

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

Aldo Horacio Valerga Salaverry

Código 20121323

Lima – Perú

Enero del 2019



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

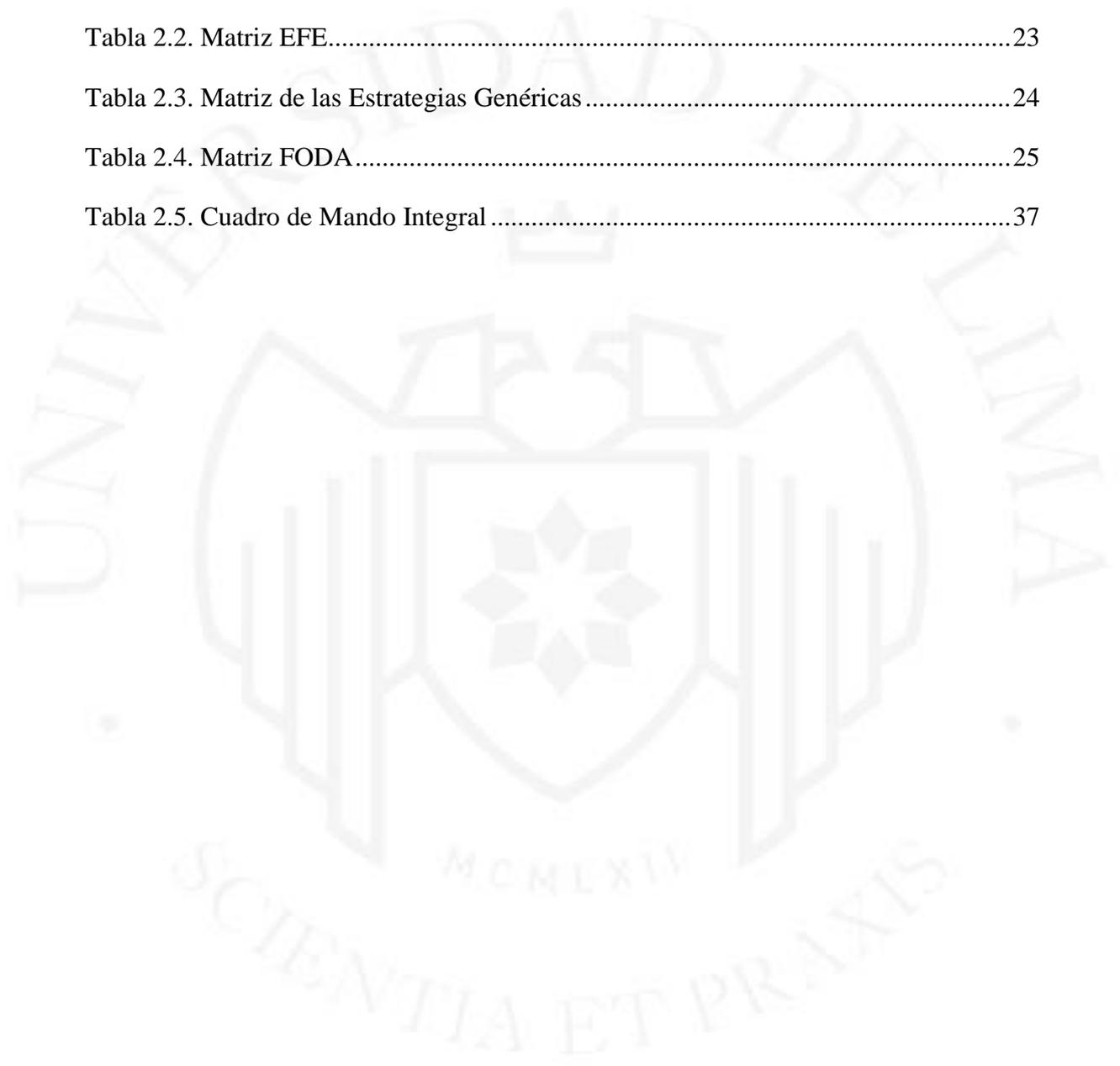
TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnostico 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 de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios.....	7
1.1.4 Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios.....	9
1.2 Diagnostico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	15
1.2.3 Determinación de las Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EXTERNO	22
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	22
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	23
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	24
2.4 Matriz FODA	25
2.5 Definición de la Visión, Misión y Políticas	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	29
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN	29
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales	30

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	33
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	35
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	35
4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (4 perspectivas)	37
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz EFI.....	22
Tabla 2.2. Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	24
Tabla 2.4. Matriz FODA.....	25
Tabla 2.5. Cuadro de Mando Integral.....	37



INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	35
---	----



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analizara y detallara todos los parámetros relacionados al ingreso de la empresa Fast Retailing en el mercado de la moda peruana. Este trabajo está conformado por cuatro capítulos, por los cuales se buscará exponer un análisis de la empresa Fast Retailing y el contexto del sector del retail en el Perú, como también proponer las estrategias más adecuadas para su ingreso y los cambios organizacionales necesarios para su implementación, finalmente el ultimo capitulo se centrará en el control estratégico, lo cual estará integrado por un mapa estratégico de control y un cuadro de mando integral.

El trabajo pretende analizar a fondo a la empresa Fast Retailing, a su competencia, y al sector de retail en el Perú; para poder concluir con conclusiones concretas y recomendaciones con respecto al ingreso de “Uniqlo” (marca estrella de Fast Retailing) en el mercado peruano

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de Negocio

- **Socios Clave:** Fast Retailing cuenta con varios proveedores estratégicos de diferentes partes del mundo, por ejemplo, Estados Unidos, Mongolia, Polonia, Italia, etc. Otro socio clave de la compañía, serían las fábricas de confección, ubicadas principalmente en China. Finalmente, la empresa también tiene como socios clave a todas las personas acreedoras de acciones de la compañía (lo cual le brinda financiamiento a la empresa por medio de la inversión privada que se da por su participación en el mercado bursátil)
- **Actividades Clave:** Entre las actividades clave de la empresa, encontramos el constante esfuerzo de la compañía por invertir en investigación y desarrollo, para poder estar en la vanguardia en sus colecciones y productos, así como también su progresiva inversión en la gestión de su talento, para poder formar a futuros líderes y tener una buena atención en tienda. Por otro lado, su aprovisionamiento de materias primas le permite maximizar la calidad y producir a costos bajos (grandes volúmenes de compra). Finalmente, la empresa les dedica mucha atención a sus campañas de marketing y a su servicio post venta, todo para mantener un nivel de satisfacción del cliente elevado, y poder captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles.
- **Propuesta de Valor:** La empresa enfoca todos sus esfuerzos en el cliente, es por eso que invierte mucho en investigación y desarrollo, en la gestión de su talento, y en su centro de atención al cliente. De esta forma, la compañía pretende lograr un nivel de satisfacción alto en sus clientes, como también un acercamiento íntimo que le permita comprender sus necesidades mejor. La empresa también, genera valor por medio de su compromiso por desarrollar la sociedad que lo rodea, esta pretende crecer acorde a la sociedad. Este

compromiso se puede observar por medio de sus proyectos de responsabilidad social empresarial, los cuales consisten en el reciclado de la lana, contrataciones inclusivas de personal con discapacidades, y el emprendimiento de un negocio social.

- Relaciones con clientes: La empresa mantiene una buena relación con sus clientes, esto debe a una alta inversión en la atención al cliente, la formación del talento interno, y el desarrollo social. Los clientes perciben a Uniqlo (marca estrella de Fast Retailing) como una empresa con alta calidad y enfocada en generar un beneficio en la sociedad. Esto se puede evidenciar por medio de los 23 principios por los cuales se rige la empresa, y su emprendimiento en programas de responsabilidad social.
- Segmentos de clientes: La empresa pretende entrar al Perú en primera instancia, con su marca estrella, Uniqlo, la cual define como su segmento de clientes a todos los hombre y mujeres entre las edades 20 y 60 de los sectores socio económicos B y A que les guste vestir sencillo y a la moda, en el Perú.
- Recursos Claves: La empresa mantiene varios recursos estratégicos como:
 - Recursos inmobiliarios: Sus centros de formación del talento, sus centros de investigación y desarrollo, tiendas, oficinas, etc.
 - Materia Prima: Cachemira de Mongolia interior, Lana elaborada para la Nasa en EEUU, Lana de Merino de Italia, Gansos de primera calidad de Polonia, y Tela vaquera teñida en Japón
 - Recursos intangibles: la marca Uniqlo y sus softwares de gestión administrativo
 - Recursos de talento: El personal de la empresa
 - Recursos financieros: Se cuenta con capital propio y financiamiento de entidades bancarias
 - Recursos mobiliarios: Anaqueles, mesas, maniquis, estantes, etc.
- Canales: Con respecto a Uniqlo, este tenía al termino del 2017, 1920 tiendas en todo el mundo (UNIQLO, 2017). La empresa comercializa sus prendas por su canal directo, vende al mayoreo en el caso de clientes sueños de tiendas

propias y también por su plataforma virtual (comercio electrónico). Por otro lado, vende como minorista directamente al cliente a través de su plataforma virtual (web comercio electrónico), sus boutiques (tiendas físicas), sus tiendas de gran formato, etc.

