos Humanos y Operaciones, en el primera área el Grupo ha invertido en la creación de un centro especializado para la formación de futuros líderes y se dictan programas vivenciales para mejorar las habilidades blandas de sus empleados y mejorar su capacidad de gestión, en cuanto a Operaciones, el Grupo ha logrado desarrollar un proceso logístico solido que le ha permitido lograr economías de localización y escala de esa forma ha bajado su estructura de costos.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA



Fuente:David (2003)
Elaboración Propia

Análisis

En cuanto al análisis del FODA, considero que el Grupo tiene los recursos y la capacidad necesaria para poder hacerle frente a las oportunidades y amenazas del entorno que le esperaría al ingresar al mercado peruano en el año 2019, ya que contar con una solidez financiera y una estructura de costos bajos le permite tener un respaldo importante para sostener su operación en Perú a largo plazo, por otro lado, se debe hacer un análisis importante sobre el modo de ingreso al Perú ya que actualmente el país se encuentra

sumergido en una crisis política que ha generado mucha inestabilidad y ha congelado las inversiones de capitales extranjeros, por lo que se debe tomar en cuenta esta situación para evaluar el tamaño de la inversión que se tendría que hacer para que esta sea rentable para los accionistas.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

El establecimiento de una visión y misión es el punto de partida para todo negocio ya que en la visión se plantea la meta a la cual una compañía quiere llegar y en la misión se plantea una descripción sobre las actividades de la compañía así como su propuesta de valor, es por el planteamiento de la misión y visión que los administradores debemos pensar cuales serían las estrategias más convenientes a implementar para lograr cumplirlas.

Las políticas por su parte constituyen los lineamientos que todos los trabajadores de la empresa deben seguir para poder llegar a cumplir con nuestra misión y visión, declara la forma en que se debe trabajar al interior de la empresa reflejando de esa forma los valores y la cultura organizacional de la misma.

En la misión del Grupo se ha establecido lo siguiente:

“To create truly great clothing with new and unique value, and to enable people all over the world to experience joy, happiness and satisfaction of wearing such great clothes”

“To enrich people’s lives through our unique corporate activities, and to seek to grow and develop our Company in unity society”

Análisis de la Misión: En la misión del Grupo se plantea ofrecerles a sus clientes prendas de vestir de un valor único y que pueda ser adquirida por todas las personas del mundo para que puedan experimentar la satisfacción de utilizarlas, todo lo declarado en la misión articula perfectamente con el modelo de negocios del Grupo y con las fortalezas principales del mismo.

En la visión del Grupo se ha establecido lo siguiente:

Transformar al Grupo en una empresa retail de consumo digital lo que permitirá cambiar el modelo de negocios para establecer su posicionamiento como la empresa número uno en el sector retail fast fashion para el año 2020.

Análisis de la Visión: La visión del Grupo es consistente con las nuevas tendencias digitales que se aproximan para este sector, ya que las ventas online están marcando una tendencia de crecimiento y las empresas deben estar preparadas para ofrecerle a los clientes plataformas digitales que cumplan con todas sus expectativas y mejoren su experiencia de compra de esa forma se busca mejorar su posición competitiva y ganarles mercado a sus principales competidores: H&M y Zara

Las políticas del Grupo se transmiten a través de sus principios y valores, el CEO Tadashi Yanai desarrollo los 23 principios de gestión que reflejaban el alma y base de operar del Grupo, entre los principios más significativos están: el principio 1 que se trata de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia para poder captar nuevos, el principio 2 que va de la mano con lo declarado en la misión y visión del Grupo que es el de poner en marchas buenas ideas, hacer avanzar el mundo, cambiar la sociedad y contribuir a su mejora y por último el principio 4 que trata sobre aceptar la realidad y adaptarse a los tiempos cambiantes promoviendo proactivamente el cambio.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

Los objetivos estratégicos del Grupo son los siguientes:

- Convertirse en la primera compañía textil del mundo para el año 2020, alcanzando un beneficio de 1 billon de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones generados a partes iguales por Japón, China, Asia, Estados Unidos y Europa, mediante un crecimiento anual del 20% y generando un 20% de beneficio ordinario (Takeuchi, 2012).
- Lograr que las ventas de UNIQLO Internacional superen a las ventas de UNIQLO Japón para el año 2018 mediante el incremento de ventas en China, Corea del Sur, Sur este asiático y Oceanía (INSIGHTS, 2017).
- Lograr que el valor de la marca GU alcance el importe de 1 trillón de yenes para el año 2027 (INSIGHTS, 2017).

