

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



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

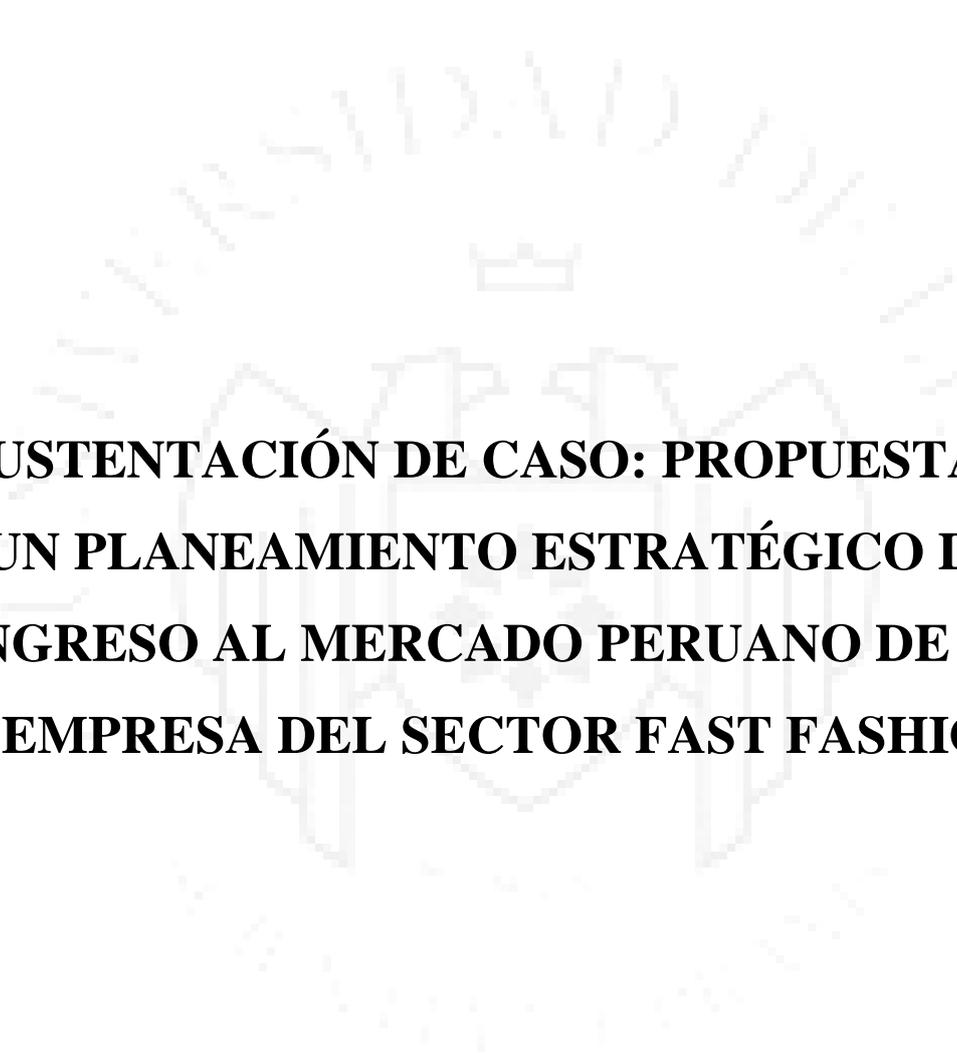
Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Lizbeth Jacqueline León Jáuregui

Código 20080555

Lima – Perú

Enero de 2019



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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN (Unidad estratégica de negocios).....	11
1.2 Diagnóstico externo	15
1.2.1. Análisis PEST	15
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	18
1.2.3. Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas.....	22
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1. Desarrollo y sustentación de la matriz EFI	23
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	24
2.3. Matriz de las estrategias Genéricas	24
2.4. Matriz FODA	26
2.5. Definición y sustentación de la visión, misión y políticas	29
2.6. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.....	31
2.7. Redefinición de las UEN (Unidad estratégica de negocios) o creación de nuevas UEN.	31
2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocio y funcionales.....	33

CAPITULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	38
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	39
CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	42
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	42
4.2. Desarrollo de un cuadro de Mando Integral.....	43
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio Fast Retailing	3
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva de Fast Retailing (FR)	8
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva de Uniqlo	9
Tabla 1.4 Ventaja Competitiva de las Marcas Globales	10
Tabla 1.5 Fortalezas y debilidades de las Marcas Globales de FR.....	15
Tabla 1.6 Factores del Macro entorno	16
Tabla 1.7 Oportunidades y Amenazas	22
Tabla 2.1 Matriz EFI de Fast Retailing.....	23
Tabla 2.2 Matriz EFE de Fast Retailing	24
Tabla 2.3 Matriz FODA de Fast Retailing.....	27
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Fast Retailing.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Fast Retailing.....	6
Figura 2.1 Matriz de las Estratégicas Genéricas.....	25
Figura 2.2 Redefinición de las UEN.....	32
Figura 3.1 Organigrama de Fast Retailing.....	38
Figura 3.2 Propuesta de cambio de organigrama de Fast Retailing.....	40
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de FR.....	42

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plantea un análisis empresarial y un plan estratégico para la empresa Fast Retailing, la empresa japonesa tiene planeado expandirse en América e ingresar al mercado peruano para el año 2019. La empresa comenzó sus operaciones en el año 1949 con una tienda de ropa de caballero Ogori Shoji en la ciudad de Ube, a partir de 1984 Tadashi Yanai toma el control de la empresa. Fast Retailing es dueña de las marcas Grupo UNIQLO, marcas globales como Theory, Comptoir Des Cotonniers (DCD), Princesse Tam.Tam (PTTI), J Brand y marcas nacionales GU, Candish, PLST, cuyas operaciones giran desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajustes de inventario y operaciones de tienda.

En el análisis se ha considerado los factores del macro entorno del mercado peruano, los factores del micro entorno, el desarrollo y situación actual del Sector Retail y de la industria Fast Fashion. Donde podemos observar que la empresa Fast Retailing compete con Zara, H&M, Gap y Forever 21.

Perú se ubica como uno de los países más atractivos para invertir en el Sector Retail, es por eso que estas empresas que operan en la industria fast fashion han ingresado al mercado peruano y fueron muy bien aceptadas por el mercado peruano, ya que gracias a la globalización los consumidores ya tienen conocimiento de las marcas y de las prendas que ofrecen.

Por otra parte la empresa cuenta con habilidades distintivas y fortalezas, las cuales serán muy bien utilizadas para ganar participación de mercado y crear una lealtad de marca al ofrecer prendas de vestir de excelente calidad, a precios asequibles.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para elaborar el modelo de negocio, se usará el Business Model Canvas, el cual es una pre evaluación de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de la empresa Fast Retailing. De acuerdo a Takeuchi (2012), la empresa al igual que sus competidores emplea el modelo SPA; que se refiere tener el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la compra de la materia prima hasta el control de calidad del producto.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (p. 15).

Tabla 1.1

Modelo de Negocio Fast Retailing

Asociaciones claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentación de clientes
Diseñadores, fabricantes y proveedores Chinos y de todo el mundo. Socios estratégicos Joint-ventures Toray Industries Daifuku Jil Sander Shima Seiki Kaihara Corp	Investigación y Diseño (diseñadores y creadores de patrones). Adquisición de materias primas. Red de producción (Modelo SPA). Distribución Control de calidad. Marketing y publicidad. Recursos Humanos	Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de ponérsela y enriquecer la vida de las personas mediante actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar la compañía en línea con la sociedad.	Inauguración de tiendas. Publicidad en radios, periódicos, televisión y web. Campañas promocionales para productos Centro de atención de cliente. Política de devolución de las mercaderías. Personal capacitado para la atención al cliente.	Cliente: el rango de edad del cliente típico es de 20 - 60 años, contemporáneos y niños.
	Recursos Clave		Canales	
	Expansión de tiendas. Personal altamente capacitado Centros de I&D Insumos de alta calidad.		Tiendas físicas. Tienda online.	
	Estructura de costes		Fuente de Ingresos	
	Fuerte inversión en Publicidad y promoción. Costo de producción, costo de ventas, gastos de venta, gasto del personal, alquiler, gastos administrativos y generales.		Ventas en todos los segmentos de la Compañía: Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, Marcas Globales y tiendas Online.	

Fuente: Garcés, López y Pailiacho (2017)

Elaboración Propia

- Las asociaciones que la empresa FR emprendió para poder ganar participación en el mercado según Takeuchi (2012), fue asociándose con un selecto grupo de fabricantes chinos con los que se firmó contratos de exclusividad, compraba el material a Toray Industries en Japón, aliado al diseñador de alta costura Jil Sander (p.6).

“Fast Retailing ingresa en la industria 4.0 de la mano de Shima Seiki. El dueño de Uniqlo ha empezado a trabajar con el fabricante japonés de maquinaria de punto sin costuras para iniciar la producción bajo demanda” (“El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir “on demand”,2018).

“Kaihara tiene un fuerte reconocimiento en la industria del denim a nivel global brindando un denim de alta calidad a precios razonables, esta empresa tiene la mitad de la participación del mercado japonés de telas de mezclilla” (“La innovación se une a la tradición en Kaihara Denim de UNIQLO”, 2017).

Fast Retailing avanza en logística. El titán japonés de distribución de moda, propietario de Uniqlo, ha alcanzado un acuerdo estratégico con la empresa de tecnología Daifuku, con la finalidad de automatizar sus sistemas de almacenaje a escala global. A partir de este acuerdo, ambas empresas desarrollarán sistemas de automatización que se instalarán en los almacenes de Fast Retailing, tanto en Japón como en el extranjero. (“Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos”, 2018)

- Según Takeuchi (2012) nos explica que las actividades de F.R. que realiza es el de comprar la materia prima a granel, fabricar los tejidos y producir la ropa tanto formal como informal. Adopto el modelo SPA donde asume el control del proceso productivo del negocio.
- En cuanto a la propuesta de valor Takeuchi (2012) afirmó que: “articulaba el objetivo de la compañía como sigue: Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela” (p.6).
- Seguidamente, Takeuchi (2012) describió que respecto a la relación con los clientes, se brinda un excelente servicio; manteniendo limpio el suelo de los establecimientos; evitar la escasez de existencias de los artículos anunciados; aceptar la devolución del producto, a través de su centro de atención absolver las consultas, quejas y sugerencias, fomentar la publicidad en radios locales, periódicos y televisión para atraer más visitas a las tiendas y que realicen futuras compras.
- Segmentación de clientes, según Takeuchi (2012), “estaba orientada a personas comunes y corrientes (independientes de su edad, género, nacionalidad o procedencia) que visten con ropa buena en cualquier momento del día” (p.7).

- Recursos clave, para la fabricación de las prendas es necesario contar con buenas relaciones con los proveedores, FR compra a economía de escala y de muy buena calidad y a precios bajos y de igual manera para la apertura de sus tiendas obtiene el alquiler a un costo bajo. Hoy en día el capital humano es el recurso más valioso para cualquier compañía y;

Gestión (2015) describe lo siguiente:

Cerca de 10,000 empleados a tiempo completo de los locales de Uniqlo en Japón podrán optar por un fin de semana de tres días, a cambio de jornadas de trabajo de 10 horas el resto de la semana. El minorista también está considerando introducir una semana más corta en su sede corporativa y en más tiendas, si funciona este proceso. (párr.3)

Y Takeuchi (2012) afirma que: “por otra parte ha creado un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras” (p.13).