- Fuentes de ingresos: Uniqlo representa el mayor porcentaje de ventas del grupo Fast Retailing, con un 84.4% de ventas y 94.5% de utilidades, la diferencia es representada por las demás marcas globales (Theory, CDCy PTT) y locales (GU, Cabin y Candish) que tiene la empresa
- Estructura de Costos: Costos Logísticos, Costos de capacitación, formación e inducción, Costos de planilla, Inversión en activos, Alquiler de tiendas, etc.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Actividades de soporte:

- Gestión del talento: La empresa Fast Retailing cuenta con un centro de formación de sus colaboradores, llamado Centro de formación de futuros líderes (FRMIC). Este centro tiene como fin brindar entrenamiento a los colaboradores para que estos desempeñen sus actividades acordes a los principios y valores por los cuales se rige la empresa. El FRMIC congregaba a empleados de diferentes partes del mundo, niveles, edades, de todos los grupos (Uniqlo, Theory, etc.); y tenía como objetivo formar a los futuros líderes globales, por medio del desarrollo de dos programas presenciales (Programa M y Programa SAP) y de un proyecto en el mundo real (el cual pretendía que se pusiera en práctica todo lo aprendido).
- Infraestructura de la Compañía: La compañía está regida por los 23 principios de gestión desarrollados por Yanai. Estos principios tienen como objetivo fomentar la expansión global de la compañía, como también la innovación en el desarrollo de sus productos y en la formación de sus colaboradores. Por otro lado, la compañía está fuertemente influenciada por el valor social que esta puede brindar, en otras palabras, la empresa está constantemente transmitiendo su compromiso por el desarrollo social y ambiental, lo cual se ve reflejado en su cultura organizacional, su misión, y su visión. Finalmente,

parte de sus políticas están relacionadas con proyectos de responsabilidad social, como los son su Programa de Reciclado de Lana y su Programa de contratación inclusiva en las tiendas (contratar a personas con alguna discapacidad)

- **Tecnologías de la información:** Con respecto a las tecnologías de la información, la empresa ha implementado diversos sistemas de información para agilizar sus procesos y facilitar la recepción de materia prima, esto lo ha logrado por medio del Supply Chain Management (SCM) y el Enterprise Resource Planning (ERP, más conocido como SAP). Por otro lado, para mejorar su relación con sus clientes, y elevar su satisfacción, la empresa implemento un Customer Relationship Management (CRM), el cual se materializo por medio de su centro de atención al cliente. La empresa reconoce que el futuro del retail se encuentra en el comercio electrónico, es por eso que esta se encuentra invirtiendo cada vez más por mejorar su plataforma y su nivel competitivo, buscando incrementar su porcentaje de ventas online.
- **Contabilidad y Finanzas:** Este año 2018 es crucial para Uniqlo, pues es en ese año que se proyecta que las ventas de Uniqlo International superen por primera vez a Uniqlo Japón, habiendo alcanzando en los 2017 ingresos por 708.1 billones de yenes, por debajo de Uniqlo Japón que alcanzó los 810.7 billones de yenes, es importante mencionar que el resto marcas de Fast Retailing alcanzo solo 340 billones de yenes en el 2017 (Fast Retailing Co, 2018). Por otro lado, Fast Retailing cotiza en diferentes mercados bursátiles como la bolsa de Tokio y la bolsa de Nueva York, esta capitalización bursátil les representa un muy importante medio de financiamiento ya que su acción es muy atractiva debido a sus políticas de pago de dividendos que en el 2017 registraba una ratio de pago de dividendo por acción de 29.9% anual.

Actividades primarias:

- **Investigación y desarrollo:** La empresa FR creo centros de investigación y desarrollo en diferentes partes del mundo (generando así una estructura global). Estos centros de investigación le permitieron a la empresa desarrollar

nuevos productos e innovadores diseños, como también le permitió un acercamiento con el cliente, ya que se conocía más a fondo sus necesidades y motivaciones.

- **Aprovisionamiento:** Con respecto al aprovisionamiento, es necesario mencionar en primera instancia que la empresa se conduce bajo el modelo de negocio SPA (minorista de tienda especializada con marca propia). Este modelo es conocido por tener un aprovisionamiento globalizado, es decir, adquieren materiales de diferentes partes del mundo según la conveniencia. El departamento de producción compra materia prima de alta calidad a bajo costo, por medio de negociaciones directas con los fabricantes en diferentes partes del mundo.
- **Producción:** En la producción, Fast retailing aplicó el modelo de negocios SPA con Uniqlo, lo cual generó que este mantuviera fuertes relaciones comerciales de largo plazo con unas 80 fábricas, las cuales conectaban las prendas, y eran supervisadas por el departamento de producción (para asegurar diferenciación por medio de la calidad)
- **Marketing y ventas:** Por el lado de las ventas, es primordial destacar que Fast Retailing invierte mucho en capacitar a sus vendedores y encargados de tienda (ya que ellos tienen contacto directo con el cliente), todo sumado a sus esfuerzos por generar una atractiva línea de carrera en las tiendas, lo cual motivaba mucho a sus vendedores. Por otro lado, para compensar un posible rendimiento mediocre de sus tiendas, y captar mayores volúmenes de venta, Uniqlo empezó a abrir tiendas de gran formato, primeramente, en su natal Japón, y luego en el extranjero. Estas tiendas de gran formato captaron mucho la atención del público y aumentaron sus operaciones internacionales. Finalmente, para el 2017, Uniqlo Japón tenía 831 tiendas y Uniqlo International con 1089; Uniqlo Int. presentó una mayor tasa de crecimiento que Japón (UNIQLO, 2017). Por otro lado, sus campañas de marketing se vieron enriquecidas por las opiniones y comentarios recabados por el centro de atención al cliente de Uniqlo. Por otro lado, la empresa es conocida por utilizar la publicidad para promocionar sus productos, y por usar medios de comunicación tradicionales y nuevos para su publicidad. Uniqlo ostenta la

reputación de ser uno de los anunciantes web líder, habiendo ganado varios premios internacionales. Finalmente, Uniqlo tiene extensos presupuestos de publicidad enfocados en un público reconocido por ellos como personas comunes y corrientes (independientes de su género, nacionalidad, o edad).

- Servicio post venta: Durante la década de los 90s, la empresa genero notoriedad por ser la primera en ofrecer garantía en Japón (ofrecían 3 mes de garantía). Actualmente, han perfeccionado su servicio post venta, por medio del desarrollo de un centro de atención al cliente, el cual captaba comentarios y opiniones.

1.1.3 Definición de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios

Las unidades estratégicas de negocio de la empresa Fast Retailing son:

- **Uniqlo:** Marca estrella de la corporación Fast Retailing, la cual destaca en muchos aspectos, es por esto que esta marca tiene más de una ventaja competitiva:

1. Eficiencia Superior: La marca Uniqlo tiene como modelo de gestión, al SPA (Speciality Store Retailer of Private Label Aparrel), lo que significa que asumen el control total de todo el proceso de negocio (desde planificar, hasta aprovisionarte y producir, hasta el servicio postventa y el control de la calidad). Este modelo le permitió a la marca perfeccionar y controlar todos los eslabones de la cadena de producción, esto marco el inicio de la creciente economía de escala que es la empresa Fast Retailing. Hoy en día, la marca ha logrado globalizarse correctamente, gracias al perfeccionamiento continuo del modelo SPA para hacerlo más eficaz y eficiente, es por eso que adquieren materiales de diferentes partes del mundo para tener los mejores precios y ser más competitivos, tienen asistencia técnica especializada en todas sus fábricas, etc.

2. Capacidad de satisfacción al cliente superior: La marca tiene como foco principal al cliente, es por eso que creo el centro de atención al cliente de UNIQLO (para recabar opiniones que les permitieran perfeccionar sus productos)

3. Innovación Superior: La marca tiene varios centros de investigación y desarrollo en diferentes países. Con esto la marca pretende

4. Calidad Superior: La empresa está enfocada en proveer un producto de alta calidad a un precio accesible. Es por eso que la empresa busca gestionar detalladamente la calidad de sus productos para diferenciarse de la competencia del mercado. Por otro lado, la empresa ha constituido un comité de aseguramiento de la calidad (Fast Retailing, 2018) (liderado por el oficial ejecutivo de producción), el cual, envía artesanos textiles a las fábricas en china para proveer asistencia técnica, capacitaciones, etc. Por otro lado, la empresa también terceriza la inspección de seguridad y calidad de sus insumos (para asegurar estándares de seguridad y calidad). Finalmente, la adopción del modelo SPA le permitió a la empresa tener un mayor control sobre la gestión de su calidad, como, por ejemplo, ellos empezaron a tercerizar la confección de las prendas por medio de fábricas en china, a las cuales se les gestionaba la calidad por medio del departamento de producción, el cual tenía sede en China.

- **Marcas Nacionales:** Entre las marcas nacionales de Fast Retailing, encontramos a PLST Co y GU. La marca PLST Co está enfocada en el diseño, confección, y comercialización de prendas de alta calidad para hombres y mujeres (Fast Retailing Co, 2018). Es una marca de ropa casual japonesa fundada en el 2018, la cual, en menos de un año, ha abierto 87 tiendas a nivel nacional. Esta marca ha tenido un crecimiento muy acelerado y enfocado en un público masivo (ropa casual). Por otro lado, GU es una marca fundada en Tokio en el 2006, la cual se dedica al diseño y comercialización de prendas enfocadas a un público masivo con bajo poder adquisitivo. Esta marca tiene como modelo de negocio al SPA, el cual le permite gestionar detalladamente su cadena de producción y le permite mantener costos bajos para maximizar su beneficio. Considero que ambas marcas nacionales han creado una economía de escala que les permiten tener una ventaja competitiva de eficiencia superior.