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

En el caso de redefinir una UEN considero que el Grupo debe encontrar sinergias dentro de sus propias marcas para generar un valor agregado al cliente, por ejemplo, me parece que podría ofrecer su marca GU junto con su marca UNIQLO en una misma tienda de esa forma pueden incentivar el crecimiento de esta marca reforzándolo con el posicionamiento de UNIQLO en el mundo y además puede ahorrar costos ya que eliminaría el gasto por alquiler de las tiendas de GU.

En caso de una creación de una nueva UEN considero que podrían lanzar un nuevo formato de tiendas de moda juntando sus dos marcas PTT y CDC para de esa forma brindarles a sus clientes una diversidad mayor de productos y generar sinergias entre ambas marcas, ya que las dos van a un segmento de mercado similar.

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

Estrategia Global

La estrategia global que debe ser utilizada por el Grupo para ingresar al mercado peruano es una estrategia de estandarización global y para ello vamos a analizar los siguientes factores:

- Presión por costos bajos: El Grupo tiene una alta presión por costos bajos para soportar su modelo de negocios a un largo plazo, es por ello que ha logrado desarrollar buenas relaciones con sus proveedores claves que les suministra de materia prima de alta calidad para fabricar sus prendas de vestir y se logra economías de escala por la gran volumen de pedido que realiza el Grupo, por otro lado, ha logrado desarrollar una buena línea de producción en países asiáticos donde aprovecha los bajos costos de producción en dichos países para lograr economías de localización.
- Precio por adaptación local: El Grupo no tiene presiones por adaptación local, si bien es cierto bajo la marca UNIQLO utiliza herramientas tecnológicas para analizar los gustos de sus clientes y conforme a ello producir sus prendas de vestir, no adapta sus productos a cada país donde ingresa ya que esto significaría

incrementar su estructura de costos y dejar de ser competitivos en el sector del fast fashion.

Conclusión: Mediante el análisis efectuado de los dos factores se puede concluir que la mejor estrategia global que puede utilizar el Grupo para ingresar al mercado peruano y en general en sus operaciones alrededor del mundo es una estrategia de estandarización global ya que de esa forma puede aprovechar su estructura de costos bajos para ser competitivos en el mercado.

Modo de ingreso a nuevos mercados

El modo de ingreso que debe escoger el Grupo sería el de subsidiaria propia ya que cuenta con una solidez financiera que le da la capacidad para poder solventar esta operación en el mercado peruano, bajo este modo de ingreso el Grupo obtendrá diversos beneficios como el control total de sus operaciones en el Perú y podrá lograr coordinaciones estratégicas globales para aprovechar sus economías de escala y localización logradas a través de asociaciones clave con sus proveedores.

Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas que podría utilizar el Grupo al ingresar al mercado peruano serían las siguientes:

- Integración vertical hacia adelante: El Grupo va a ingresar en el mercado peruano con tiendas propias que serán punto de distribución para sus prendas de vestir.
- Outsourcing estratégico: El ingresar el mercado peruano el Grupo va a necesitar importar sus prendas de vestir de los países asiáticos donde los produce en especial China, por lo que necesitara contratar una empresa en el Perú que se encargue de todo el proceso logístico de sus importaciones.

Estrategia Funcional:

Tabla 2.4

Descripción de las estrategias funcionales

Área	Estrategia	Enfoque en la V.C
Marketing	Crear asociaciones claves con influencers locales e invertir en la creación de una fan page en Facebook y en Instagram para hacer más conocida la marca y posicionarla en el mercado peruano.	Mayor respuesta al cliente
Investigación y Desarrollo	Implementar en el Perú el aplicativo que manejan en sus tiendas UNIQLO alrededor del mundo donde las personas pueden dejar sus opiniones y gustos sobre las prendas de vestir, de esa forma los clientes forman parte del proceso de desarrollo de productos	Mayor respuesta al cliente
Logística	Contratar un agente logística que nos permita coordinar eficientemente nuestra cadena de abastecimiento global, minimizando los costos de almacenaje y transporte de nuestro producto.	Eficiencia superior
Recursos Humanos	Efectuar un pago por desempeño a los trabajadores para mejorar el rendimiento y cuota de venta por tiendas.	Eficiencia superior