- En cuanto a canales FR según Takeuchi (2012) en el 2010 la empresa contaba con 2.203 tiendas de las cuales 1.259 pertenece a sus marcas globales y UNIQLO contaba con 944 tiendas en Japón y demás países, también cuenta con su tienda online.
- Estructura de costes, al ser una empresa que apertura tiendas en diferentes países debe de tener en cuenta el costo de alquiler, los costos de ventas, gastos de ventas, gastos generales y administrativos, costo por mantener el inventario y otros.
- Fuente de ingresos, se obtiene mediante las ventas de sus marcas Uniqlo Japón, Uniqlo Internacional, CDC, PTT, Theory, GU, Candish, PLST, J Brand y las tiendas online.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

En este sentido “la cadena de valor describe las actividades de una organización, las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación de un producto o servicio y las de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades” (Johnson, Scholes, Whittington, In Blanco y Moreno 2010, pp.135-136).

Figura 1.1

Cadena de valor de Fast Retailing

ACTIVIDADES DE SOPORTE					
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
Positivo					
El grupo cuenta con 2.203 tiendas (808 de UNIQLO JAPON, 136 UNIQLO INTERNACIONAL y 1.259 otras marcas). Tiendas en Japón, china, Corea del Sur, Sudeste de Asia y Oceanía, Asia del Sur, Norteamérica y Europa. Tiendas de gran formato oscilaba entre los 2.000 a 3.300 metros cuadrados Programas de Responsabilidad social, que simbolizaban la importancia de mantener la unión con la sociedad.					
FINANZAS					
Positivo					
FR cotiza en la Bolsa de Hiroshina y en la Bolsa de Tokio. Eficiente control financiero, el cual le permite tener inversiones.					
GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
Positivo					
Creación de un centro de formación Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) formación de futuros líderes para desarrollar e implementar nuevas ideas. Promociones y motivaciones al personal encargado de las tiendas y al personal de ventas como a los actores centrales de la compañía. Alianza con Jil Sander diseñador alemán de alta costura y otros diseñadores reconocidos internacionalmente. Equipo Takumi Team Takumi textil (artesano calificados).					
Negativo					
Selección inadecuada para puestos de dirección y fallidos proyectos.					
DESARROLLO DE TECNOLOGIA					
Positivo					
Ventas online y su transformación digital Big Data: Equipo de Customer Insight					
COMPRAS					
Positivo					
Buenas relaciones con proveedores estratégicos en China y todo el mundo. Compras a granel de materias primas a precios bajos y de buena calidad.					
ACTIVIDADES PRIMARIAS					
I&D	LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTAS
Creación y desarrollo de nuevos productos	Recepcion,almacenaje y transporte de materias primas	Preparación de los tejidos en Indonesia. Produccion final de la prenda en China.	Automatización de sus sistemas de almacenaje a escala global y distribución.	Publicidad en radios, periódicos y televisión. Campañas promocionales para productos principales. Creación de una mara propia. La empresa aplica estrategias en base a las 4 P.	Devolución de las prendas. Centro de atención de cliente. Evitar la escasez de la existencia Mantener limpio el suelo de la tienda

Fuente: Porter, M. (2015)
Elaboracion Propia

A través de la cadena de valor se genera valor para los clientes, se ofrece prendas de vestir de alta calidad a precios asequibles, brindando un buen servicio en las

tiendas con personal capacitado, asimismo la empresa se preocupa por la imagen y prestigio de la empresa, es por ello que tiene como aliado estratégico al diseñador alemán de alta costura Jil Sander para la creación e innovación de las nuevas colecciones de las prendas de vestir y por último tiene un excelente servicio de post-venta ya que acepta la devolución y el cambio de los productos durante los tres meses posteriores de realizarse la compra. Por otro lado, ofrece valor a los accionistas generando mayores utilidades debido al crecimiento de su participación en el mercado ya que se encuentra en el cuarto puesto, el mismo que tratan de consolidar y mantener, a las prácticas y procedimientos productivos implementados, los cuales se rigen por la innovación, calidad, la eficiencia y la respuesta al cliente.

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)

En esencia, la ventaja competitiva es un conjunto de características distintivas que busca crear valor para sus clientes brindando menores costos o mejores beneficios con gran diferenciación la cual debe de ser sostenible en el tiempo. La cadena de valor permite determinar qué actividades son las que proporcionan a las compañías a tener una ventaja competitiva.

Una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p.5)

Tabla 1.2

Ventaja Competitiva de Fast Retailing (FR)

Cadena de valor	Estrategias funcionales	Elementos de la ventaja competitiva
Marketing y Ventas	<p>Presencia en el mercado: Fuerte posicionamiento corporativo.</p> <p>Creación de UEN: “GU” para apuntar y centrarse a clientes de menor poder adquisitivo, línea +J y CANDISH para la línea de calzados y del canal online.</p> <p>Penetración de mercado, al ofrecer las prendas de vestir de alta calidad a precios bajos.</p> <p>Fuerte inversión en anuncios: radios locales, televisión y web.</p>	<p>Respuesta al cliente superior</p> <p>Innovación superior</p>
Recursos Humanos	<p>Desarrollo del personal: Creación de un centro de formación de líderes Fast Retailing Managment And Innovation Center (FRMIC), adiestramiento y motivación.</p> <p>Contratación: personas con discapacidad en las tiendas.</p> <p>Estratégico: Alianza con Jil Sander diseñador alemán de alta costura otros con fuerte reconocimiento a nivel global.</p>	<p>Eficiencia Superior</p>
Producción	<p>Alianzas estratégicas: La compañía tiene acuerdos contractuales duraderos con unas 80 compañías en China principalmente.</p> <p>Subcontrata su producción de las prendas de vestir en China, lo que le da un beneficio de reducción de costos.</p> <p>Asistencia técnica experta: Los equipos de producción visitan semanalmente las fábricas asociadas para resolver problemas de calidad de producción o de gestión.</p>	<p>Eficiencia Superior</p> <p>Calidad superior</p>
I&D	<p>Establecimiento de un centro de I&D en Nueva York para el desarrollo de nuevos productos para la moda del futuro.</p> <p>Generando una estructura global y generar una marca internacional. Nuevas aperturas en Tokio, Paris y Milán.</p> <p>FR apareció en la lista “The World’S 5° Most Innovative Companies” en la revista de Fast Company</p>	<p>Innovación superior</p>
Compras	<p>Relaciones estratégicas con proveedores chinos y de todo el mundo.</p> <p>Economía de escala: Tiene gran poder de abastecimiento, las compras de materiales son de alta calidad y bajo costo.</p>	<p>Eficiencia Superior</p>
Operaciones	<p>Simplificar los procesos y adoptar el modelo SPA que se refiere tener el control del proceso de negocio en su totalidad</p> <p>Control del inventario, mantiene el nivel óptimo de inventario de la tienda.</p> <p>Cuenta con más de 2200 tiendas en los diferentes países y de gran formato.</p> <p>Automatizar los sistemas de almacenaje a escala global.</p>	<p>Innovación superior</p> <p>Eficiencia Superior</p>
Servicio Post venta	<p>Devolución de mercadería</p> <p>Centro de Atención al cliente</p>	<p>Respuesta al cliente</p>

Fuente: Hill (2015)

Elaboración Propia

Desde sus inicios Yanai se ha preocupado por satisfacer a los clientes ofreciendo productos a bajo precios y de alta calidad es por ello que ha adoptado el modelo SPA (Minorista de tienda especializada con marca propia), tener el control del proceso de negocio en su totalidad, desde la planificación y el diseño hasta la adquisición de material, producción, control de calidad, ajuste de inventario y operaciones de tienda. (Takeuchi, 2012). Su gran poder de abastecimiento se debe a sus estratégicas relaciones

con sus fabricantes y proveedores Chinos, su sistema de almacenaje es automatizado y tienen controles de calidad y patrones estándares para garantizar la calidad de sus productos, asimismo cuenta con centros I&D para la innovación de los productos.

Tabla 1.3
Ventaja Competitiva de Uniqlo

Cadena de valor	Estrategias funcionales	Elementos de la Ventaja Competitiva
Marketing Ventas	Publicidad: Anuncios en radios locales, periódicos y web. Marca propia: HEATTECH, que es reconocida por los clientes por su diseño y moda. Fidelización de los clientes con la marca: “Familiar”. Premiación: Recibió el Porter Prize de la Harvard Business School, reconocimiento a las compañías que siguen una estrategia exclusiva cuyos beneficios superan los del sector.	Respuesta al cliente Eficiencia superior
Recursos Humanos	Personal: Como política contrata a personas con alguna discapacidad para que trabajen en las tiendas. Atracción de nuevos colaboradores: Jóvenes profesionales líderes de compañías líderes japonesas querían trabajar en la empresa. Contratación: De un equipo de especialistas técnicos (equipo Takumi), cuyos miembros poseían una experiencia de muchos años en el sector textil japonés. Motivación al personal y línea de carrera al personal de las tiendas y ventas.	Eficiencia Superior
Operaciones	Adoptan el modelo SPA: Más eficiente y eficaz. Economía de escala: Las compras de los materiales son a granel, a precios bajos y de alta calidad. Tiendas: De gran formato de 3.200 metros cuadrados aproximadamente. Supervisión e inspección: De manera semanal y constante de la calidad de los materiales a las fábricas asociadas. Alianzas estratégicas: Negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo. Asociación: Selecto grupo de fabricantes chinos y acuerdos contractuales duraderos con unas 80 compañías ubicadas en China principalmente. Ubicación estratégica: Las tiendas se ubican en las principales vías de los suburbios.	Eficiencia superior Eficacia
I&D	Cuenta con un departamento de diseño propio para la creación de nuevos diseños y de su marca propia.	Innovación superior
Servicio de Post-Venta	Alto servicio al cliente (mantener limpio el suelo de las tiendas, evitar escasez de los productos) Centro de atención al cliente: servicio de atención al cliente para lograr la satisfacción y fidelización.	Respuesta al cliente superior

Fuente: Hill (2015)
Elaboración Propia

Destaca como prioridad la calidad antes que el precio, vender ropa informal para todos, que satisfaga todos los gustos, con un precio asequible, Yanai se centró en la calidad como factor diferenciador. La ropa sería diseñada, producida, promocionada y vendida conforme a los siguientes criterios: útil para la vida, moda del futuro, bonita y

súper práctica y elementos estilísticos. Asimismo, Takeuchi (2012) adopto el modelo SPA desarrollado en Estados Unidos y lo perfeccionó continuamente para hacerlo más efectivo y eficaz (p.7).

Tabla 1.4

Ventaja Competitiva de las Marcas Globales

Marcas globales Ventaja Competitiva	CDC (Comptoir des Cotonniers)	GU	Candish	Theory	PPT (Prinse Tam.T am)	PLST	J Brand
Respuesta al cliente	Inversión en marketing y publicidad esto favorece al posicionamiento de la marca. La campaña "madre y mujer" encarnó el espíritu de la marca.	Ofrecer a los clientes prendas de vestir a muy bajo precio.	Las ventas las realiza a través de su tienda online.	Desarrollo de las siguientes marcas: Theory, Theory Men, Theory Luxe, Helmut Lang, PLST y Theysken's Theory, para satisfacer a cada segmento de manera exclusiva.			
Eficiencia Superior		Adopción del modelo SPA para el lanzamiento de sus prendas vaqueros.	Adopta el modelo SPA para la fabricación de su calzado.	Se obtiene la mayor cantidad de contactos del sector textil.	Las ventas se hacen por medio de una red de 166 almacenes y boutiques en Francia y Europa).		
Innovación Superior		Posee la última tecnología para su tienda de moda digital.					Desarrollo de nuevos tejidos.
Calidad Superior				Ofrece a los clientes calidad suprema a través de sus finas telas italianas que tienen un estilo sofisticado.		Ofrece calidad superior. Ofrece versatilidad inspirándose en las nuevas tendencias a nivel mundial, con una característica única de su tejido y textura.	Ofrece prendas de alta calidad, hermosas siluetas y un ajuste perfecto.