- **Marcas Internacionales Exclusivas:** Entre las marcas internacionales Exclusivas de Fast Retailing encontramos a Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam y a J Brand. Considero que dichas marcas internacionales, ostentan la ventaja competitiva de Calidad superior, tanto en

su servicio como en sus prendas, ya que están enfocadas a un público con mayor capacidad adquisitiva y que busca prestigio social.

- Theory: Es una marca conocida por ofrecer productos sofisticados de calidad superior, confeccionados con telas italianas, que tiene presencia en Estados Unidos, Japón, China, y Europa.
- Comptoir des Cottonniers: Creada en el año 1995, en Francia, la cual para el 2010 ya tenía 377 tiendas en todo Europa, enfocado en ropa para mujeres de todas las edades (madres, hijas y abuelas).
- Princesse tam.tam: Marca francesa, conocida por comercializar lencería, trajes de baño, y ropa de estar para mujeres, destaca por tener un muy desarrollado programa de fidelización al cliente, a esto se le suma su reconocimiento por tener una buena calidad en sus productos.
- J Brand: Es una marca norteamericana, fundada en los ángeles, muy presente en la moda de las celebridades reconocidas a nivel mundial. Esta marca fue adquirida por el grupo Fast Retailing en el 2012 como parte de su estrategia de expansión. La marca se enfoca mucho en la calidad, ofreciendo colecciones Premium y exclusivas a un público de alto nivel socio económico.

1.1.4 Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocios

- **UNIQLO:**
- **Fortalezas de Uniqlo:**
 - Cuenta con tiendas de gran formato que compensa el rendimiento mediocre de otras más pequeñas
 - Adopto el modelo SPA, el cual perfecciono para hacerlo más efectivo y eficiente. Esto le permitió a la empresa tener un mayor acercamiento con el cliente, adquirir materiales por todo el mundo para reducir costos y maximizar beneficios, etc. En otras palabras, el modelo SPA, le permitió a FR tener mayor control sobre la gestión de la marca.

- Para el 2009, Uniqlo tenía más tiendas en China que su competencia Zara y H&M. Por otro lado, ellos contaban con más experiencia en el mercado chino, pues ingresaron 4 años antes que zara y 5 años antes que H&M-
- Diversificación constante de sus colecciones (fast fashion) para hombres, mujeres, y niños
- Uniqlo cuenta con una colaboración activa con sus diseñadores de ropa
- Uniqlo ha invertido bastante en investigación y desarrollo, como también en centros de formación de su personal, lo cual ha impactado positivamente en la satisfacción del cliente
- Cuenta con un fuerte posicionamiento corporativo en relación con el valor social (compañía tiene la imagen de contribuir con la sociedad)
- Cuenta con programas de RSE (Reciclado de lana, Contratación inclusiva, y Negocio social)
- La empresa tiene una cultura organizacional muy desarrollada, basada en los 23 principios de gestión por los cuales se rige la empresa
- Cuentan con bastante Know How, debido a la extensa trayectoria de la empresa y marca, su experiencia en el sector, y su expansión internacional
- Cuenta con tiendas online (plataforma inaugurada en el 2001), al 2010 este canal representaba el 3% de los ingresos de Uniqlo, y se espera un crecimiento exponencial. Por otro lado, este canal no requiere inversión en muebles o espacio físicos
- La empresa cuenta con ofertas de negocio de fuentes externas para iniciar su plan de crecimiento agresivo
- Uniqlo cuenta con una muy buena relación calidad – precio
- Cuenta con una plataforma electrónica inaugurada en el 2001, a la cual todavía le falta desarrollar
- Eficiente gestión de colecciones de ropa y rotación de inventarios
- **Debilidades de Uniqlo:**
 - Alto costo de alquiler de tienda

- Altos costos de almacenamiento de prendas. Si bien sus colecciones son rápidas y pequeñas, existe el acumulamiento de saldos que generan altos costos en los almacenes.
- Alta rotación de personal
- Sus canales online están en su etapa inicial, y todavía no generan grandes volúmenes de venta.
- Carencia de medidas de control
- Centralización de la toma de decisiones
- Uniqlo tiene colecciones de ropa casual atemporales, definidas como sencillas
- **Marcas Nacionales:**
- **Fortalezas de las marcas internacionales:**
 - Mucho conocimiento y experiencia en el sector (GU) y en la localidad (Japón)
 - Tiene mucha presencia y un alto posicionamiento en el mercado japonés
 - Cuenta con una adecuada estructura organizacional
 - Buen sistema de comunicación interno (personal alineado con objetivos)
 - Cuenta con personal calificado y capacitado
 - Optimizan costos logísticos para maximizar su beneficio
 - Buena atención al cliente
 - Eficiente gestión de inventarios
 - Economías de escala
 - Campañas publicitarias eficientes
- **Debilidades de las marcas nacionales:**
 - Carencia de medidas de control
 - Alta rotación de personal
 - Centralización de la toma de decisiones

- Falta de investigación y desarrollo
- Altos costos de almacenamiento de inventarios
- **Marcas Internacionales Exclusivas:**
- **Fortalezas de las marcas internacionales:**
 - Insumos de alta calidad
 - Alto posicionamiento de mercado
 - Buena atención al cliente
 - Campañas publicitarias eficientes
 - Adecuada estructura organizacional
 - Personal capacitado y motivado
 - Cuentan con programas de fidelización
 - Cuentan con bastante conocimiento y experiencia
 - Capacidad para innovar
 - Correcta gestión de inventarios
 - Cuentan con tiendas online (comercio electrónico)
- **Debilidades de las marcas internacionales:**
 - Alta rotación de personal
 - Altos costos de almacenamientos de inventarios
 - Centralización de la toma de decisiones
 - Falta de investigación y desarrollo
 - Sus canales online están en su etapa inicial, y todavía no generan grandes volúmenes de ventas

1.2 Diagnostico Externo

1.2.1 Análisis PEST

- **Factor Político**

- Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio
- Incertidumbre política por conflictos entre los poderes del estado ejecutivo y legislativo, han generado que el pueblo destine menos a la compra de indumentaria
- Formación o participación en gremios industriales

- **Factor Económico**

- Menor consumo interno por trabajadores del sector construcción que están sin trabajo por los casos de corrupción y obras paralizadas
- The Global Retail Development Index catalogo al Perú en el 2017, dentro del puesto 9 de 30, de los países más emergentes en el sector retail.
- Perú ha tenido un crecimiento económico sostenidos durante dos décadas
- Alta inversión extranjera en el país, contribuye al crecimiento del sector retail
- El Perú tiene un tratado de libre comercio con Japón desde el 2011 y con China desde el 2009
- Economía e infraestructura damnificada por el fenómeno del niño del 2017, por otro lado, esto afecto directamente a las colecciones de las marcas de ropa que compiten en el sector de retail.
- Se estima que el sector retail crezca en el 2018 entre 6 y 9% por encima del promedio nacional, esto se debe a que hubo un mayor turismo, crecimiento de restaurantes, etc.
- La coyuntura económica género que las personas destinen menos capital a la compra de indumentarias, la cual disminuyo entre 10 y 25%
- Las tiendas por departamento en el Perú se van visto afectadas en sus ventas por la llegada de las fast Fashions (prendas de alta moda y rotación a precios cómodos), las cuales les han arrebatado parte de su cuota de mercado; esto

ha generado que las tiendas por departamento se refugien en sus marcas propias.

- Aparición de star-ups y otras empresas del comercio electrónico en el mercado peruano, así como también, una fuerte inversión de parte de las tiendas por departamento por mejorar su canal online.

- **Factor Social**

- Las expectativas del consumidor vienen cambiando por la globalización, la cual les ha traído conocimientos de distintos mercados, pueden comparar precios, validar la calidad, etc. El consumidor está informado para tomar mejores decisiones de compra, y distinguir conveniencia.
- Preferencias de la población de utilizar el medio digital (cada vez es más imprescindible contar con un smarthphone, ya que este es un facilitador)
- En provincia se ve la tendencia de aceptación de conceptos modernos parecidos a los de lima (tendencia de aceptación de la modernización)
- El fenómeno de globalización, visto desde una perspectiva social, género en el publico peruano, mucha anticipación por la llegada de las fast fashions, por su reconocimiento social y alta presencia en las redes sociales.
- Público y negocios acostumbrados al descuento o precio bajo todo el año (tendencia modelo de negocio)

- **Factor Tecnológico**

- Innovador sistema para mejorar la experiencia de compra. Esta tecnología tiene como fin sustituir la venta física por la digital dentro de las tiendas físicas
- Uso de espejos/ pantallas para conocer las medidas y tamaños reales de los consumidores con respecto a las tallas de la tienda (se encuentra la prenda que mejor se ajusta a las medidas del cliente por medio del RFID (identificación por radio frecuencia))
- Crecimiento del internet – retailing. Crecimiento y posicionamiento de los grandes operadores mundiales del comercio electrónico