Fuente: Hill (2009)
Elaboración Propia

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA

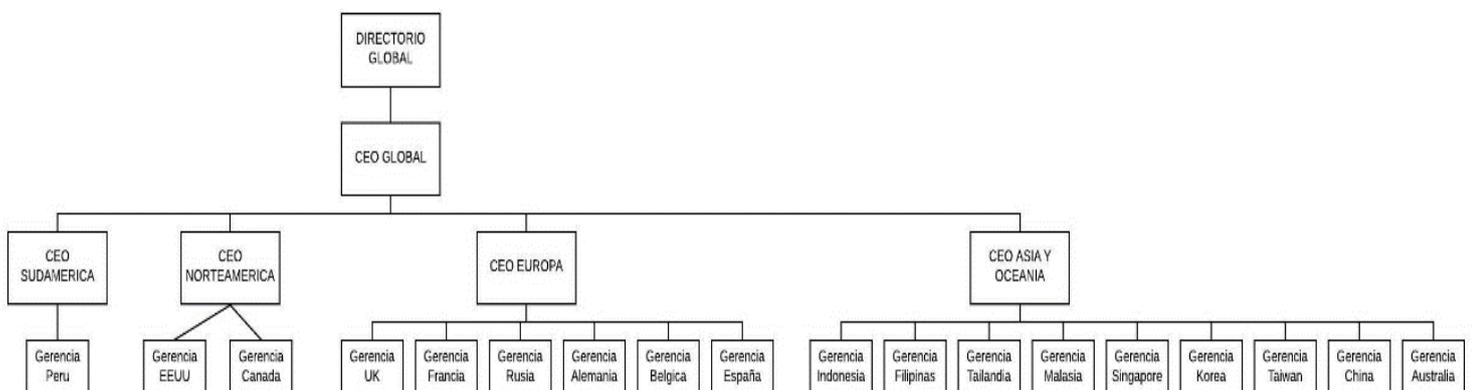
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

El diseño de la estructura organizacional es fundamental para las empresas ya que esta permite coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles, puestos y unidades de negocios para que operen de forma conjunta para lograr cumplir con las estrategias de su modelo de negocios (Hill,2009, p.427).

La estructura organizacional del Grupo se debe rediseñar en una estructura organizacional geográfica que le permita una mejor coordinación y control en sus operaciones globales, de esa forma se aprovecharan eficientemente los recursos que posee el Grupo, ya que este tipo de estructura permite que las compañías puedan lograr economías de escala en compras, distribución y ventas y adelgazar su estructura de costos y al mismo tiempo aumentar su capacidad de respuesta al cliente (Hill,2009,p.427). El Grupo debe asignar por cada región a un CEO regional que se encargue de monitorear las operaciones por cada región y por país se deben establecer gerencias generales que les reporten a estos CEO's regionales que a su vez reportarían a la casa matriz que estaría ubicada en Japón.