Fuente: Hill (2015)
Elaboración Propia

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

“Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015, p.83).

Fortalezas de Fast Retailing

- Posicionamiento y presencia en el mercado: Tiene un posicionamiento corporativo en Japón y presencia a nivel global, apareció en la lista que indica como “The world’s 5 most innovative companies” en la revista de Fast Company, el grupo está conformado con 2.203 tiendas de las cuales 808 son Uniqlo Japón, 136 son Uniqlo Internacional y 1.259 otras marcas. (Takeuchi, 2012, pp.1-30) Esto demuestra que FR no tiene límites a largo plazo y que su modelo de negocio es perfectamente de expansión global. Es una organización rentable y se prevé que vaya a seguir siéndolo.
- Respaldo financiero: Desde sus inicios la empresa se desarrolló basándose únicamente de sus recursos propios sin acudir a préstamos de los bancos debido a su poco reconocimiento en el mercado. Pero para continuar con su gran expansión internacional, el grupo necesitaba un importante volumen de capital y por ello en 1994 celebró su entrada en la Bolsa de Hiroshima y en 1999 empezó a cotizar en la Bolsa de Tokio (Takeuchi, 2012). Hoy en día las acciones de Fast Retailing se encuentran en el tercer lugar en el mercado bursátil después de H&M y ZARA que supone un importante punto fuerte para la empresa e indica su capacidad para poder generar valor para el accionista, es así que la empresa japonesa presenta una sólida solvencia económica.
- Experiencia y conocimiento de la actividad por parte de sus gestores y funcionarios y la capacitación a nuevos líderes: Creación de un centro de formación Fast Retailing Management And Innovation Center (FRMIC), formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras. El adiestramiento del personal de la organización para lo cual crea un “grupo de gestión de cinco” para coordinar y agilizar la toma de decisión y actuar con celeridad.

- Control eficiente de la cadena productiva: Adopta modelo SPA, este control le proporciona una fortaleza muy importante de flexibilidad frente a sus competidores; de esta manera logra ser más eficiente y reducir costos gracias a la economía de escala.
- Alianzas estratégicas con proveedores de China y de todo el mundo para adquirir material de buena calidad y a bajo costo, también realizo alianzas con fábricas para la confección de sus prendas de vestir, donde el grupo empresarial Fast Retailing supervisa las actividades de manera semanal lo cual asegura la calidad de las prendas.
- Establecimiento de centros de I&D: Para el desarrollo de nuevos productos y de su marca junto con las ideas de expertos diseñadores como Jil Sander y la información recogida de los comentarios de los clientes del centro de atención; se realiza el desarrollo de nuevos productos. Se proyecta abrir nuevos centros de I&D en Tokio, Paris y Milán. (Takeuchi,2012)
- Fuerte inversión en publicidad: Fast Retailing realiza una fuerte inversión de publicidad en radios locales, anuncios, televisión y web. (Takeuchi,2012)
- Servicio de ventas y Post-venta: Hay una alta capacitación del personal de las tiendas, brinda una política de devolución de la mercadería y cuenta con una adecuada y moderna infraestructura de las tiendas, con estas variables se asegura cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Debilidades de Fast Retailing

“Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja dentro del mercado” (Thompson et al., 2015, p.84).

- Débil dirección y la toma de decisiones se encuentra centralizada en la cúpula de la empresa en el CEO Tadashi Yanai y cambios constantes dentro de la compañía.

La gran mayoría había trabajado para grandes corporaciones y algunos procedían de empresas filiales extranjeras (en algunos casos de los mejores en su puesto, lo cual es una gran fortaleza), pero la mayoría estaban acostumbrados a recibir órdenes desde arriba y dar órdenes hacia abajo, sin entrar en “gembu” donde está la acción; es personal con bajo poder de decisión. (Takeuchi, 2012, p.13).

- Desarrollo tecnológico lento: “La tienda online representa aproximadamente el 3% de los ingresos totales de Uniqlo” (Takeuchi, 2012, p.19).
- Inadecuado proceso de selección para puestos de dirección de la empresa, intentos fallidos por el CEO Yanai por preparar a sus sucesores y producir la nueva generación de líderes, esto ocasionó el fracaso de varios proyectos.
- Escaso reconocimiento de la marca internacionalmente: Fast Retailing no es muy reconocida a nivel global a diferencia de sus competidores, su marca es más familiar solo en Japón.
- Ingreso al negocio: La empresa llegó tarde al negocio de las fast fashion a diferencia de sus competidores H&M, Zara, Forever 21.
- Cierre de las tiendas en algunos lugares por ser poco rentables.

Fortalezas de UNIQLO

- Inversión en publicidad en medios tradicionales y nuevos, Fast Retailing (2018), reportó lo siguiente “Al adquirir la reputación de ser el anunciante web líder, tras ganar tres premios internacionales de publicidad consecutivos por UNIQCLOCK, un blog con reloj en vivo incorporado”.
- Posicionamiento en el mercado: Uniqlo tiene un fuerte reconocimiento de la marca en todo Japón y desarrolla su marca propia HEATTECH.
- Servicio al cliente y post-venta: Centro de atención al cliente recibía aproximadamente 72,000 comentarios anuales esto ayudaba a perfeccionar

cada año, por ejemplo, los productos estrella de HEATTECH, ya que los clientes solicitaban telas más suaves para evitar que la piel se secase o más colores (Takeuchi, 2012).

- Adquisición de materia prima de todo el mundo: Las compras de los materiales son de alta calidad a precios bajos y a granel se tiene negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo. Realiza la supervisión e inspección semanal de la calidad de los materiales a las fábricas asociadas (Takeuchi, 2012).
- Asistencia técnica experta en las fábricas: “Uniqlo contrató un equipo de especialistas técnicos, el equipo Takumi, cuyos miembros poseían una experiencia de muchos años en el sector textil japonés” (Takeuchi, 2012, p.7).
- Formación, capacitación y motivación del personal: Posicionó a los encargados de las tiendas y al personal de ventas como los actores centrales de la compañía, mediante promocionar a un empleado a encargarse de la tienda durante seis meses, luego pasaría a encargado de tienda estrella, de ahí, ha encargado de tienda superestrella y por último, a dueño de una franquicia. También contrataba a personas con alguna discapacidad. Se convirtió en centro atractivo para los jóvenes profesionales líderes de compañías líderes japonesas (Takeuchi, 2012).
- Ubicación estratégica de las tiendas: Según Takeuchi (2012) son las principales vías de los suburbios garantizaba que el alquiler fuese bajo y que los clientes pudiesen acceder con facilidad en coche. Estas tiendas adoptaron el gran formato de 3.200 metros cuadrados aproximadamente (p.3).

Debilidades de UNIQLO

- Centralización en un solo país: Reconocimiento de la marca se concentraba en Japón.

- Lento desarrollo en el canal online: “La tienda online representa aproximadamente el 3% de los ingresos totales de Uniqlo” (Takeuchi, 2012, p.19).
- Ingreso al mercado peruano: sus competidores Zara, H&M y Forever21 ya habían puesto en marcha la operación de sus tiendas en el mercado peruano.

Marcas Globales

Tabla 1.5

Fortalezas y debilidades de las Marcas Globales de FR

Marcas Globales	GU	Theory	CDC	PTT	PLST	J Brand
Fortaleza	Mejoramiento del rendimiento de su cadena de suministro. Aumento la gama de productos. Tecnología más avanzada para pilotar una "tienda de moda digital". Carritos inteligentes, muestra recomendaciones de compra e información del artículo como colores y tamaños. Entregas a domicilio. Los clientes también pueden utilizar cajas registradoras de autoservicio para realizar pagos de manera rápida.	Líder de la moda contemporánea. Ofrece estilo elegante. Cuenta con diseños perfectamente ajustados. Materias primas de alta calidad.	Marca de lujo, de alta calidad y asequible. Prendas perfectas para cualquier ocasión.	Se enfoca hasta el más mínimo detalle de la elaboración de las prendas. Se venden en los principales almacenes y boutiques europeos. Cuenta con un número creciente de tiendas en todo el mundo.	Marca casual de calidad superior. Ofrecen versatilidad al cliente moderno. Están actualizados con las nuevas tendencias a nivel mundial. Enfoque distintivo en el tejido, textura y el estilo.	Marca de moda. Especializada en Denim Premium. Es reconocida por sus telas de alta calidad, hermosas siluetas y ajuste perfecto. Se venden en grandes almacenes y tiendas especializadas.
Debilidad	Presencia en Tokio, California, París. Marcas pocas rentables a comparación de UNIQLO					

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico externo

1.2.1. Análisis PEST

“El propósito de una auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como de las amenazas que debe de evitar” (F. David y F. David, 2017, p.61).

Tabla 1.6

Factores del Macro entorno

Factores	Tendencia del macro entorno		1-3 años	Oportunidad /Amenaza
	Positivo - Negativo a la actualidad	Oportunidad/ Amenaza		
POLITICO				
Incertidumbre política por el Gobierno	Negativo: Se observa el incremento de corrupción en las instituciones públicas del gobierno.	Amenaza	Desconfianza para invertir en el país y poco atractivo para inversionistas extranjeros.	Amenaza
Pocos obstáculos legislativos para la ampliación de las tiendas en sitios pequeños.	Positivo: Incremento del sector retail, apertura de nuevos centros comerciales y tiendas.	Oportunidad	Incremento del número de tiendas en distintos lugares y una ubicación estratégica que optimice el coste de alquiler.	Oportunidad
Promover la integración comercial y buscar acuerdos de TLC.	Positivo: Expansión y crecimiento del negocio.	Oportunidad	Atracción de fuertes inversionistas e impulsar el crecimiento del sector retail.	Oportunidad
Coyuntura política y económica que vive el país.	Negativo: Combatir con la corrupción, ambiente poco favorable.	Amenaza	Decrecimiento de las inversiones.	Amenaza
Imagen del país con una democracia frágil, incertidumbre, sombrío y preocupante por la crisis política poco favorable.	Negativo: Decrecimiento de las inversiones.	Amenaza	Nula inversión en el país.	Amenaza
ECONOMICO				
Potencial crecimiento del sector retail en todo el país.	Positivo: Incremento de las ventas	Oportunidad	Desarrollo de la marca a nivel internacional, generando mayor valor para los accionistas.	Oportunidad
Perú se ubica como uno de los países más atractivos para invertir	Positivo: Crecimiento de las ventas y expansión.	Oportunidad	Crecimiento de las ventas y expansión a provincias.	Oportunidad
Perú y Colombia son los dos únicos países que apuntan hacia un desarrollo comercial avanzado	Positivo: Incremento de la demanda.	Oportunidad	Desarrollo de mercado, promueve la expansión internacional.	Oportunidad
Atracción a la inversión extranjera en el sector retail	Positivo: Mayores inversiones en el sector retail.	Oportunidad	Mayores inversiones en el sector retail.	Oportunidad
Incremento del sector retail en provincias	Positivo: Desarrollo de mercado	Oportunidad	Aprovechar y satisfacer esos mercados.	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Incremento en la cantidad de centros comerciales.	Positivo: Expandir y consolidar el sector. Incrementa la competencia	Oportunidad y Amenaza	Establecer acuerdos con los centros comerciales para el alquiler de las tiendas.	Oportunidad
El grueso de las ventas de Zara, H&M y Forever 21 proviene de arrebatarle cuota de mercado a los grandes almacenes.	Negativo: Disminución de las ventas en las tiendas por departamento.	Amenaza	Alta competitividad	Amenaza
Incremento del mercado laboral.	Positivo: Ayuda al desarrollo de jóvenes y sus familias, las personas tienen mayor poder adquisitivo y aumenten las ventas.	Oportunidad	Incremento del poder adquisitivo.	Oportunidad
SOCIAL				
Los gustos y estilos cada vez eran más globales	Positivo: Desarrollo de producto para satisfacer a los clientes y el incremento en la rotación de stock.	Oportunidad	Desarrollo de producto para satisfacer a los clientes.	Oportunidad
Los consumidores tienen conocimiento de las marcas y estilo que ofrecen los "fast fashion".	Positivo: Los clientes realizan comparaciones antes de realizar la compra.	Oportunidad	Ofrecer prendas de vestir novedosas con alta calidad y a precios asequibles.	Oportunidad
El cambio constante de la moda.	Positivo: Creación de nuevos modelos y diseños, aumento de la rotación de inventario.	Oportunidad	Creación de nuevos modelos y diseños, aumento de la rotación de inventario.	Oportunidad
Los consumidores no tienen fidelización ni lealtad de marca.	Negativo: Desarrollar productos, fuerte inversión en publicidad y marketing.	Amenaza	Desarrollar productos, fuerte inversión en publicidad y marketing.	Amenaza
El crecimiento del sector también se debe al aumento del turismo.	Positivo: Mayor poder adquisitivo de las personas.	Oportunidad	Mayor poder adquisitivo de las personas.	Oportunidad
TECNOLOGICO				
Importancia del E-Commerce	Positivo: Incremento de las ventas a través de un nuevo canal	Oportunidad	Incremento de las ventas a través de un nuevo canal	Oportunidad
AMBIENTAL				
Cambio climático: Fenómeno del Niño Costero	Negativo: Se reduce la oportunidad de vender ropas de temporada.	Amenaza	Se reduce la oportunidad de vender ropas de temporada.	Amenaza