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

- I. **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad de los competidores de la industria de la moda en el Perú es alta debido a la estructura de la industria, el bajo costo de cambio y diferenciación, y las altas barreras de salida.
- a. Estructura de la industria: La industria tiene una estructura consolidada, ya que el mercado de fast fashion se divide en 4 competidores principalmente, los cuales son: Zara, H&M, Forever 21, y Gap. Por otro lado, la industria de retail de ropa en el Perú estaría fragmentada por su alta presencia de marcas que compiten en el sector, las cuales incluyen a las fast fashion, las tiendas departamentales (Ripley, Saga Falabella, Oeschle, et.), las franquicias internacionales, y las marcas locales. Esto genera una rivalidad alta.
 - b. Sector industrial: El sector se encuentra en el ciclo de vida de crecimiento y en el caso de provincias, en expansión. Esto se debe al ingreso de nuevas marcas y a la gran atención que está generando en el público peruano. Esto genera una rivalidad más baja
 - c. Costo de cambio: Si bien los precios entre la competencia son similares, algunas marcas como Forever 21 son un poco más baratas, por otro lado, Gap tiene un precio un poco superior a su competencia. Su calidad por otro lado está directamente ligado al precio. De igual forma, el costo de cambio que tienen los clientes es bajo, el cual genera una mayor rivalidad, para hacerle frente a esto y elevar el costo de cambio, las marcas invierten en sus programas de fidelización.
 - d. Demanda: La demanda del sector se encuentra desacelerada con respecto a años anteriores, pero aun en crecimiento con respecto al año pasado. Se estima que, para finales del 2018, el sector

confección crecería alrededor de 4% (Gestión, 2018). Lo cual genera una menor rivalidad de la industria.

- e. Nivel de diferenciación: Al igual que el costo de cambio, el nivel de diferenciación de los productos es bajo, y está ligado directamente a la calidad del producto y el diseño de las colecciones. Esto genera un mayor nivel de rivalidad entre las empresas
- f. Barreras de salida: Las barreras de salidas son altas, debido a una alta inversión en infraestructura de tiendas propias, capital de trabajo, investigación y desarrollo, y contratos de arrendamiento a largo plazo con centros comerciales. Esto hace que la rivalidad sea mayor en la industria.

II. **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores de las marcas que compiten en el sector del fast fashion en el Perú es bajo.

- a. Existencia de materia prima sustituta: En el caso del sector, existen varias materias primas sustitutas que ofrecen la misma calidad. Lo cual genera que el proveedor tenga un bajo nivel de negociación.
- b. Proveedor de materia prima estratégica: Las empresas que compiten en el sector, tienen muchos proveedores los cuales les venden materias primas que no tienen un alto costo de cambio, estas marcas que compiten en sector tienen calidades similares. Pero también tienen proveedores que les venden materia prima de una calidad específica, la cual no tiene tanta oferta. En conclusión, las empresas pueden tener proveedores estratégicos, pero estos dentro de su modelo de negocio son una minoría, la gran proporción de sus proveedores no son estratégicos, lo cual le da menor poder de negociación a los proveedores.
- c. Posibilidad de integración vertical del proveedor: Las marcas que compiten en el sector tienen muchísimos proveedores de los cuales tienen acuerdos de exclusividad en sus compras, lo cual no permite

que el proveedor represente una amenaza por medio de una posible integración vertical. Esto les genera a los proveedores un menor poder de negociación.

III. **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que no existen clientes específicos que representen una parte significativa de la producción y del beneficio de la empresa. Por otro lado, los clientes tienen un costo de cambio bajo entre las marcas del sector, lo cual le brinda un poco de poder.

- a. ¿Compra considerable de la producción de la industria?: Uniqlo no tiene cliente que compren proporciones considerables de su producción total
- b. ¿Compras representan parte significativa de los ingresos?: Uniqlo se enfoca principalmente en la venta minorista directa al público, por lo que no cuenta con clientes industriales específicos que representen una parte significativa de los ingresos de la compañía.
- c. Costo de cambio: Si bien las empresas de moda rápida le dedican mucho esfuerzo a la fidelización de sus clientes, pero, aun así, debido a la similitud de los precios y la calidad de las diferentes empresas que compiten, el costo de cambio del cliente es bajo.
- d. Amenaza de integración del cliente: Uniqlo se centra principalmente en la venta minorista directa, en la cual no hay amenaza alguna de integración vertical de sus clientes.

IV. **Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos competidores en el mercado de ropa minorista, es baja. Esto se debe a las altas barreras de entrada, que dificultan el ingreso de nuevos competidores, ya que estos requieren una alta inversión, mucha experiencia, y un producto o marca diferenciada. La barrera de entrada se define por medio de los siguientes puntos:

- a. Inversión: Alta inversión en almacenes y puntos de venta físicos

- b. Políticas públicas: Legislaciones peruanas facilitan el ingreso de nuevos competidores. Además, Perú tiene un tratado de libre comercio con Japón desde el 2011
 - c. Economías de escala: La economía de escala ocurre cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de los volúmenes de producción. En este caso, si existen economías de escala en la industria de la moda rápida.
 - d. Know How: Requiere alto nivel de experiencia y conocimientos
 - e. Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, debido a las similitudes en el precio y calidad
 - f. Acceso a los canales de distribución: Fácil acceso a los canales de distribución
- V. **Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es alta (incluso habiendo una gran diferenciación del precio), debido a que existen muchos productos en el mercado que puedan acaparar las ventas de las marcas que compiten en la industria, esto es por el hecho de que sus productos son ropa casual a la moda, que no contiene un alto nivel de diferenciación. Por último, si hay una gran diferenciación del precio entre los productos sustitutos y las marcas de fast fashion, pues las colecciones del fast fashion son baratas debido a sus altos volúmenes de producción.

1.2.3 Determinación de las Oportunidades y Amenazas

- **Tecnológico:**
 - **Oportunidades Tecnológicas:**
 - Sustituir Progresivamente la venta física por la digital, ya que esta tiene mucho potencial a largo plazo, y también porque esta no requiere inversión en alquiler o infraestructura, ni inversión en mobiliaria.
 - Crecimiento del comercio electrónico. Es una oportunidad pues Uniqlo tiene que aprovechar este crecimiento para dedicarle más atención e inversión a su canal online.

- Adoptar las nuevas tendencias tecnológicas en torno al retail como el crecimiento del comercio electrónico, el potencial de los catálogos online, el uso de salva pantallas y la tecnología de radio frecuencia, etc.
- **Amenazas Tecnológicas:**
 - Crecimiento y posicionamiento de los grandes operadores del comercio electrónico
- **Económico:**
 - **Oportunidades Económicas:**
 - La marca H&M se encuentra con dificultades en la actualidad, ya que presenta un estancamiento de sus volúmenes de venta y problemas para adaptarse a su competencia de menor presupuesto y de comercio online. Esto se vio reflejado en una caída del precio de sus acciones en la bolsa de valores. Por otro lado, en el Perú, H&M se ha visto obligada a bajar sus precios debido a excesos de saldos e inventarios (Ringstrom, 2018).
 - Se estima que el sector retail crezca en el 2018 entre 6 y 9% por encima del promedio nacional (Oblitas, 2018). Esto es una oportunidad para Uniqlo, ya que es en este sector, en el que entrara a competir, y debe de aprovechar este crecimiento para acaparar ventas de la competencia. A este crecimiento se le suma el crecimiento del retail en provincias y el incremento de número de centros comerciales a nivel nacional
 - Perú tiene un tratado de libre comercio con Japón desde el 2011 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012), esto es beneficioso para la empresa, pues esta es una empresa nipones, por lo cual podría aprovechar las condiciones arancelarias; por otro lado, el Perú también tiene un tratado de libre comercio con China desde 2009, Uniqlo podría aprovechar que terceriza la confección en fábricas chinas, para lo cual se beneficiaría del tratado de libre comercio.
 - **Amenazas Económicas:**
 - Las tiendas por departamento y las boutiques de marcas propias han tenido que replantear procesos, precios, productos, propuestas de sus colecciones,

etc. Todo esto para poder sobrevivir y mantener su presencia en el mercado, pues ir en contra de las tendencias de mercado y la competencia solo generara una adaptación poco adecuada

- Tiendas departamentales enfocadas en sus canales online (en perfeccionar la experiencia de compra por medio de la omnicanalidad) y en sus marcas propias. Estas marcas propias han servido como herramientas de defensa, a esto se le suma el posicionamiento de la tienda y el potencial de su oferta de tarjetas de crédito (Banco Falabella y Banco Ripley). Es importante mencionar, que, en la actualidad, la web de Saga Falabella ya es la tienda de mayores ventas de comercio electrónico en el Perú.
- Aparición de star-ups y otras empresas del comercio electrónico en el mercado peruano. Así como la posible llegada de empresas reconocidas mundialmente especializadas en ese rubro, como lo es Amazon
- **Social:**
 - **Oportunidades Sociales:**
 - El fenómeno de globalización, visto desde una perspectiva social, género en el publico peruano, mucha anticipación por la llegada de las fast fashions, por su reconocimiento social y alta presencia en las redes sociales. Esto es una oportunidad para el ingreso de Uniqlo, ya que, aunque este ingresando tarde, el público lo va a haber estado esperándolo
 - Las personas quieren las últimas tendencias de la moda, rápido, y a un precio barato; cosa que Uniqlo y su competencia pueden proveer, ya que las marcas fast fashion tiene un alto nivel reconocimiento social por ser tendencia en la moda y su alta presencia en redes sociales
 - Uniqlo puede aprovechar que hay un nivel de diferenciación bajo entre las empresas, si bien para diferenciarse por una mayor calidad, la empresa también puede buscar diferenciarse a través de sus proyectos de responsabilidad social y su enfoque de crecimiento sostenido con la sociedad.
 - **Amenazas Sociales:**

- Tanto el público, como la competencia, están acostumbrados al descuento o precio bajo todo el año (tendencia modelo de negocio)
- La industria fast fashion fue calificada de “emergencia medioambiental” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), ya que considera que la moda ‘low cost’ produce consecuencias negativas al planeta (Peru Retail, 2018). Esto puede generar una mala perspectiva en la Sociedad.
- **Político:**
 - **Oportunidades Políticas:**
 - Integrarse al Gremio de Retail de la cámara de comercio de lima. El cual corresponde a ser una oportunidad, puesto que los gremios defienden a sus agremiados, y además son un referente de opinión y consulta
 - Aprovechar tratados de libre comercio con Japón y China, lo cual ahorraría gastos de pago de aranceles. Este ahorro les permitirá aumentar el beneficio de la empresa.
 - **Amenazas Políticas:**
 - Incertidumbre política por conflictos entre los poderes del estado ejecutivo y legislativo. Esto es una amenaza, pues ha ocasionado que las personas destinen menos a la compra de indumentaria

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1.