Figura 3.1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia

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

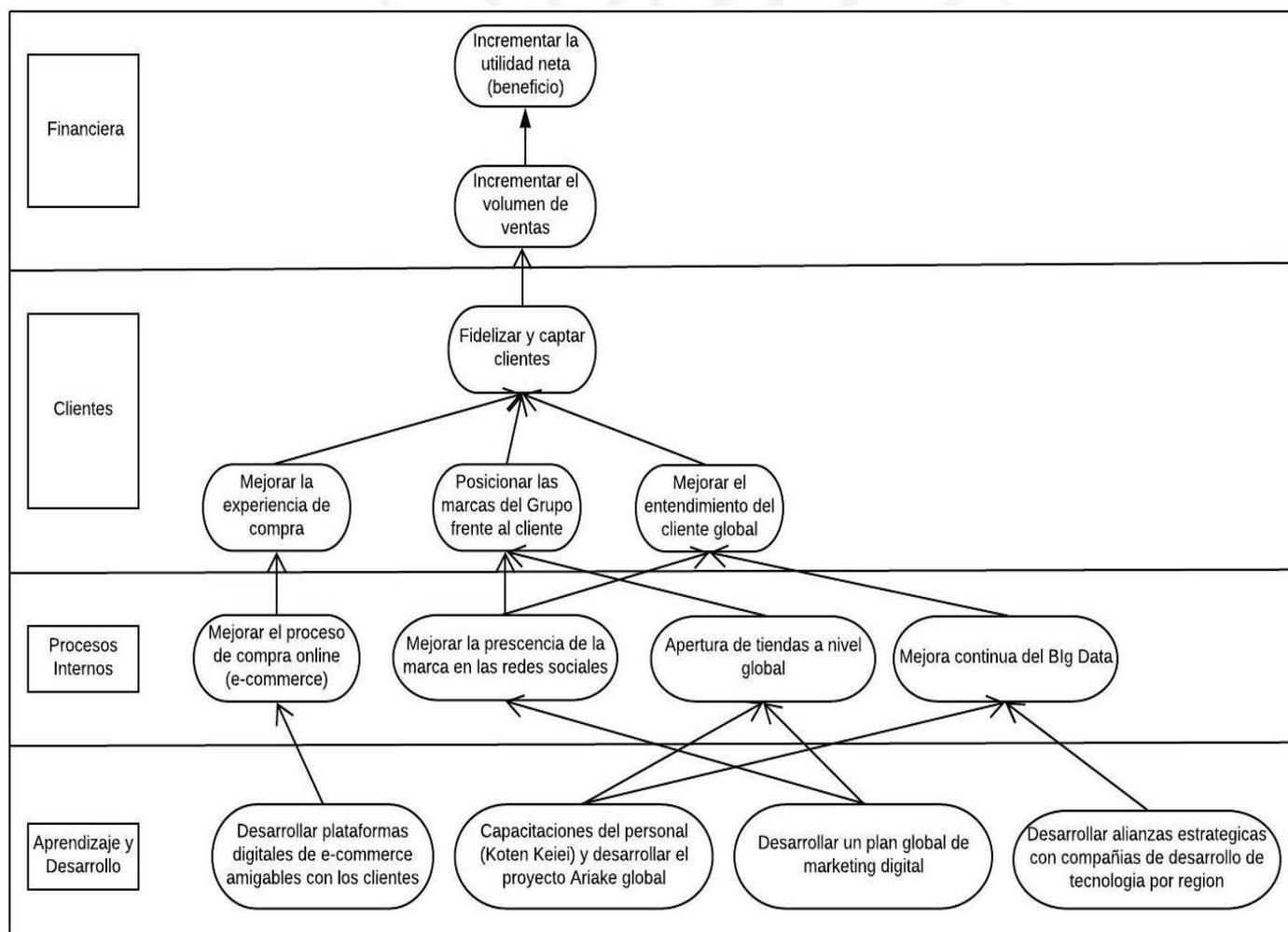
La principal propuesta de cambio que le sugeriría al Grupo es que se establezca una estructura organizacional global que debe estar encabezada por un directorio y por el CEO global, y establecer en cada región donde opera el Grupo CEO's regionales que tengan como responsabilidad monitorear toda la operación que tiene el Grupo en su respectiva región bajo las diferentes marcas , bajo dicho supuesto se debe establecer un organigrama global y este debe ser comunicado a todas las oficinas globales donde opere el Grupo bajo sus diferentes marcas, si se efectuará este cambio sería más eficaz el control que tendría el Grupo en sus operaciones globales se tendrían que establecer sistemas de control por región que les serian reportados a los CEO's regionales por parte de las gerencias que se establezcan en cada país y además la transmisión de los valores y principios organizaciones pilares de una buena cultura organizacional serian mejor transmitidos mediante una buena comunicación entre el CEO global con los diversos CEO's regionales con el fin de lograr niveles superiores de los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva: eficiencia superior, innovación superior, calidad superior y una mejor respuesta al cliente.

CAPITULO IV: CONTROL ESTRATEGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

A continuación, se presenta el mapa estratégico de control del Grupo.