Fuente: Hill (2015)
Elaboración Propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. ...El poder de las cinco fuerzas puede cambiar con el tiempo a medida que varían las condiciones en la industria. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas adecuadas. (Hill y Jones, 2010, pp. 42-43)

Amenaza de ingresos de competidores potenciales: Alta

- Lealtad de marca: Por el momento es baja la lealtad de marca por parte de los clientes, ya que existen diferentes tiendas que satisfacen la misma necesidad. Los clientes cuentan con las tiendas, las fast fashion (ZARA, H&M, Forever 21), tiendas por departamento (Saga Falabella, Oeschle, Ripley) y las tiendas online para poder realizar su compra, es por ello que se concluye que las empresas hasta el momento no han logrado la lealtad de los clientes.
- Economías de escala: Este tipo de empresas Fast Fashion compran materias primas de grandes lotes y a precios bajos a diferentes fabricantes de todo el mundo para reducir sus costos y poder producir a gran cantidad y poder seguir compitiendo en la industria, en el caso de la empresa UNIQLO, esta realiza su producción en China y con el modelo SPA.
- Requisitos de capital: El ingreso de un nuevo competidor necesitará de una gran inversión para poder invertir en la adquisición de las: materias primas a gran volumen, su producción mediante el modelo SPA, investigación y desarrollo, marketing y ventas, desarrollo de tecnología, alquiler de las tiendas, el pago de los salarios de los colaboradores y por último una fuerte inversión en cuanto a la infraestructura de las tiendas (escaleras automáticas, mostradores, exhibidores, etc.).
- Know How: Las empresas Fast Fashion deben de tener conocimiento en cuanto al modelo SPA, para poder reducir sus costos u otro modelo que le permita reducir su estructura de costos.

- Costo de cambio: Es bajo ya que los clientes pueden realizar su compra en cualquier otra empresa de fast fashion, tiendas por departamento o en el emporio de Gamarra sin que realice una alta inversión de dinero y tiempo.
- Regulación Gubernamental: Es bajo, se debe de tener en cuentas las leyes, normas y tratados de libre comercio en el mercado peruano. Últimamente se ha firmado una gran cantidad de tratados de libre comercio (TLC), donde favorece a otras empresas invertir en el mercado peruano.
- Las barreras de entrada hace que las compañías utilicen de manera adecuada economías de escala y deben ser altamente competitivas internacionalmente y en especial deben de tener fuerte inversión.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales: Alta

Dentro del sector retail se encuentran la industria Fast Fashion, las tiendas por departamento, las tiendas por conveniencia.

- Estructura competitiva: La industria Fast Fashion está consolidada (H&M, Zara, Forever21). La rivalidad es alta y aumenta a medida que las compañías tratan de socavar los precios de las demás o de ofrecer a los clientes más valor en sus productos con promociones y estrategias de marketing, pero al hacerlo provocan que bajen las utilidades de la industria.

La industria del retail en el Perú tendrá un cambio significativo en los próximos años debido a la oleada de firmas extranjeras que han ingresado al mercado nacional como sucede en el rubro de los fast fashion, donde cadenas mundiales de moda como H&M, Zara y Forever 21 vienen modificando el sector con sus nuevos e innovadores formatos de negocios. (“Retailers peruanos tendrán que adaptarse a oleada fast fashion para no desaparecer, 2015, párr. 2).

- Demanda en la industria: La demanda de la Industria Fast Fashion está en crecimiento.

Según Euromonitor, las “fast fashion” ingresaron hace dos años con la inauguración de Zara, H&M y Forever 21, asimismo se proyecta un crecimiento en la cantidad de centros comerciales para los futuros años, esto favorecerá a la expansión, consolidación y desarrollo del sector y así ser el segundo país de Latinoamérica, después de Chile. (“Crecimiento del retail en el Perú”, 2018, párr. 3)

El fast fashion es la introducción de colecciones diseñadas y fabricadas de manera rápida y que tienen una alta rotación en las tiendas. El negocio global de las marcas fast fashion en los últimos años, ha visto un crecimiento de las ventas del 15%, mucho más alto que el promedio de la industria. Además, sus márgenes de beneficios (10%) son más altos que el de las grandes marcas globales de tecnologías de la información. (“Impactos del fast fashion en el desarrollo del Perú”, 2018, párr.5)

- Costo de cambio (para el cliente) Es bajo, debido a la globalización y las ventas digitales; los consumidores tienen conocimiento de las marcas y modelos que ofrecen estas tiendas, ellos comparan precios, calidad, valor, etc.; por tal motivo no existe hasta el momento lealtad de marca.
- Barreras de salida son altas ya que las empresas tienen fuertes inversiones en cuanto a la infraestructura de las tiendas ya que estas son de gran formato, los costos fijos como las liquidaciones a los trabajadores son altas, de igual manera realizan una fuerte inversión en los centros de I&D para crear nuevos modelos que estén a la tendencia global, el costo de alquiler de todas las tiendas y por último su alta dependencia económica de la compañía en una industria.
- Factor diferenciador: Bajo, ya que todas las empresas de esa industria ofrecen prendas de vestir de acuerdo a las tendencias globales, de igual

manera la infraestructura que tienen estas tiendas tiene parecido formato y la exhibición de sus prendas.

Poder de negociación de los compradores: Bajo, Aunque “La llegada de estas tiendas fue muy esperada por los consumidores que ya conocían las marcas y estilo que ofrecían” (“Crecimiento del retail en el Perú”,2018); el cliente peruano promedio realiza compras en menor cantidad, ellos se toman su tiempo y pueden escoger a quién comprar basándose en la calidad del producto, precios, valor y servicio; por lo tanto si el costo de cambiar un producto de una tienda por otra es bajo. Asimismo, no existe la probabilidad de que los compradores puedan ingresar a la industria fast fashion.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo, ya que las empresas Fast Fashion adquieren grandes volúmenes de materias primas a diferentes proveedores de China y de todo el mundo donde le permite a la empresa Fast Retailing negociar precios y descuentos por compras de gran cantidad.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Alta, ya que los clientes perciben poca diferencia entre los productos de las empresas fast fashion por la globalización, los clientes encuentran la indumentaria en las diferentes tiendas fast fashion (H&M, Forever 21y Zara), tiendas por departamento (Saga Falabella, Ripley, Oeschle), emporio de Gamarra y a través de las tiendas online.

1.2.3. Determinación y sustentación de las oportunidades y amenazas

Tabla 1.7

Oportunidades y Amenazas

Variables	Fortaleza/ Oportunidad
Las economías de escala se alcanzaban mediante el aprovisionamiento global	O
Perú tiene crecimiento económico sostenido durante dos décadas.	O
Atracción a la inversión extranjera en el sector retail.	O
Progreso comercial para dos países de América Latina (Perú y Colombia).	O
Según investigación de Euromonitor, las “fast fashion” ingresaron al país con la apertura de las tiendas de Zara, H&M y Forever 21, y fueron muy bien aceptadas por los consumidores que ya conocían las marcas y estilo que ofrecían.	A/O
Incremento del sector retail en provincias los últimos años y se espera un incremento de las ventas para el 2020.	A/O
Se proyecta un aumento en la cantidad de centros comerciales para los próximos años, y favorecerá el proceso de expansión, consolidación y desarrollo del sector.	O
Incremento del mercado laboral gracias al crecimiento del sector Retail	O
Aumento del turismo nacional favorece al crecimiento del sector.	O
Aumento progresivo de las ventas digitales.	O
El internet retailing, es el futuro del sector y grandes operadores mundiales del E-Commerce hacen su ingreso de manera global.	O
Empleo de la omnicanalidad en los negocios.	O
Los gustos y estilos cada vez eran más globales.	A
La toma de decisión de compra de los clientes se basa en precios, calidad, gustos y preferencias; por lo que la lealtad de marca es indiferente.	A
Había pocos obstáculos legislativos para la ampliación de las tiendas en sitios pequeños.	O
El gobierno ha firmado varios acuerdos de libre comercio (TLC) para iniciar la integración comercial.	O
Disminución de los negocios de ropa debido a la coyuntura política y económica del país.	A
El contexto del 2018 para el país es de incertidumbre por la frágil democracia y crisis política.	A
El cambio climático como el fenómeno del niño afecto los retailers.	A
La globalización ha provocado cambios en las expectativas del consumidor, cuenta con mucho conocimiento de las marcas y estilo que ofrecen estas tiendas.	A

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI de Fast Retailing

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos.	0.12	4	0.48
Control eficiente de la cadena productiva, adopción del modelo SPA.	0.11	4	0.44
Posicionamiento y expansión global, cuenta con más de 2200 tiendas en diferentes lugares de todo el mundo, incrementa las ventas en los distintos segmentos.	0.12	3	0.36
Fuerte inversión en publicidad (radios locales, televisión, web, campañas, etc.); y Servicio de ventas y Post-venta (Política de devolución y un centro de atención al cliente)	0.10	4	0.4
Adecuada y moderna infraestructura, en lo que respecta a instalaciones, equipos para el aseguramiento de la calidad y buen servicio al cliente y post-venta.	0.06	3	0.18
Relación estratégica con sus proveedores de insumos.	0.08	3	0.24
Experiencia y conocimiento de la actividad de parte de sus gestores y funcionarios y la capacitación a nuevos líderes (FRMIC).	0.06	3	0.18
Debilidades			
Ser una marca conocida como "familiar" solo en Japón y no reconocida en otros países.	0.08	2	0.16
Proceso de selección inadecuado para puestos de dirección e intentos fallidos por el CEO por preparar a sus sucesores.	0.04	1	0.04
Expansión global lenta a diferencia de sus competidores.	0.10	2	0.2
Fuerte centralización de la toma de decisiones por Yanai Tadashi	0.07	1	0.07
Cierre de tiendas por no ser rentables a consecuencia de tener bajo posicionamiento.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.81