Matriz EFI

Matriz EFI UNIQLQ	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Cuenta con tiendas de gran formato que compensa el rendimiento mediocre de otras más pequeñas	0.06	4	0.24
Buena relacion calidad - precio	0.08	4	0.32
Diversificación constante de sus colecciones (fast fashion) para hombres, mujeres, y niños	0.07	4	0.28
Buena posicion economica	0.06	4	0.24
Alta inversion en investigacion y desarrollo, y en la capacitacion de su personal	0.06	3	0.18
Cuenta con un fuerte posicionamiento corporativo en relación con el valor social	0.05	3	0.15
Cuenta con programas de RSE (Reciclado de lana, Contratación inclusiva, y Negocio social)	0.05	3	0.15
Buena gestion de colecciones y rotacion de inventarios	0.07	4	0.28
Cuentan con bastante Know How, debido a la extensa trayectoria de la empresa y marca, su experiencia en el sector, y su expansión internacional	0.04	3	0.12
Uniqlo ya cuenta con una plataforma de comercio electronico	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Alto costo de alquiler de tienda	0.06	1	0.06
Altos costos de almacenamiento de prendas	0.06	2	0.12
Alta rotación de personal	0.06	1	0.06
Centralizacion de la toma de decisiones	0.08	2	0.16
Sus canales online están en su etapa inicial, y todavía no generan grandes volúmenes de venta.	0.07	2	0.14
Carencia de medidas de control	0.06	1	0.06
TOTALES	1		2.77

Fuente: David F (1995).

Elaboración Propia

La matriz EFI alcanzo un puntaje ponderado de 2.77, esto significa que el análisis de la relación de mis fortalezas con mis debilidades es positivo, debido a que cuento con más fortalezas que debilidades. De todas formas, Uniqlo debe buscar reducir sus

debilidades, principalmente la centralización de la toma de decisiones, y el desarrollo de su plataforma de comercio electrónico

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2.
Matriz EFE

Matriz EFE UNIQLO	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Bajo poder de negociación de los proveedores y clientes	0.08	4	0.32
Las marcas fast fashion tienen un alto nivel de reconocimiento social por ser referentes en la moda y por su alta presencia en redes sociales	0.07	4	0.28
Perú ha tenido un crecimiento económico sostenidos durante dos décadas	0.06	3	0.18
Alta inversión extranjera en el país, contribuye al crecimiento del sector retail	0.06	3	0.18
Crecimiento del sector retail en Lima y Provincias y el crecimiento de la cantidad de centros comerciales	0.08	4	0.32
Preferencias de la población de utilizar el medio digital	0.06	3	0.18
Las nuevas tendencias tecnologías en torno al retail como el crecimiento del comercio electrónico, el potencial de los catálogos online, el uso de salva pantallas y radiofrecuencia para ubicar los artículos de los inventarios, etc.	0.06	3	0.18
Crecimiento del internet – retailing.	0.07	4	0.28
Peru tiene un tratado de libre comercio con japon desde el 2011, y con China desde el 2009	0.07	4	0.28
AMENAZAS			
La industria fast fashion fue calificada de “emergencia medioambiental” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)	0.05	1	0.05
Tiendas departamentales enfocadas en sus canales online y en sus marcas propias	0.06	2	0.12
Económica damnificada por fenómeno del niño del 2017 y la crisis política de la actualidad	0.06	2	0.12
Crecimiento y posicionamiento de los grandes operadores del comercio electrónico, como también de las tiendas por departamento que estan mejorando su canal online	0.05	1	0.05
Aparición de star-ups y otras empresas del comercio electrónico en el mercado peruano.	0.05	1	0.05
Las expectativas del consumidor vienen cambiando por la globalización, la cual les ha traído conocimientos de distintos mercados, pueden comparar precios, validar la calidad, etc.	0.06	2	0.12
Público y negocios acostumbrados al descuento o precio bajo todo el año	0.06	2	0.12
TOTALES	1		2.83

Fuente: David F (1995).
Elaboración Propia

La matriz EFE alcanzo un puntaje ponderado de 2.83, esto significa que el análisis de la relación de las oportunidades con las amenazas del sector concluye que en el contexto en el que se desenvuelve Uniqló, hay un mayor número de oportunidades que amenazas. Por otro lado, considero que la empresa debe enfocarse en aprovechar el crecimiento del comercio electrónico, por medio del desarrollo de su plataforma electrónica, y los tratados de libre comercio con Japón y China, los cuales le pueden brindar ahorros significativos. Finalmente, Uniqló debe protegerse ante el crecimiento de su competencia y los principales operadores globales del comercio electrónico.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

La marca Uniqló empleado una estrategia que combina liderazgo en costos con diferenciación (su ubicación en la matriz se encuentra marcada con un circulo azul), debido a su modelo de gestión de negocio, SPA, el cual le permite tener bajos costos (debido a los altos volúmenes de compra) y desarrollar una económica de escala, por otro lado, la marca está dirigida a un mercado masivo internacional. Esto significa que Uniqló ostenta una posición de líder en costos, y a su vez por medio de la diferenciación de sus productos.

Tabla 2.3.

Matriz de las Estrategias Genéricas

MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS			
MERCADO MASIVO		MERCADO REDUCIDO	
LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION	ENFOQUE	
SEGMENTO PROMEDIO	SEGMENTOS DIFERENTES	LIDER EN COSTOS	DIFERENCIACION
		NICHO	NICHO

Fuente: Porter (2015).

Elaboración Propia

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4.

Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
A. Bajo poder de negociación de los proveedores y clientes	A. La industria fast fashion fue calificada de “emergencia medioambiental” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)
B. Las marcas fast fashion tienen un alto nivel de reconocimiento social por ser referentes en la moda y por su alta presencia en redes sociales	B. Tiendas departamentales enfocadas en sus canales online y en sus marcas propias
C. Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido durante dos décadas	C. Económica damnificada por fenómeno del niño del 2017 y la crisis política de la actualidad
D. Alta inversión extranjera en el país, contribuye al crecimiento del sector retail	D. Crecimiento y posicionamiento de los grandes operadores del comercio electrónico, como también de las tiendas por departamento que están mejorando su canal online
E. Crecimiento del sector retail en Lima y Provincias y el crecimiento de la cantidad de centros comerciales	E. Aparición de star-ups y otras empresas del comercio electrónico en el mercado peruano.
F. Tendencia de aumento de utilización del medio digital por parte de la población	F. Las expectativas del consumidor vienen cambiando por la globalización, la cual les ha traído conocimientos de distintos mercados, pueden comparar precios, validar la calidad, etc.
G. Las nuevas tendencias tecnológicas en torno al retail como el crecimiento del comercio electrónico, el potencial de los catálogos online, el uso de salva pantallas y radiofrecuencia para ubicar los artículos de los inventarios, etc.	G. Público y negocios acostumbrados al descuento o precio bajo todo el año
H. Crecimiento del internet – retailing.	
I. Perú tiene un tratado de libre comercio con Japón desde el 2011, y con China desde el 2009	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buena relación calidad - precio	1. Alto costo de alquiler de tienda
2. Diversificación constante de sus colecciones (fast fashion) para hombres, mujeres, y niños	2. Altos costos de almacenamiento de prendas
3. Buena posición económica	3. Alta rotación de personal
4. Alta inversión en investigación y desarrollo, y en la capacitación de su personal	4. Centralización de la toma de decisiones
5. Cuenta con un fuerte posicionamiento corporativo en relación con el valor social	5. Sus canales online están en su etapa inicial, y todavía no generan grandes volúmenes de venta.
6. Cuenta con programas de RSE (Reciclado de lana, Contratación inclusiva, y Negocio social)	6. Carencia de medidas de control
7. Buena gestión de colecciones y rotación de inventarios	
8. Cuentan con bastante Know How, debido a la extensa trayectoria de la empresa y marca, su experiencia en el sector, y su expansión internacional	
9. Uniqlo ya cuenta con una plataforma de comercio electrónico	

Fuente: David F (1995).