Figura 4.1
Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2001)
Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Balance Scorecard

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Financiera	Aumentar el volumen de ventas	Estados financieros	Incrementar el volumen de ventas del Grupo en un 20% para el año 2020.	Fidelizar y captar nuevos clientes a través de la implementación de innovaciones tecnológicas y
Clientes	Mejorar la experiencia de compra del cliente	Encuestas digitales	Mejorar la experiencia de compra (online y presencial) en un 30% para el año 2020.	Implementar plataformas digitales de e-commerce y capacitar al personal para que brinden una buena atención a los clientes
	Mejorar el posicionamiento de las marcas del Grupo frente a los clientes	Encuestas orientadas al top of mind	Lograr ubicar al Grupo en el top of mind (retails fast fashion) de los clientes para el año 2020.	Desarrollar un plan global de marketing digital.
	Mejorar el entendimiento del cliente global	Rotación de inventarios en días	Incrementar la rotación de inventarios en días en un 20% para el año 2020.	Mejorar continuamente el departamento de CIT (customer insight team) e implementarlo globalmente.

(continúa)

(continuación)

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Procesos Internos	Mejorar el proceso de compra online (e-commerce)	Tiempo de carga de las interfaces para la compra online. (tiempo real/tiempo estimado)	Disminuir el tiempo de compra de los clientes en un 30% para el año 2020.	Obtener del área de sistemas un informe semanal sobre los tiempos de respuesta de la pagina web y realizar en base a ello las mejoras pertinentes.
	Mejorar el posicionamiento del Grupo en las redes sociales	Número de visitas a las páginas de las redes sociales del Grupo	Incrementar en un 30% el número de visitas a las páginas oficiales del Grupo en las redes sociales para el año 2020.	Incluir en el area de marketing una unidad de marketing de redes sociales encabezada por un community manager que se encargara de la creación de contenido y control de la interacción
	Incrementar el número de tiendas en todo el mundo	# de tiendas abiertas	Incrementar la cantidad de tiendas globales en un 20% para el año 2020.	Invertir en aperturar tiendas globales con énfasis en las regiones de Europa y America, con el objetivo de posicionar mejor la marca globalmente.
	Mejora continua del Big Data	Tasa de conversión de consultas en reportes	Mejorar la tasa de conversión de consultas en reportes en un 40% para el año 2020.	Realizar un control al tiempo en que el departamento de conocimiento del cliente puede convertir las consultas efectuadas en reportes.

(continúa)

(continuación)

Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar plataformas digitales de e-commerce	Encuestas (satisfacción de clientes por el e-commerce)	Ofrecer a los clientes una plataforma digital de e-commerce que satisfaga sus necesidades a mediados del año 2019.	Invertir recursos tanto financieros como humanos (especialistas) para poder crear plataformas digitales competitivas en el mercado del retail fast fashion.
	Capacitaciones del personal (koton keiei y proyecto Ariake global)	Cantidad de trabajadores capacitados/ total de trabajadores	Lograr que todo el personal esté capacitado en estos dos aspectos para el año 2020.	Invertir en talleres de capacitación online y en aperturar centros de capacitación como el Ariake en Japon en otros países para desarrollar profesionalmente al personal.
	Desarrollar un plan global de marketing digital	#de planes de marketing digital efectuados	Obtener el plan de marketing para el año 2019 y 2020 a mediados del año 2018 y 2019 respectivamente.	Comunicación directa con la jefatura de marketing para recibir el plan global de marketing digital.
	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de alta tecnología	#alianzas estratégicas efectuadas	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de alta tecnología para comienzos del año 2020.	Lograr asociaciones clave con empresas calificadas en el mercado en cuanto al desarrollo de plataformas digitales.

Fuente: Kaplan y Norton (2001)
Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Mediante el análisis del caso se resumen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