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

Conclusión: Podemos decir que la empresa sí tiene potencial competitivo para enfrentar a las empresas del sector, ya que sus grandes fortalezas, alianzas estratégicas con sus proveedores, fuerte inversión en publicidad y en I&D, control eficiente de la cadena de producción, alto aseguramiento de la calidad y su centro de formación de líderes FRMIC hacen que sus debilidades no afecten el crecimiento de la empresa ni el desarrollo de sus productos.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE de Fast Retailing

Matriz de evaluación de factores externos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Promover la integración comercial y buscar TLC.	0.02	3	0.06
Perú se ubica como uno de los países más atractivos para invertir en el Sector Retail.	0.12	3	0.36
Incremento del sector retail en provincias	0.05	3	0.15
Apertura de más centros comerciales en los próximos años.	0.07	3	0.21
Los gustos y estilos cada vez son más globales.	0.13	4	0.52
La entrada de estas tiendas Fast fashion son muy esperadas por los consumidores peruanos.	0.12	4	0.48
Se vuelve más atractivo del E-Commerce, tienda digital para el sector.	0.06	3	0.18
Amenazas			
Imagen del país con una democracia frágil, incertidumbre, sombrío y preocupante por la crisis política poco favorable.	0.04	1	0.04
Las expectativas del consumidor vienen cambiando gracias a la globalización, tienen conocimiento de las marcas, estilo, precios, etc.	0.08	2	0.16
Cambio climático.	0.02	1	0.02
Potencial crecimiento del sector retail en todo el país, trae como consecuencia que se incremente la rivalidad en la industria.	0.07	2	0.14
Los consumidores no tienen fidelización ni lealtad de marca.	0.10	3	0.3
El grueso de las ventas de Zara, H&M y Forever 21.	0.12	3	0.36
TOTAL	1.00		2.98

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración Propia

Conclusión: Podemos concluir que la empresa está preparada por encima del promedio para enfrentar el entorno, en el cual al aprovechar todas las oportunidades reforzarán el crecimiento de la empresa, obtendrá un mayor posicionamiento en el mercado y podrá llegar a más clientes con mejores productos y a precios asequibles. Con todo ello, puede disminuir el impacto de las amenazas y revertirlas para aprovechar todo el entorno.

2.3. Matriz de las estrategias Genéricas

“Estrategia genérica de negocio, lo que otorga a una compañía una forma específica de posición y de ventaja competitivas frente a sus rivales y que genera una rentabilidad superior al promedio” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.154).

El grupo empresarial Fast Retailing aplica la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos.

Figura 2.1

Matriz de las Estratégicas Genéricas

Estratégico	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación
	Solo un segmento	Liderazgo en costos
	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Hill (2015)

Diferenciación de producto: Alta, FR se fundamenta en la calidad superior, innovación superior y respuesta al cliente superior. Cuenta con centros de I&D donde sus diseñadores con gran reputación como Jil Sander diseñador alemán de alta costura desarrollan y crean prendas de vestir de alta calidad con nuevas tendencias de la moda para satisfacer a los clientes, esto va de la mano con la investigación que realizan para tener materias primas de alta calidad y suaves. El centro de I&D y el centro de atención al cliente trabajan juntos; la información recogida de los comentarios de los clientes es un feedback al centro de I&D que sirve para el desarrollo del producto, crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a la gente de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.

Segmentación de mercado: Alta, FR a través de su crecimiento en la industria ha realizado fusiones, adquisiciones, Joint Venture y alianzas estratégicas para tener mayor participación en los diferentes segmentos; es por ello que cuenta con unidades estratégicas de negocio (UEN) que está orientado a cada segmento entre ellos tenemos a Uniqlo (Japón e Internacional), GU, Theory, PTT, CDC, PLST y J Brand.

Habilidades distintivas: FR cuenta con eficiencia superior ya que ha adoptado el modelo SPA, simplifica los procesos, asumiendo el control del proceso del 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. Este control le proporciona una fortaleza muy importante de flexibilidad frente a sus competidores; la cual la hace la ser más eficiente. La organización tiene gran poder de abastecimiento, la adquisición de materias primas son de alta calidad y a bajo costo gracias a las alianzas estratégicas y contratos contractuales con compañías chinas y de todo el mundo; y son automatizados los sistemas de almacenaje a escala global. Asimismo el grupo empresarial ha realizado las creaciones de marcas propias para

poder abarcar a todo el mercado ofreciéndoles prendas de vestir de buena calidad gracias al área de I&D que continuamente investigan los nuevos materiales y modas globales. Y por último la empresa tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes brindando un buen servicio en las tiendas, que se encuentren limpio el suelo de las tiendas, que cuente con un gran surtido de prendas de vestir, tiene como política la devolución de las prendas de vestir hasta tres meses de realizada la compra y tiene un centro de atención al cliente para poder absolver las dudas, consultas y reclamos de las clientes.

2.4. Matriz FODA

La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como el análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. (Hill y Jones, 2010, p.19)

Tabla 2.3

Matriz FODA de Fast Retailing

Fortalezas		Debilidades
	F1 Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos.	D1 Ser una marca conocida como "familiar" solo en Japón y no reconocida en otros países.
	F2 Control eficiente de la cadena productiva, adopción del modelo SPA.	D2 Proceso de selección inadecuado para puestos de dirección e intentos fallidos por el CEO por preparar a sus sucesores.
	F3 Expansión global, cuenta con más de 2200 tiendas en diferentes lugares de todo el mundo, incrementa las ventas en los distintos segmentos.	D3 Expansión global lenta a diferencia de sus competidores.
	F4 Fuerte inversión en publicidad (radios locales, televisión, web, campañas, etc.); y Servicio Post-venta (Política de devolución y un centro de atención al cliente)	D4 Existe una fuerte centralización de la toma de decisiones por Yanai Tadashi.
	F5 Adecuada y moderna infraestructura, en lo que respecta a instalaciones y equipos para el aseguramiento de la calidad.	D5 Cierre de tiendas por no ser rentables a consecuencia de tener bajo posicionamiento.
	F6 Relación estratégica con sus proveedores de insumos.	
	F7 Experiencia y conocimiento de la actividad por parte de sus gestores y funcionarios y la capacitación a nuevos líderes (FRMIC).	
Oportunidades	FO	DO
O1 Promover la integración comercial y buscar TLC.	F4O7: Potenciar la publicidad para crear una fidelización y ser una marca reconocida por los clientes peruanos, implementar el e-commerce y reforzar la plataforma de redes sociales.	D3O2O3 Generar planes estratégicos para fortalecer la expansión global e ingresar a nuevos mercados de manera exitosa.
O2 Perú se ubica como uno de los países más atractivos para invertir en el Sector Retail.	F6O1: Aprovechar los TLC para fortalecer las relaciones con los proveedores estratégicos a partir de las garantías que ofrecen los tratados.	D3O1 Aprovechar los TLC para promover la integración comercial y así poder lograr una mejor expansión global igualando o mejorando a sus competidores.
O3 Incremento del sector retail en provincias.	F3O2: Fortalecer el posicionamiento corporativo para invertir en el Perú.	D5O7 Aprovechar el crecimiento del internet retailing para no perder participación de mercado y fortalecer las marcas poco rentables.
O4 Apertura de más centros comerciales en los próximos años.	F5O4: Invertir en la infraestructura de las tiendas, buena distribución de los espacios para cada una de las marcas. Implementar una red de tiendas para optimizar la venta por metro cuadrado y fortalecer alianzas con los centros comerciales para abrir nuevas tiendas.	D2O4: Aprovechar la apertura de los centros comerciales a partir de la inversión en Perú e implementar una comunicación más horizontal y directa en la estructura organizacional de la empresa para tener mejor una coordinación con la gerencia.
O5 Los gustos y estilos cada vez son más globales.	F1O5: Potenciar e invertir el centro de I&D para crear nuevas líneas de producto e internacionalizar la marca.	D1D4O2O3: Aprovechar el crecimiento del sector retail para que los directivos puedan implementar planes de negocio a través de su conocimiento y experiencia pero compartiendo la visión de Tadashi.
O6 La entrada de estas tiendas Fast fashion son muy esperadas por los consumidores peruanos.	F3O3O4: Abrir tiendas de UNIQLO de gran formato en los principales centros comerciales de Lima y provincias.	
O7 Se vuelve más atractivo del E-Commerce, tienda digital para el sector.		

(continúa)

(continuación)

Amenazas	FA	DA
A1 Imagen del país con una democracia frágil, incertidumbre, sombrío y preocupante por la crisis política poco favorable.	F4A6 Invertir en el uso de las tiendas online y emplear publicidad en las redes sociales, mediante la implementación de una plataforma virtual.	
A2 Las expectativas del consumidor vienen cambiando gracias a la globalización, tienen conocimiento de las marcas, estilo, precios, etc.	F1A5: Invertir en I&D para ofrecer a los clientes diseños únicos y que se diferencie de la competencia.	D1D3A2A5: Invertir en las promociones, campañas de publicidad por los diferentes canales para aumentar la participación de mercado
A3 Cambio climático.	F1A2Desarrollar nuevos productos para satisfacer a los clientes en cuanto a calidad y precios.	D4A2: Realizar un análisis sobre la posibilidad de ingresar a nuevos mercados como el Perú y demás países de América Latina.
A4 Potencial crecimiento del sector retail en todo el país, trae como consecuencia que se incremente la rivalidad en la industria.	F1A7: Aprovechar la inversión I&D para creación de nuevas prendas para la satisfacción de los clientes y estar a la par con los constantes cambios de la moda.	
A5 Los consumidores no tienen fidelización ni lealtad de marca.	F3F6A4: Crear alianzas estratégicas con los centros comerciales y el sector bancario.	
A6 El grueso de las ventas de Zara, H&M y Forever 21.	F4A2: Ofrecer promociones en las tiendas físicas y online para lograr aumentar la fidelización de los clientes.	

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

2.5. Definición y sustentación de la visión, misión y políticas

Misión

Crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único, y para permitir que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa. Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad. (Takeuchi, 2012)

Componentes esenciales de la declaración de la misión:

- Clientes: Personas de todo el mundo
- Producto: prendas de vestir.
- Mercados: Todos los segmentos
- Tecnología: prendas realmente geniales con un valor nuevo y único
- Rentabilidad: buscar, crecer y desarrollar nuestra empresa
- Filosofía: las personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de llevar tan buena ropa
- Concepto de sí misma: crear prendas realmente geniales con un valor nuevo y único.
- Imagen pública: a través de nuestras actividades corporativas únicas y buscar crecer y desarrollar nuestra empresa en unidad con la sociedad
- Preocupación por los empleados: Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas.

Misión reformulada: “Diseñar prendas de vestir originales e innovadoras y de manera eficiente, para que los clientes de todo el mundo experimenten la felicidad, alegría y la satisfacción de llevar una prenda de moda de calidad, con un valor único y a precios accesibles.

Siguiendo a F. David y F. David (2017), “Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?””. (p.68)

Visión de Fast Retailing

Expandiremos nuestro negocio por toda Asia, incluyendo Malasia, Tailandia, Filipinas, Vietnam, Indonesia, la India y Australia. Además, abriremos varias tiendas insignia en Occidente, como en París, Londres y Nueva York, donde ya tenemos establecimientos. Ampliaremos nuestro negocio a otras grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Berlín, Los Ángeles y San Francisco (además de Bombay, Río de Janeiro, México D.F. y Buenos Aires) (Takeuchi, 2012).