Elaboración Propia

- **Fortalezas con Oportunidades:**

- B4. Uniqlo tiene que aprovechar su buena gestión de colecciones y rotación de inventarios para ser un referente en la moda y tener una alta presencia en redes sociales
- I3. Uniqlo puede mejorar su posición económica si se acoge a los beneficios arancelarios que el Perú mantiene con Japón y China

- E3. Uniqlo tiene que aprovechar su buena posición económica para expandirse y crecer acorde al crecimiento del retail en Lima y Provincias, y aprovechar la oportunidad de tener presencia en los nuevos y actuales centros comerciales a nivel nacional
- A8. El bajo poder de negociación de los proveedores y clientes le permite a Uniqlo tener mayor control sobre sus compras y ventas, por otro lado, el vasto conocimiento y experiencias de la empresa le fortalecen su posición de alto poder de negociación
- B5. Uniqlo puede aprovechar su compromiso por la sostenibilidad y por el desarrollo social para impactar positivamente en las perspectivas de la población, y de esa manera seguir desarrollando su imagen de marca
- F9. Uniqlo ya cuenta con una plataforma electrónica para poder aprovechar del crecimiento de este canal, pero a su plataforma todavía le falta mucho por desarrollar
- **Fortalezas con Amenazas:**
- F1. Uniqlo tiene una buena relación calidad-precio, lo cual le beneficia en la actualidad, pues los clientes modernos están bien informados sobre la calidad y son capaces de comparar precios según conveniencia.
- A6. Si bien las fast fashions contaminan mucho el ambiente, Uniqlo es consciente de esto y es por eso que ha implementado distintos programas de responsabilidad social para poder generar un impacto positivo en la sociedad. Entre los programas de RSE, encontramos el reciclado de lana y la contratación inclusiva
- C8. Uniqlo en su larga trayectoria empresarial, se ha expandido internacionalmente, donde ha enfrentado a diferentes adversidades económicas. Uniqlo puede utilizar sus conocimiento y experiencias para que su ingreso al Perú sea un éxito, a pesar de la crisis política y la economía desacelerada del Perú
- E3. Uniqlo tiene que aprovechar su buena posición económica para invertir en su canal electrónico y elevar su nivel de competitividad en ese rubro. De

esta forma estaría preparado para enfrentar la aparición de star-ups y las otras empresas del comercio electrónico que están en el mercado peruano

- **Debilidades con Oportunidades:**

- G5. Uniqlo necesita dedicarle mayor inversión y esfuerzos a su canal de comercio electrónico, para poder aprovechar su crecimiento y el potencial de los catálogos online.
- H5. Debido al crecimiento del comercio electrónico, Uniqlo tendrá el sustento para poder invertir más en el desarrollo de su plataforma virtual.
- H3. El crecimiento del comercio electrónico podría ser una oportunidad para eliminar debilidades de Uniqlo. Si Uniqlo invirtiera más en desarrollar su plataforma electrónica, esta iría reemplazando progresivamente a la venta física, la cual presenta debilidades como altos costo de alquiler de tienda y altos índices de rotación de personal

- **Debilidades con Amenazas:**

- G4. Uniqlo tiene que considerar adoptar el modelo de negocios de descuentos o precios bajos para poder estar adaptado localmente y evitar perder cuota de mercado
- D5. Para poder hacerle frente al elevado nivel de competitividad del sector, Uniqlo requiere dedicar mayor inversión y esfuerzos a su plataforma online, para de esa forma, irse consolidando cada vez más en el canal.
- B1. Las tiendas departamentales están enfocadas en sus marcas propias, lo cual complica una posible alianza estratégica con Uniqlo, la cual se sustentaría por los altos costos de alquiler de tienda que presenta Uniqlo.

2.5 Definición de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

La visión de Uniqlo consta en ser el proveedor de ropa número uno en el mundo, y ser participe en el desarrollo y beneficio de la sociedad. Para lograr esto, Uniqlo considera que debe ofrecer la mejor experiencia de servicio al cliente en el mercado. Esta

visión de compromiso con la sociedad se ve reflejada en la declaración corporativa de Fast Retailing: *“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”* (Takeuchi, 2012)

Misión:

La misión de Uniqlo se basa en ofrecer ropa exclusiva para todo público sin importar su proveniencia o sus creencias. Por otro lado, también tienen la misión de hacer crecer y desarrollar la compañía acorde con la sociedad. Una declaración de Yanai que refleja su misión es: *“¿Puede Uniqlo cambiar al mundo? Uniqlo no solo cree que es posible, ya lo está haciendo”* (Takeuchi, 2012). Esta frase tiene mucha relación con la cultura organizacional, la cual está basada en los 23 principios de gestión propuestos por Yanai, y en el aporte que la compañía puede hacer para beneficiar a la sociedad (aportes como sus programas de responsabilidad social).

Algunas políticas basadas en los principios de Yanai:

- Mejorar las condiciones y la sostenibilidad de la cadena de valor
- Ser optimista, proactivo, y flexible ante las tendencias del mercado
- Contar en todo momento con buenas condiciones laborales
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Motivar y capacitar al personal
- Ser una empresa socialmente responsable

Políticas Específicas:

1. Política de reciclado de lana en tiendas: Este corresponde a ser un programa de responsabilidad social empresarial implementado por la marca, del cual se donan el 90% de las prendas recolectadas a campos de refugiados.

2. Política de contratación de personas con discapacidad: Este corresponde a ser otro programa de responsabilidad social de la empresa, el cual se basa en contratar en cada tienda a una persona con discapacidad

3. Política de devoluciones de mercancía: Esta política consiste en que se puede devolver una prenda comprada con un máximo de 30 días de haberse efectuado la compra

4. Política de Privacidad del Usuario: Política con la cual la empresa se compromete a respetar la privacidad de las personas que visitan el sitio web

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Para el 2020, alcanzar 5 billones de yenes en ventas, y 1 billón de yenes de beneficio
- Seguir desarrollando el canal online, para que este represente el 15% de los ingresos totales de Uniqlo para el 2020
- Seguir desarrollando los proyectos de responsabilidad social empresarial, aumentando para el 2019, la contratación inclusiva en el 100% de las tiendas, y el reciclaje semestral en todas las tiendas.
- Implementar algunas nuevas tendencias tecnológicas del retail en no menos del 10% de las tiendas a nivel global para el 2020.
- Tener presencia en los 4 principales centros comerciales del Perú para el 2020
- Ingresar a los principales centros comerciales de Arequipa, Trujillo y Cuzco para el 2021
- Lograr que la facturación de Uniqlo International supere a la facturación de Uniqlo Japón para el 2019

2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN

Fast Retailing podría desarrollar una nueva Unidad Estratégica de Negocios basada en una marca internacional que destaque por su alta capacidad para innovar y sus precios bajos (Contrario a su UEN Marcas Internacionales Exclusivas). Una marca con modelo de negocio SPA, que le permita gestionar con mucha atención sus procesos y sus costos. Esto le permitiría poco a poco ir desarrollando una economía de escala basada en grandes volúmenes de producción y venta, que generaría en la marca una posición de líder en costos. Por otro lado, la marca podría diferenciarse de la competencia y generar notoriedad por medio de la innovación de sus colecciones de prendas, sus canales de venta, y sus campañas publicitarias. Para tener una expansión rápida y innovadora, la

marca podría apostar por abrir tiendas de concepto lego, estas son tiendas pequeñas que se construyen de manera sencilla y rápida por medio de bloques (parecido al famoso juguete Lego), estos bloques se arman y se desmontan con facilidad, por otro lado, se pueden reutilizar las piezas para otra ubicación.

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

Estrategias globales: Uniqlo mantiene una estrategia global, por un lado, debido a sus esfuerzos por disminuir costos y consolidar aún más su economía de escala y su liderazgo en costos. Por otro lado, Uniqlo centraliza sus oficinas de diseño en un solo lugar del mundo, por lo que considero que no buscan una alta adaptación local.

Estrategias Corporativas:

- Integración vertical hacia adelante: Uniqlo puede comprar a un distribuidor o la empresa misma puede realizar la función, esto le generaría muchos beneficios como reducciones de costos (mayor margen de utilidad).
- Integración vertical hacia atrás: Uniqlo puede cerrar su círculo de aprovisionamiento por medio de la producción de materia prima estratégica específica (ellos serían sus propios proveedores). Esto lo pueden lograr por medio de una adquisición, o constituyendo una nueva empresa que se dedique a eso. Por medio de esta estrategia la empresa podría dejar de depender de proveedores de materia prima estratégica, podría reducir costos para ampliar su margen de utilidad, podría asegurar un nivel de calidad específico, etc.
- Alianza estratégica: Uniqlo generó una alianza estratégica con sus diseñadores y empresas vinculadas, lo cual le permitió consolidarse mejor como empresa, y a su vez tener un eficiente control sobre los departamentos de diseño.
- Diversificación: Uniqlo diversificó su negocio por medio de su ingreso en la industria del calzado, con el lanzamiento de Uniqlo Shoes. Previamente Uniqlo solo se encontraba en la industria de los textiles y la ropa. Esto le

permitió ampliar su cartera de productos, como también sus proveedores y la distribución de la mercancía en sus tiendas

- Outsourcing: Uniqlo utiliza el outsourcing o tercerización para la confección de sus prendas en fábricas chinas. Por otro lado, también tercerizan la inspección de seguridad y de calidad de sus insumos (Fast Retailing, 2018)

Estrategia de negocios: Uniqlo emplea una estrategia que combina liderazgo en costos con diferenciación. Esto se debe a su creciente economía de escala y modelo de negocios SPA, que le permiten tener costos bajos. Además, la empresa ofrece productos diferenciados de la competencia, ya que se tratan de productos de alta calidad y a la moda.