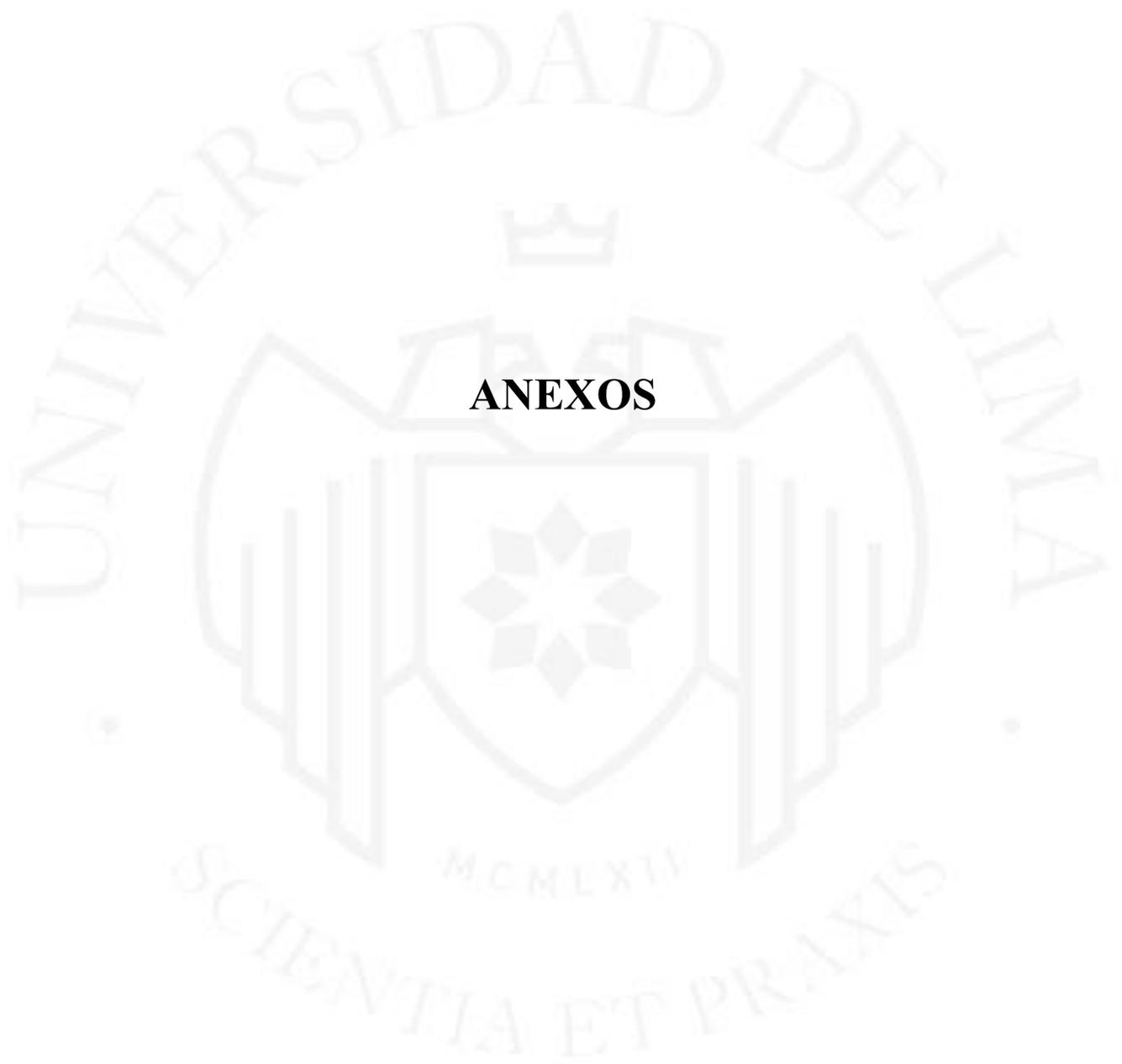
- El Grupo posee los recursos financieros suficientes para poder superar los factores del macro entorno en el Perú que representan serias amenazas a la prosperidad de sus operaciones en el país como la paralización del crecimiento económico generada por una profunda crisis política y judicial, que ha enfriado las inversiones extranjeras así como el estancamiento de los negocios de ropa.
- El Grupo debe ingresar al mercado peruano utilizando una estrategia global de estandarización global que les permita aprovechar su gran fortaleza que es la de contar con una estructura de costos bajos por haber desarrollado economías de escala y localización en la producción de sus productos y debe ingresar bajo un modelo de subsidiaria propia aperturando una tienda de gran escala que les permita en primer lugar ubicar la marca frente al consumidor peruano y segundo hacerle frente a la competencia directa.
- La tecnología será un aspecto clave para el crecimiento de las empresas que compiten en el sector fast fashion ya que la nuevas tendencias de compra están obligando a las compañías a desarrollar plataformas digitales que les permita brindarle a los clientes una experiencia de compra superior a las de la competencia.