Visión formulada

Ser una empresa líder a nivel global en la creación, diseño, producción, comercialización y distribución de prendas de vestir y ser reconocida a través de nuestras marcas como un icono de la moda. Seguiremos expandiendo nuestras marcas por todo el mundo (Asia, Australia y América). Además, abriremos varias tiendas insignia en Occidente, como en París, Londres y Nueva York, donde ya tenemos establecimientos. Ampliaremos nuestro negocio a otras grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Berlín, Los Ángeles y San Francisco (además de Bombay, Río de Janeiro, México D.F. y Buenos Aires) y Lima.

Las políticas ayudaran a cumplir con los objetivos, de esta manera podemos mencionar algunas políticas más resaltantes de FR.

- Haremos todo lo que esté en nuestra mano por nuestros clientes.
- Aspiramos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible de éxito.
- Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- Conduciremos el negocio de un modo muy real basado en el mercado, los productos y los hechos.
- Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad.
- Persigue la excelencia y aspira al mayor nivel posible de logros. (Takeuchi, 2012)

2.6. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

De esta manera se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivos a nivel Internacional

- “Abrir 100 tiendas nuevas de alta calidad cada año” (Takeuchi, 2012).
- “Crear una red de más 1000 tiendas en la gran China para el año 2021” (Takeuchi, 2012).
- “Aumentar las ventas en 5 billones de yenes con 1 billón de yenes en beneficios en 2020” (Takeuchi, 2012).

Objetivos al ingresar al mercado peruano

- Aumentar la rentabilidad para el próximo año en un 5%.
- Incrementar las ventas en un 3% en el mercado peruano para el 2019.
- Al 2019 incrementar la participación de mercado nacional e internacional en un 5%.
- Mejorar la satisfacción de los clientes para el próximo año en un 10%.
- Incrementar las ventas por metro cuadrado en un 2% para el 2019.
- Incrementar la fidelización de la marca de UNIQLO para el próximo año en un 10%.
- Al 2019 minimizar los tiempos de entrega para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada.
- Al 2019 inaugurar 2 tiendas en los centros comerciales Jockey Plaza y Plaza Norte.
- Minimizar el nivel de inventario en las tiendas para el 2019 en un 90%.
- Desarrollar planes de motivación y línea de carrera al personal para el 2019.
- Capacitación continua al personal de ventas y tiendas para el 2019.

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

A la actualidad la empresa Fast Retailing emplea diferentes estrategias para cada una de sus unidades estratégicas de negocio, así podemos observar que UNIQLO Internacional continua con una fuerte expansión global, ya que los clientes reconocen la marca con productos innovadores, de calidad y a precios asequibles. Las preferencias de

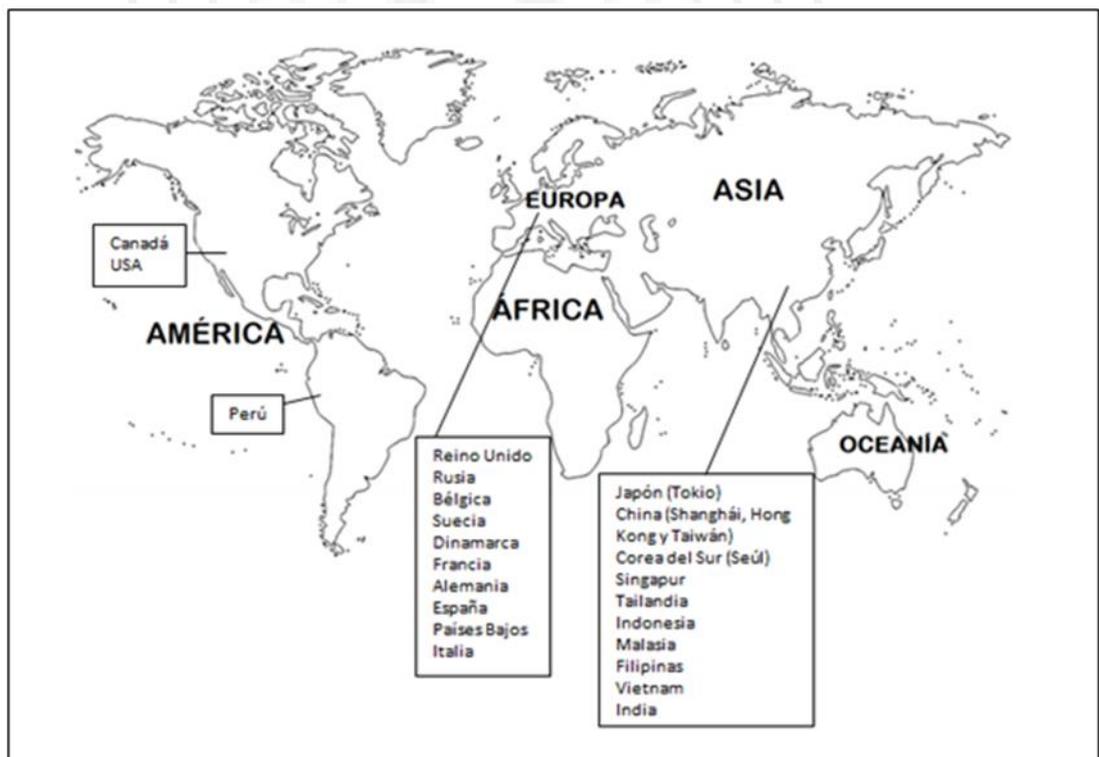
los clientes son cada vez más globales, por lo que el centro de I&D debe de investigar y crear nuevos diseños de prendas que satisfagan las necesidades de los clientes en los diferentes países que se opera y que se pretenden llegar.

Redefinir GU como una marca que puede establecer una posición sólida en los mercados globales, ya que la “fortaleza de GU reside en su capacidad de incorporar rápidamente las últimas modas y ofrecerlas a precios increíblemente” Fast Retailing (2018).

Por otra parte para intensificar la expansión global y garantizar con éxito el ingreso al mercado peruano de Uniqlo se realizará mediante las divisiones según el territorio geográfico en las cuales la empresa tiene presencia, según la página web del grupo empresarial Fast Retailing, la empresa Uniqlo tiene presencia en los siguientes países.

Figura 2.2

Redefinición de las UEN



Elaboración Propia

Se propone crear nuevas divisiones las cuales serán Uniqlo Asia (Sudeste de Asia, Asia del Sur, Asia del Norte), Uniqlo Europa y Uniqlo América (América del Norte y América del Sur); estas nuevas divisiones tomarán sus propias decisiones

estratégica pero compartirán los recursos y funciones para disminuir los gastos y poder tomar las decisiones más rápido, asimismo se crearán nuevos proyectos que ayuden al expansión global de la empresa que se pueda a incluir a Perú.

La compañía podría realizar un benchmarking y tomar de referente algunas líneas de negocio que tiene sus competidores o las tiendas por departamento por ejemplo vender en sus tiendas accesorios y/o productos para el hogar esta nueva unidad de negocio se llamaría UNIQLO Household y ofrecería utensilios, muebles y otros accesorios para la cocina, dormitorios, sala, comedor, etc. De esta, manera poder aumentar el número de vistas y aumentar las ventas.

Y por último se propone también crear una unidad negocio enfocada en ropa deportiva UNIQLO Depor, ya que cada vez hay más personas que dan más importancia al cuidado de la salud y la actividad física y esto les lleva a realizar deportes o ir al gimnasio, para lo cual necesitan indumentaria exclusiva para realizar actividades físicas.

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

1. Estrategias funcionales

Logística y operaciones:

- Es muy importante determinar la ubicación óptima y estratégica de las tiendas en el Perú (Lima y provincias) para tener un adecuado nivel de abastecimiento teniendo en cuenta los factores como el clima de la zona, prendas que tienen mayor demanda y del mismo modo para tener una gran cantidad de visitas de los clientes.
- Ubicar estratégicamente los centros de distribución para acelerar el abastecimiento de las tiendas para optimizar el tiempo de entrega, tener un excelente manejo del nivel de stock y mayor control en las tiendas.
- Se sugiere realizar una evaluación para buscar nuevos lugares para la sub contratación de la producción de las prendas a menores costos.
- Establecer un centro de despacho, recojo, packing y picking para los productos del canal online.
- Establecer estándares y políticas de calidad en los procesos y control del inventario.

- Seguir obteniendo buenas relaciones estratégicas con los proveedores para seguir obteniendo descuentos por cantidad y realizar un cuadro comparativo de evaluación y calificación de proveedores.
- Se debe de aplicar una estrategia de localización usando ranking de factores para conseguir los mejores lugares para establecer las tiendas de UNIQLO, considerando como variables las siguientes: mercado, transporte, mano de obra, materia prima.
- Aplicar las estrategia de enfoque en los ingresos, para buscar facilitar la visita de la mayor cantidad de los clientes sin descuidar los costos

Marketing: Desarrollar la publicidad mediante la propagación de sus promociones a través de medios ATL como las que se usa en China y en sus otras tiendas (diarios, revistas, televisión y radios locales), ya que este tipo de publicidad se logra llegar a la gran masa de futuros clientes; usar BTL en las tiendas, la distribución de los espacios de la tiendas, el uniforme del personal de ventas, la exhibición de los maniqués y por último potencializar la publicidad online con el apoyo de plataformas comerciales online, e-commerce y redes sociales; también desarrollar campañas de promoción, ofertas de las prendas los fines de semana, descuento en la segunda prenda, 2X1, cierra puertas, cyborsale, etc. Innovar y lanzar al mercado nuevas líneas de negocio para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes

Desarrollo de mercado: Aprovechar el crecimiento de los centros comerciales en el Perú lograr abrir nuevas tiendas en ciudades más representativas y de mayor poder adquisitivo en el Perú para no quedarse atrás de sus competidores.

Gestión de Recursos Humanos:

- Propagar la comunicación de manera que los colaboradores de Perú conozcan la misión, visión, objetivos de la empresa japonesa. Realizar procesos de reclutamiento y selección adecuados para contar con el personal correcto para cada puesto desde los puestos operativos hasta los puestos de dirección.
- Implementar un plan de línea de carrera y planes de desarrollo para los puestos de dirección del grupo empresarial Fast Retailing e implementar un programa de capacitación.
- Realizar un programa de capacitaciones constantes a todo el personal y en especial al personal de ventas ya que ellos tienen el contacto directo con los

clientes y ofrecerles incentivos y beneficios como descuentos en las tiendas a los colaboradores y de esta manera tener motivados al personal.

- Y por último realizar la evaluación de desempeño de manera semestral.

I&D: Con su ingreso al Perú la empresa puede innovar nuevos materiales como la lana de alpaca y comenzar a crear nuevas prendas para un segmento más sofisticado y elegante.

Ventas y post-venta: Absolver dudas y consultas a los clientes, brindar un buen servicio en las tiendas físicas, monitorear el cumplimiento de las metas de ventas. Crear una aplicación en el cual se tenga una comunicación más rápida y eficiente para absolver las dudas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes. Establecer un plan de fidelización de clientes por medio de afiliación de tarjetas de crédito brindándoles mejores servicios y descuentos.

2. Estrategia de negocio (UEN)

De acuerdo al análisis previamente desarrollado en función a la ventaja competitiva se puede observar que la empresa desarrolla la estrategia de liderazgos en costos y diferenciación ya que realiza constantemente investigación en buscar nuevas telas de diferentes partes del mundo y de esta manera ofrecer prendas de vestir de buena calidad, cuenta también con alianzas con diseñadores de alta costura reconocidos mundialmente el cual le da mejor reconocimiento y prestigio, la empresa ofrece un buen servicio de atención a los clientes en las tiendas procurando siempre tener limpio el suelo de las tiendas, surtido de prendas y por último ofrece un servicio de post-venta para poder brindar soluciones a los clientes frente a sus reclamos realizados y tomar en cuenta sus sugerencias y también cuenta con la política de devoluciones hasta de tres meses después de realizar la compra Y por otro lado la empresa procura siempre reducir su estructura de costos mediante las alianzas estratégicas con sus proveedores, realizar economías de escala y subcontratar la producción.