Estrategias funcionales: Según el área funcional:

- Logística
 - Optimización de procesos para lograr reducir la fatiga humana y generar así mayor productividad
 - Agilización de procesos
- Tecnologías de la información
 - Reducir costos por medio de la implementación de las nuevas tecnologías de la información
 - Reducir tiempos por medio de la implementación de las nuevas tecnologías de la información
- Recursos Humanos
 - Implementar una capacitación continua en la organización
 - Desarrollar un programa global de reclutamiento interno basado en las líneas de carrera presentes en la organización
- Finanzas
 - Lograr tener un ciclo de conversión de efectivo negativo, de esa forma vamos a haber cobrado ventas para poder cubrir el costo de las compras.
 - Aumentar el margen de utilidad por medio de reducciones en los costos administrativos, costos de ventas, y compras de insumos.

- Acogerse a los beneficios arancelarios de los tratados de libre comercio que el Perú mantiene con Japón y China
- Contar con un buen manejo y nivel de apalancamiento
- Marketing
 - Desarrollar e implementar campañas publicitarias electrónicas
 - Perfeccionar el programa de fidelización, basándonos en opiniones y comentarios de los clientes
 - Tener una alta presencia en redes sociales
- Comercial
 - Desarrollo progresivo de la página web y el canal electrónico
 - Sustitución progresiva de la venta física por la digital
- Investigación y desarrollo
 - Seguir invirtiendo en investigación y desarrollo para conocer más a fondo las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Fast Retailing tiene una estructura organizacional basada en 3 divisiones que se diferencian por su segmento de negocio, estas son: Uniqlo Internacional, Marcas Globales, y Marcas Japonesas (PLST Co, GU, y Uniqlo Japón). Por otro lado, al 2010, existían 4 vicepresidencias ejecutivas, las cuales se dividían en Operaciones de Tienda, Administración de tiendas, Productos de tienda, y Marcas de Lujo Asequible; de estos, los primeros dos se encargaban del continente asiático, y el resto de Estados Unidos y Europa. Considero, que la estructura organizacional de Fast Retailing si debe ser modificada, con el fin de que ya no se centralice la toma de decisiones, para poder lograr así, un poco de acercamiento con cada localidad en la cual se desenvuelve cada una de las marcas (adaptación local). Para esto, propongo que dentro de cada unidad estratégica de negocios exista para cada continente un comité de formulación e implementación de estrategias (conformado por personal de los diferentes países del continente), de esta forma lograrían, en cierta medida, adaptarse localmente, ya que dispondrían de personal. Las estrategias formuladas serían revisadas por Yanai y sus vicepresidentes para darles el visto bueno previo a su implementación. Finalmente, con respecto a la estructura organizacional, propongo que la empresa adopte una estructura matricial, ya que esta se basa en que cada persona de la organización pertenezca a una línea de mando vertical (por divisiones o departamentos) y horizontal (equipos de colaboradores de diferentes divisiones dedicadas a un mismo objetivo o proyecto). Esta estructura generará una colaboración eficaz entre divisiones además de alinear sus intereses.

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

Uniqlo puede aplicar diversos cambios que podrían mejorar su implementación de estrategias a nivel global, es por eso que se propone lo siguiente:

En primera instancia, Uniqlo podría mejorar su implementación de estrategias por medio del desarrollo de la motivación de sus trabajadores. Es a través del Empowement, que Uniqlo podría mejorar la confianza de sus trabajadores e impulsarlos a tomar decisiones y poner en práctica las estrategias formuladas. De esta forma, lograrían una mayor motivación en sus colaboradores, lo cual impactaría en su desempeño y en su nivel de afiliación con la empresa.

Por otro lado, la empresa podría crear un comité de implementación de estrategias, el cual tendría el objetivo de facilitar la implementación y establecer comunicación con todos los involucrados. Entre las tareas del comité, estaría el desarrollo de un calendario de implementación, comunicación con la gerencia y el resto de los trabajadores, coordinación con el centro de formación del talento (FMIC), etc.

Otra propuesta para mejorar la implementación de sus estrategias, es el uso del benchmarking (copiar y mejorar) como herramienta para formular estrategias, basándose en la identificación de las estrategias de la competencia y como estas las implementaron. De esa forma, la empresa podría copiar y mejorar las acciones de la competencia y facilitar la identificación e implementación de estrategias futuras.

Por otro lado, considero que podrían descentralizar la toma de decisiones según continentes para asegurar un mínimo de adaptación local, de esta forma, se podrá establecer una mejor gestión de la implementación de las estrategias formuladas, pues se contará con mayor conocimiento de los mercados específicos

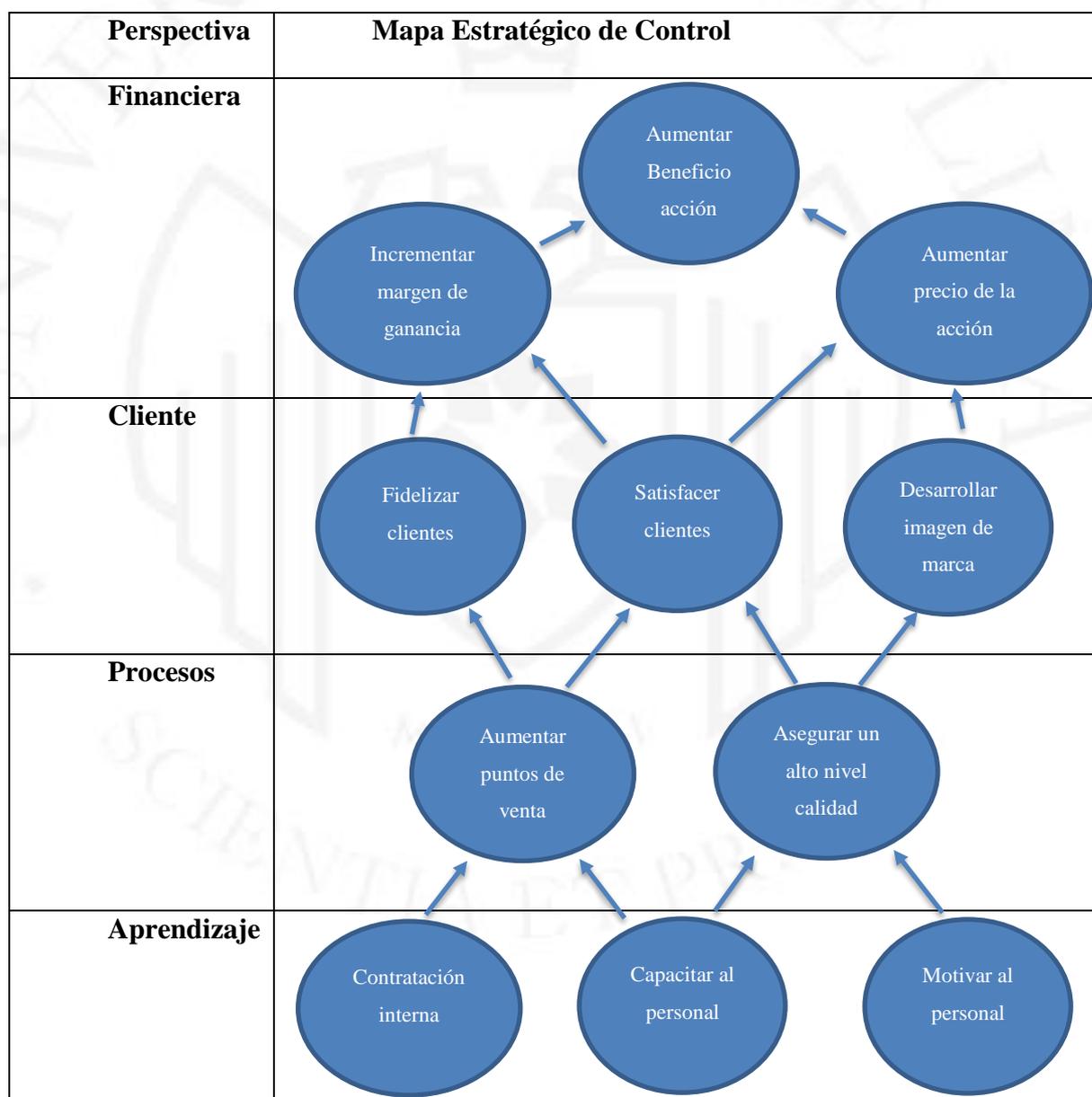
Finalmente, la toma de decisiones se agilizaría si definimos y analizamos claramente los flujos de información y los estados financieros, tanto desde la perspectiva cuantitativa, como la cualitativa. Esto ayudaría a definir con mayor facilidad las estrategias de inversión y financiamiento.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan & Norton (1996).

Elaboración Propia

El mapa estratégico de control sigue un flujo lineal, partiendo por el aprendizaje y terminando con el impacto financiero. Este mapa expone como una efectiva contratación, capacitación, y motivación de los empleados generara mayor posicionamiento y calidad en los productos y en la atención al cliente. Esto a su vez, impactara en la satisfacción y en los niveles de fidelización de los clientes. Por último, todo lo previamente mencionado contribuirá con el incremento del beneficio económico percibido por la empresa, esto se dará por medio del fortalecimiento del margen de ganancia y el precio de la acción.