RECOMENDACIONES

- La principal recomendación es que el Grupo analice cual sería el mejor tamaño de tienda para aperturar en el mercado peruano tomando en cuenta los factores descritos en el macro entorno, ya que para ser rentables en este negocio es indispensable controlar y tener un buen indicador de utilidad por m² de las tiendas.
- El Grupo debería aprovechar que el Perú es un mercado nuevo para ellos para ofrecer en la tienda que aperture una combinación de marcas como podrían ser UNIQLO y GU, ya que globalmente se está buscando encontrar sinergias entre ambas marcas debido a que GU no ha logrado el nivel de ventas esperado por el CEO del Grupo se ha estado buscando alternativas para impulsar su crecimiento una de ellas es la de unir GU y UNIQLO en una misma tienda, un nuevo emprendimiento como su operación en Perú sería la oportunidad perfecta para dar a conocer al mercado peruano ambas marcas que van a segmentos de mercado distintos.
- El Grupo debe capacitar exhaustivamente a su personal que estará a cargo de las operaciones en el Perú desde los vendedores de tienda hasta el los altos mandos, ya que todos ellos deben reflejar la cultura global del Grupo, siguiendo los principios organizacionales establecidos por el CEO Tadashi Yanai y aplicando sus filosofías como el koton keiei.
- El Grupo debe aprovechar el gran crecimiento y el bajo costo que representa la publicidad en las redes sociales para dar a conocer su marca en el mercado peruano e internacional ya que actualmente se encuentra muy relegada frente a la competencia lo que representara una traba al momento de querer ganar participación de mercado.
- El Grupo debe considerar la posibilidad de explotar el crecimiento de las provincias en el Perú ya que actualmente es un mercado que no ha sido atendido por la competencia, ya que solo H&M se ha expandido a las provincias y aún queda mucho mercado por capturar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación Mexicana.
- Fast Retailing (11 de OCTUBRE de 2018). *GU- FASHION*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing Tiendas por países.(Octubre de2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/shoplist.html>
- Fast Retailing.Modelo de Negocio UNIQLO (Octubre de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Fast Retailing. Ventas por Segmento de Negocio (Octubre de 2018). Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en_05.pdf
- Fast Retailing.Principales Accionistas (Octubre de 2018). Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/stockinfo/breakdown.html>
- Hill, C. W. (2009). *Administracion Estrategica- Octava Edicion*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V.
- INSIGHTS, F. R.-C. (2017). DRIVING DIGITAL TRANSFORMATION. *CEO INSIGHTS*,10.Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en_04.pdf
- Kaplan, R. y Norton, D.. (2001). *Cuadro de Mando Integral- Sexta Edición*.. Mexico: Pearson. Educación Mexicana
- Mercado Negro (2018). Crecimiento del Retail en el Peru. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- NIPPON.COM. (1 de enero de 2018). *Perspectivas para la economia japonesa en 2018*. Recuperado de <https://www.nippon.com/es/currents/d00375/>
- Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing (caso 713-S21)*. Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>



ANEXOS

Anexo 1: Estado de Resultados Integrales a Agosto del 2017

CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS

FAST RETAILING CO., LTD. and consolidated subsidiaries
For the years ended 31 August 2017 and 2016

	Millions of yen		Thousands of U.S. dollars
	2016	2017	2017
Revenue	¥1,786,473	¥1,861,917	\$16,862,141
Cost of sales	(921,475)	(952,667)	(8,627,675)
Gross profit	864,998	909,249	8,234,466
Selling, general and administrative expenses	(702,956)	(725,215)	(6,567,789)
Other income	2,363	6,947	62,914
Other expenses	(37,112)	(14,567)	(131,923)
Operating profit	127,292	176,414	1,597,667
Finance income	2,364	19,917	180,377
Finance costs	(39,420)	(2,932)	(26,560)
Profit before income taxes	90,237	193,398	1,751,484
Income taxes	(36,162)	(64,488)	(584,025)
Profit for the year	54,074	128,910	1,167,458
Attributable to:			
Owners of the parent	48,052	119,280	1,080,240
Non-controlling interests	6,021	9,630	87,218
Profit for the year	¥ 54,074	¥ 128,910	\$ 1,167,458
Earnings per share			
Basic (yen, dollar)	471.31	1,169.70	10.59
Diluted (yen, dollar)	¥ 470.69	¥ 1,168.00	\$ 10.58

See accompanying notes to consolidated financial statements.