Estrategias de inversión a nivel de negocio se determina a través de la etapa de ciclo de vida de la demanda y la posición competitiva del negocio; este último podemos observar que FR tiene una fuerte posición frente a sus competidores H&M, Zara, Forever 21; en cuanto a la demanda está se encuentra en crecimiento es por ello que se debe de aplicar la estrategia de expansión, abrir nuevas tiendas en distintos centros comerciales de Lima y en provincias y poder obtener mayor participación de mercado,

esto va de la mano con la visión de la empresa de abrir la máxima cantidad de tiendas en todo el mundo. Se debe de aplicar una estrategia de localización usando ranking de factores para conseguir los mejores lugares para establecer las tiendas.

3. Estrategia Corporativa

Integración vertical hacia atrás: En cuanto a esta estrategia no es conveniente que FR adquiriera a un proveedor ya que esta empresa tiene buenas relaciones estratégicas con varios proveedores de todo el mundo el cual se abastece de materias primas de excelente calidad. Se sugiere que se realice nuevos estudios de mercados y buscar potenciales proveedores en Perú y en los otros países donde la empresa ingresará para seguir con su expansión.

Integración horizontal, anteriormente la empresa ha comprado a sus competidores o ha realizado joint-venture, según Takeuchi (2012), el grupo Fast Retailing, entre los años 2004 y 2010, realizó varias adquisiciones de compañías de la industria de la moda con el fin de consolidarse en el mercado mundial textil (p.5).FR pasa a tercer lugar, puede aprovechar este momento para adquirir a GAP que últimamente no ha obtenido mejores rendimientos.

Diversificación relacionada; ofrecer al cliente una nueva línea exclusivamente de ropa deportiva para las personas que disfrutan ir al gimnasio o realizar deportes y vestir con unas prendas suaves y flexibles para realizar sus actividades físicas y podría llamarse esta nueva línea de negocio UNIQLO Depor.

Diversificación no relacionada: la empresa para incrementar su gama de productos debería agregar productos complementarios por ejemplo ofrecer a los clientes en sus tiendas productos como lentes de sol, relojes, gorras, perfumes, etc. Y por último la compañía podría tomar de referencia algunas líneas de negocio que tiene sus competidores o las tiendas por departamento para no quedarse fuera de la competencia por ejemplo vender en sus tiendas accesorios y/o productos para el hogar esta nueva unidad de negocio se llamaría UNIQLO Household y ofrecería utensilios, muebles y otros accesorios para la cocina, dormitorios, sala, comedor, etc. De esta, manera poder aumentar el número de vistas y aumentar las ventas.

Desarrollo de producto, para incrementar las ventas y la participación del mercado la empresa impulsa el desarrollo de nuevos modelos y diseños con las nuevas

tendencias de la moda y de esta manera satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, por ejemplo, crear nuevos modelos de ropa de vestir con lana de alpaca.

Desarrollo de mercado, la empresa continúa utilizando esta estrategia ya que va de la mano con su visión de expandirse por todo el mundo aferrado al crecimiento de los centros comerciales.

Outsourcing estratégico, Uniqlo, tiene alrededor de 450 miembros del equipo de producción y takumi textil en diferentes lugares como en Shanghai, Ciudad Ho Chi Minh, Dhaka, Yakarta, Estambul y Bangalore. Los equipos de producción visitan semanalmente las fábricas asociadas para resolver problemas de calidad de producción o de gestión.

Alianzas estratégicas, Uniqlo ha realizado alianzas estratégicas con los mejores diseñadores de moda y de alta costura como Jil Sander, se recomienda que la empresa realice alianzas estratégicas con los centros comerciales de Lima y provincias y con las entidades del sector bancario para poder ofrecer a sus clientes descuentos con las tarjetas de crédito.

4. Global

Estrategia de estandarización global: La empresa Fast Retailing con su marca Uniqlo ha adoptado la estrategia global, la presión por disminuir los costos es alta, pone mucho empeño en su estructura de costos como en las economías de escala ya que con esto puede colocar precios bajos a las prendas de vestir y seguir manteniéndose como un fuerte competidor de la industria y a la vez se requiere tener una buena coordinación con los centros de I&D para incorporar los nuevos diseños a los distintos mercados. Fast Retailing usa su modelo de negocio igual en todos los mercados destacando su ventaja competitiva de manera global, gracias a que los gustos, preferencias y estilo que son más globales, es por ello que no realiza grandes adaptaciones en sus diseños.

Elección de la modalidad de entrada: Subsidiaria ya que se mantiene el control del proceso de negocio y el know-how, esto sirve para tener una coordinación estratégica a nivel global.

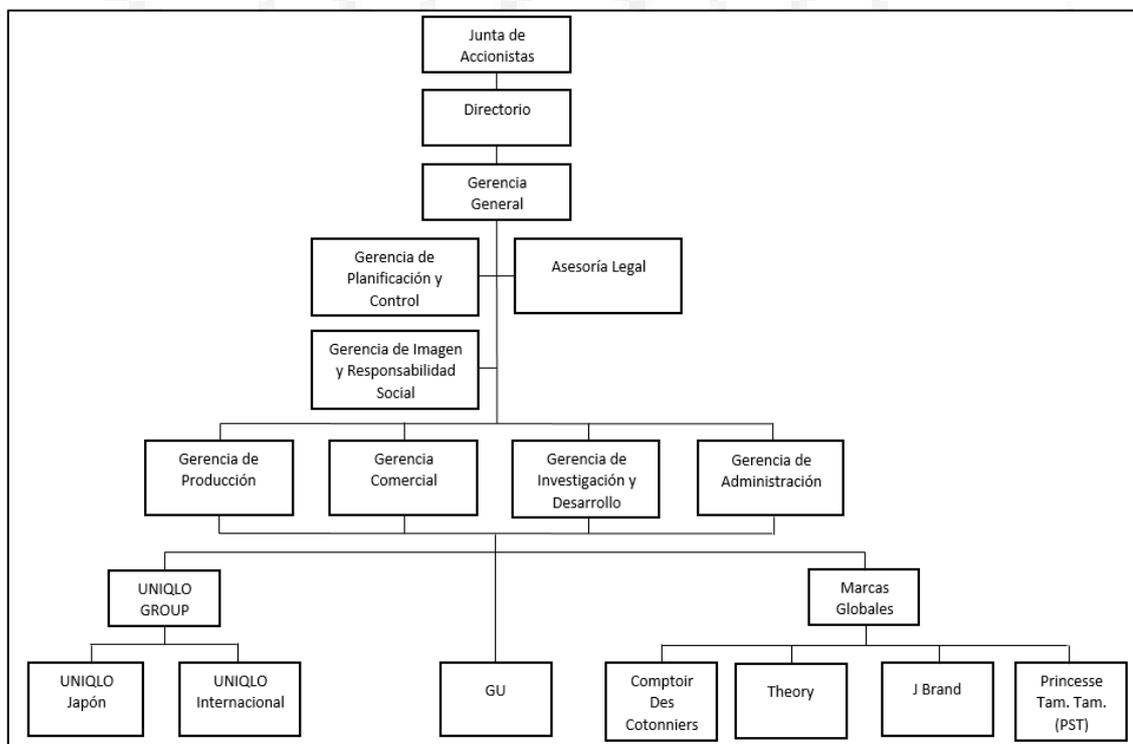
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Takeuchi (2012), “FR era conocida por sus frecuentes cambios de cargos (y famosa por no publicar su organigrama)”, por tal motivo se ha diseñado un organigrama de acuerdo a sus UEN.

Figura 3.1

Organigrama de Fast Retailing



Elaboración Propia

Por otro lado es necesaria la creación de una UEN en Latinoamérica para poder desarrollar las estrategias necesarias que apoyen al crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado peruano tanto en la ciudad de Lima como en provincias y pueda superar la participación de mercado y ventas a sus competidores como H&M, ZARA y Forever21, el encargado de la división de Latinoamérica debe de asegurar la consolidación de la marca UNIQLO en Perú y también el ingreso satisfactorio a los demás países de la región.

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

La implementación de la estrategia tiene categorías esenciales como la dirección y administración de las personas, estructura organizacional, la cultura y clima organizacional.

La dirección de una empresa incluye la motivación, el liderazgo, la orientación de las personas para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados mediante las estrategias establecidas. En el grupo empresarial Fast Retailing la motivación del personal estaría orientado a los incentivos remunerativos y no remunerativos para mejorar la implementación de las estrategias; en cuanto al liderazgo, las personas en encargadas de los puestos de dirección deben de tener las competencias como: comunicación efectiva, resolución de conflictos, empowerment e influir en el personal de manera positiva para el cumplimiento de las metas.

Se debe de aplicar una estrategia de Recursos Humanos juntamente con su centro de formación para líderes FRMIC, se instituirá líderes gestores del negocio, capacitados para que puedan tomar buenas decisiones en los negocios locales, asimismo tener el personal adecuado y comprometido con los objetivos, misión, visión y principios de la empresa.

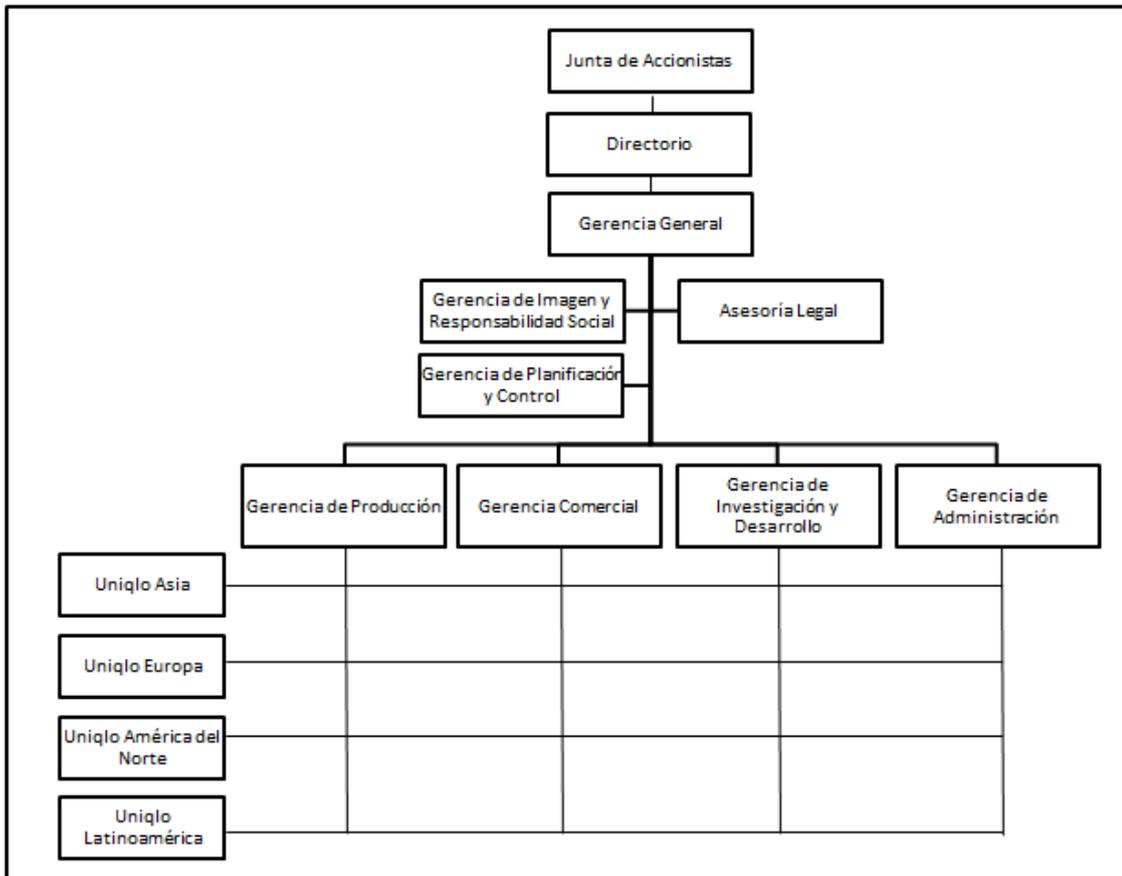
Según Takeuchi (2012), Yanai creo FRMIC como un centro de formación de futuros líderes para desarrollar e implementar ideas innovadoras. En el cual la última etapa era el desafío individual, se suponía la oportunidad de resolver problemas y desarrollar el negocio.