4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (4 perspectivas)

Tabla 2.5.

Cuadro de Mando Integral

Indicadores de Desempeño	Formula	Objetivo	Perspectiva
Ciclo de conversión de efectivo	Ciclo operativo – Periodo promedio de pago (Este ratio define si se requerirá financiamiento para cubrir el ciclo operativo, si el ratio es positivo, significa que se han realizado las compras sin haber antes cobrado ventas)	≤ 0 cada periodo	Financiera
Margen Bruto	$1 - (\text{Costo de ventas} / \text{Ventas})$	\geq al 50% cada periodo	Financiera
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio (Nivel de rentabilidad sobre el capital propio)	$\geq 20\%$ cada periodo	Financiera
Efectividad del centro de atención al cliente	$(\text{Nro de personas satisfechas con la atención que recibieron} / \text{Nro de personas atendidas}) * 100$	$\geq 95\%$ para el 2020	Cliente
Tasa de conversión de cliente	$(\text{Nro de Clientes fidelizados} / \text{Nro de clientes totales}) * 100$	$\geq 40\%$ para el 2020	Cliente
Tasa de unidades defectuosas	$(\text{Nro de unidades defectuosas} / \text{Nro de unidades producidas}) * 100$	$\leq 5\%$ cada periodo	Procesos
Efectividad de la expansión	$(\text{Nro. de tiendas inauguradas} / \text{número de tiendas proyectadas a inaugurar}) * 100$	$> 95\%$ cada periodo	Procesos
Nivel de capacitación en la empresa	$(\text{Personal Capacitado} / \text{Personal en Planilla}) * 100$	100% para el 2020	Aprendizaje
Nivel de reclutamiento interno	$(\text{Personal ascendido internamente} / \text{Personal contratado}) * 100$	$\geq 70\%$ cada periodo	Aprendizaje
Efectividad de la capacitación	$(\text{Número de horas dedicadas en la capacitación} / \text{Número de horas pronosticadas}) * 100$	$\geq 95\%$ cada periodo	Aprendizaje

Fuente: Kaplan & Norton (1996).

Elaboración Propia

El cuadro de mando integral será de mucha ayuda para el control y monitoreo del plan estratégico, además, también servirá como base para la formulación de mejoras en los procesos y en la organización. Se consideraron los siguientes indicadores de desempeño, por las siguientes razones:

Ciclo de conversión de Efectivo: Este indicador es fundamental, para conocer si requeriremos financiamiento para nuestro aprovisionamiento. En el caso de Uniqlo, esta marca ostenta una fuerte posición financiera, ya que la corporación Fast Retailing cotiza en diferentes mercados bursátiles (fuente de financiamiento) y además registro en el tercer trimestre del 2018, una caja por 858 Billones de Yenes. (Fast Retailing Co, 2018). Por otro lado, Uniqlo posee un fuerte poder de negociación con sus proveedores, que le asegura un buen tiempo de cobro. Pero estas razones no significan que no deban de seguir esta ratio con mucha atención, si bien Uniqlo tiene un buen ciclo de conversión de efectivo, este es un indicador de gestión fundamental

Margen Bruto: El margen bruto es otro indicador de gestión fundamental, este expone el porcentaje de beneficio que tienen las ventas sobre los costos. Es con esta ratio que la empresa se plantea el beneficio que se busca obtener luego de descontar los costos del producto. Para Uniqlo representara el beneficio bruto que se obtiene por prenda, el cual debe ser elevado, y a su vez mantener una buena relación calidad-precio de la prenda.

ROE: El roe es un indicador financiero muy importante, pues nos expone el beneficio obtenido con respecto a nuestro capital invertido (recursos propios), es decir, representa rentabilidad de los accionistas que invirtieron en la empresa. Este ratio es muy importante para la empresa, pues representa el atractivo de los accionistas originales y el atractivo de los acreedores de las acciones que se cotizan en la bolsa.

Efectividad del centro de atención al cliente: Este indicador es muy importante pues nos muestra que tanto estamos satisfaciendo al cliente con nuestra gestión de atención al cliente. Es muy importante que Uniqlo asegure la satisfacción de sus clientes, para mantener un alto nivel de recordación de la marca

Tasa de conversión del cliente: Esta tasa es muy importante para calcular que tan efectivo es nuestro servicio y nuestro programa de fidelización. Es muy importante que Uniqlo le haga seguimiento a esta tasa, para poder elevar el nivel de satisfacción de sus clientes y fidelizarlos

Tasas de Unidades defectuosas: Uniqlo tiene que reducir esta tasa lo más que pueda, para asegurar un estándar de calidad alto y para no perder inventarios.

Efectividad de la expansión: Este indicador es muy importante pues determinara que tan efectivamente la empresa viene implementando su expansión. Uniqlo tendrá que

seguir este indicador con mucho cuidado para tener tanta presencia como su competencia en lima y provincias

Nivel de capacitación en la empresa: Uniqló debe asegurar la capacitación en todos sus empleados para lograr que estos sean lo más productivos posibles y encaminarlos hacia una posible línea de carrera que les permite crecer profesionalmente.

Nivel de reclutamiento interno: Para mantener a sus colaboradores motivados y desarrollar un aprendizaje continuo, Uniqló tiene que buscar priorizar el ascenso profesional de sus colaboradores, por medio de un reclutamiento interno

Efectividad de la capacitación: Uniqló tiene que ser lo más efectivo posible a la hora de capacitar a su personal, este debe de lograr aprender todo lo que se pretenda. Uniqló tiene que ir perfeccionando la efectividad de sus capacitaciones, hasta asegurar el nivel más alto.



CONCLUSIONES

En conclusión, Fast Retailing es una poderosa corporación internacional, conformada por marcas globales (Theory, CDC, PTT, y Uniqlo) y locales (GU, Cabin y Candish, y Uniqlo), la cual en la actualidad cotiza en diferentes mercados bursátiles como a un precio de 49 dólares la acción (Bolsa de Nueva York al 25 de octubre del 2018). En el último año, la acción paso de valer 33 dólares a valer 49 dólares, este incremento en el precio de la acción se sustenta con sus buenos resultados económicos obtenidos y su política de pago de dividendos, la cual es muy atractiva para los inversionistas. Por otro lado, Fast Retailing es una empresa comprometida con la sociedad, es por esto que la empresa busca la sostenibilidad y el beneficio de la comunidad, esto se puede corroborar con sus programas de responsabilidad social empresarial (reciclaje de lana y contratación inclusiva). La marca estrella de Fast Retailing, Uniqlo se encuentra actualmente por ingresar al Perú, a una industria fragmentada y de alta competitividad, en la cual su competencia ya tiene años de experiencia en el mercado. El sector retail en el Perú está creciendo junto con una expansión de los centros comerciales.

RECOMENDACIONES

Recomiendo en primera instancia invertir mucho en la plataforma de comercio electrónico, el cual eventualmente sustituirá a la venta física y generará ahorros en costos fijos de alquiler de tienda y rotación de personal. Por otro lado, recomiendo que la empresa buque descentralizar la toma de decisiones, para lograr así, tener un poco de adaptación local en los diferentes países donde opera. Esta adaptación ayudar a tener campañas publicitarias más relacionadas a la localidad, por otro lado, la adaptación nos permitiría conocer mejor el contexto del país, y con esto seríamos más capaces de formular estrategias más adecuadas que nos permitan aumentar el beneficio de la empresa.

Finalmente, con respecto a la entrada de Uniqlo en el mercado peruano, recomiendo que se formule un agresivo plan de expansión en donde se busque ingresar a los principales centros comerciales de lima, y en los próximos años, en las provincias más emergentes. Este plan de crecimiento en lima y provincias, debe ser respaldado por una mayor inversión en los programas de fidelización de Uniqlo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

David, F.(1995). Modelo Estrategico. Columbia: Pearson.

EC, R. (01 de Marzo de 2018). Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>

Fast Retailing Co. (31 de 07 de 2017). Fast Retailing. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf

Fast Retailing Co. (01 de Setiembre de 2018). PLST. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/plst/>

Fast Retailing Co. (20 de Julio de 2018). Quarterly Consolidated Balance Sheet. Recuperado de https://www.fastretailing.com/eng/ir/financial/bs_qtr.html

Fast Retailing Co. (25 de Abril de 2018). Strict Quality Control and Safe Management. Recuperado de www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/quality_and_safety.html

Kaplan, R, Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard. Estados Unidos.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (1 de Marzo de 2012). TLC con Japón incrementará en 25% comercio bilateral. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=214:tlc-peru-japon&catid=1:latest-news&Itemid=50

Oblitas, L. S. (23 de Abril de 2018). Asi han impactado las "fast fashion" desde su llegada al Peru. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>

Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Patria.

Produce: Sector prendas de vestir se recuperará en el 2018 y crecería alrededor de 4%.(08 de Enero de 2018). Diario Gestion. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-sector-prendas-vestir-recuperara-2018-creceria-alrededor-4-224404>

Reyes, S. (28 de Marzo de 2018). Crecimiento del Retail en el Perú. Recuperado de www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/

Ringstrom, A. (28 de Junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado de: <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing*. Boston: Harvard Business School.