Otro cambio que se puede implementar y que ayudaría a la implementación de las estrategias es elaborar un organigrama matricial que combinaría las unidades estratégicas de negocio y las especialidades funcionales. La empresa Fast Retailing cuenta con las siguientes unidades de negocio Uniqlo (Japón e Internacional) y las marcas globales (CDC, Theory, J Brand, PTT, entre otras marcas) y las marcas nacionales en el cual se pueda compartir actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor como por ejemplo las gerencias de producción, comercial, I&D y administración.

Según Robbins y Coutler (2014) “La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos liderados por un gerente de proyecto” (p.358).

Figura 3.2

Propuesta de cambio de organigrama de Fast Retailing



Elaboración Propia

Se propone que la estructura organizacional sea matricial debido a que la empresa cuenta con cuatro grandes unidades estratégicas de negocio donde se puede aprovechar y compartir las áreas funcionales con este modelo se permite incrementar la productividad y especialización de los colaboradores también es posible que estos trabajen de manera más flexible en diferentes proyectos o productos. Este modelo organizacional podría ser muy útil para el ingreso a nuevos mercados ya que gracias a la colaboración de las áreas funcionales permite a los colaboradores poder manejar de manera eficiente los retos y objetivos complejos de esta manera Uniqlo Latinoamérica realizará distintas acciones que ayuden de manera satisfactoria el ingreso al mercado

peruano, para ello determinará las estrategias correctas, publicidad, promociones, apertura de tiendas en los distintos centros comerciales de Lima y provincias que ayuden a la aceptación y fidelización de los clientes peruanos hacia la marca Uniqlo.

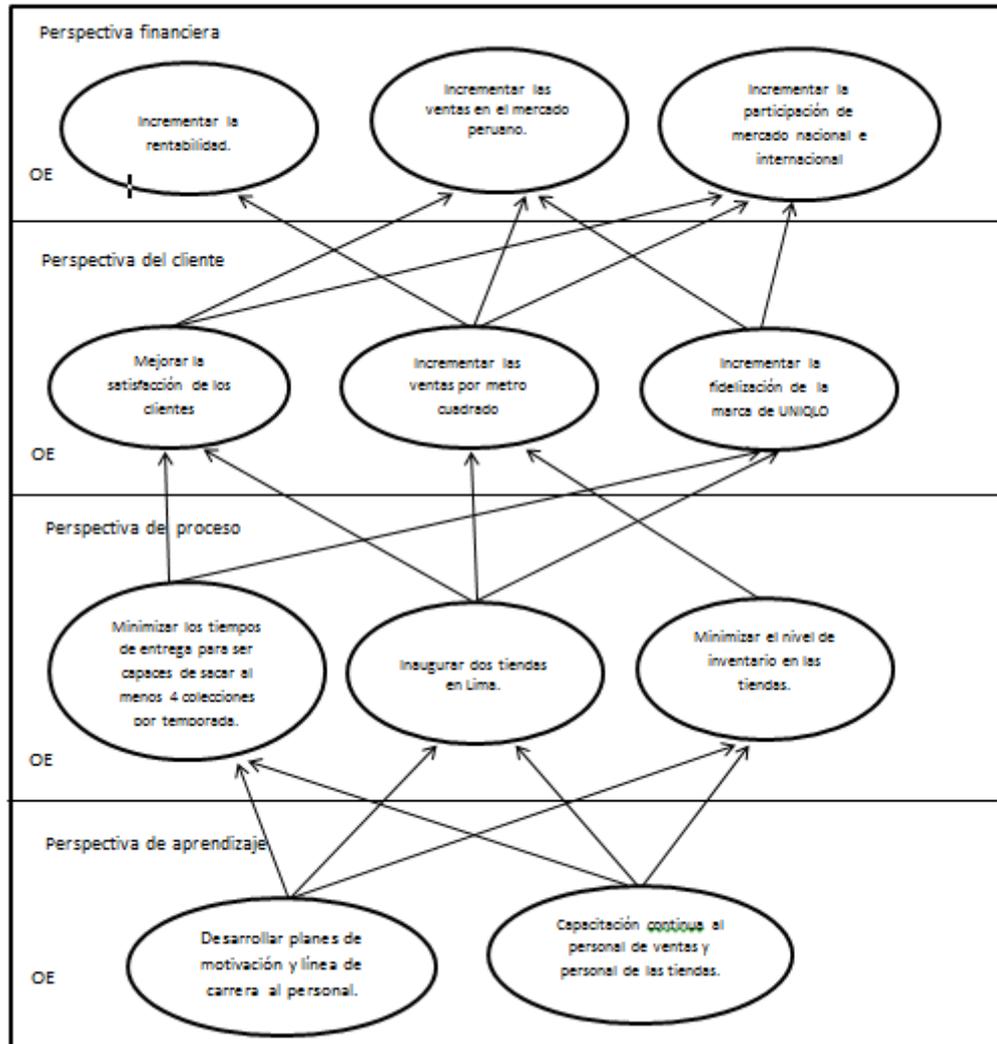


CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de FR



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de Fast Retailing

PERSPECTIVA	META: INCLUYE PLAZO		INDICADORES DE GESTIÓN	PESO BSC	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Financiera	Aumentar la rentabilidad para el próximo año.	5%	ROE %= Utilidad neta/ Patrimonio	40%	Desarrollar planes de marketing y operaciones. Plusvalía de acciones para aumentar la rentabilidad.
Financiera	Incrementar las ventas en el mercado peruano para el 2019.	3%	% Rentabilidad de las ventas=Utilidad bruta/ventas	30%	Potencializar planes de marketing y operaciones.
Financiera	Al 2019 incrementar la participación de mercado nacional e internacional.	5%	%Participación de mercado= Total de ventas/ Total de ventas del mercado.	30%	Desarrollar estrategias intensivas
Cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes para el próximo año.	10%	Cantidad de clientes satisfechos/Nº de encuestas	30%	Realizar encuestas diarias a los clientes.
Cliente	Incrementar las ventas por metro cuadrado en un 20% para el 2109.	20%	Ventas / metro cuadrado	40%	Fomentar las alianzas con los centros comerciales a nivel nacional. Potencializar el uso de e-commerce.
Cliente	Incrementar la fidelización de la marca de UNIQLO para el próximo año.	10%	% de lealtad de marca UNIQLO	30%	Desarrollar campañas promocionales los fines de semana.
Procesos Internos	Al 2019 minimizar los tiempos de entrega para ser capaces de sacar al menos 10 colecciones por temporada.	10	Productividad=% de productos nuevos en comparación a los competidores	40%	Establecer alianzas con nuevos diseñadores en Lima para poder crear nuevos productos.
Procesos Internos	Al 2019 inaugurar 1 tienda en Lima.	2	Cantidad de tiendas=Nº de tiendas	20%	Aprovechar y realizar relaciones estratégicas con los centros comerciales.
Procesos Internos	Minimizar el nivel de inventario en las tiendas para el 2019 en un 90%.	90%	Nivel de inventario Inv. Final/ventas promedio	40%	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados, corren riesgo de ser perdido.
Aprendizaje	Desarrollar planes de motivación y línea de carrera al personal para el 2019.	20%	Total de actividades de reconocimiento	60%	Promover igualdad de oportunidades. Desarrollar incentivos remunerativos y no remunerativos
Aprendizaje	Capacitación continua al personal de ventas de las tiendas para el 2019.	20%	%Cursos ejecutados/cursos programados	40%	Programa de capacitación en función a las funciones del puesto y atención al cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- La empresa Fast Retailing adopta el modelo SPA (minorista de tienda especializada con mara propia), esto se debe a que la mayoría de las grandes cadenas textiles estadounidenses y europeas eran SPA, el cual permite asumir el control del proceso del modelo de negocio en su totalidad y de esta ser más eficiente y eficaz y poder generar ingresos superiores.
- La empresa cuenta con una red de proveedores principalmente en China y en todo el mundo, donde aprovecha la economía de escala para reducir costos y obtener mayores ingresos. Asimismo, tiene acuerdos contractuales de exclusividad con fabricantes chinos.
- Fast Retailing para ofrecer prendas de vestir de buena calidad a los clientes compra materias primas de alta calidad del mundo, por ejemplo, lana de merino, ganso, tela vaquera, cachemira, entre otras telas.
- Para brindar prendas de moda del futuro la empresa cuenta con centros de investigación y desarrollo para la creación de nuevos diseños y modelos que estén en paralelo a las nuevas tendencias de la moda para ello tiene aliados estratégicos a diseñadores con gran reputación por ejemplo Jil Sander y asimismo se trabaja de manera conjunta con el centro de atención al cliente y los centros de I&D para tener en cuenta las sugerencias y comentarios de los clientes y así poder ofrecer mejores diseños y destacar nuestro factor diferenciador frente a los competidores.
- Fast Retailing cuenta con ventajas competitivas (eficiencia superior, innovación superior, calidad superior y respuesta al cliente superior), que son muy bien aprovechadas por la empresa para lograr su crecimiento en el mercado y su expansión a nivel global.

RECOMENDACIONES

- El crecimiento y expansión de los centros comerciales tanto en Lima y en provincias ha favorecido el crecimiento del Sector Retail, la empresa por medio de su marca UNIQLO debería aprovechar este factor para poder abrir más tiendas en nuevos países como Perú y Colombia ya que estos dos países apuntan hacia un desarrollo comercial avanzado y comenzar a ser reconocidos en América Latina.
- Para que la empresa Fast Retailing cumpla con su visión de expandirse por todo el mundo y poder ofrecer sus prendas de vestir de excelente calidad con un valor nuevo y exclusivo y lograr la satisfacción de los clientes debe de continuar con las estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación; mejorando su plataforma de tiendas online, potenciar la publicidad en redes sociales, aperturas de tiendas, desarrollo de nuevas líneas de negocio para personas deportistas y accesorios y decoraciones para el hogar las cuales se podrían llamar UNIQLO Depor y UNIQLO Household.
- Desarrollar y potencializar el internet retailing, ya que es el futuro del sector se recomienda usar innovadoras plataformas de tecnología que facilite al cliente la búsqueda de los productos y recomendaciones de compra; a diferencia de su competidor Zara que ya puso a prueba su nueva tecnología de ropa virtual.
- Aprovechar las materias primas que ofrece el Perú por ejemplo la lana de alpaca que es más ligera y resiste mejor al agua; hacer un estudio de mercado y buscar alianzas estratégicas con proveedores de este insumo y desarrollar nuevos productos con esta nueva materia prima.
- Se sugiere aplicar un organigrama matricial para el ingreso en América Latina para aprovechar mejor los recursos de la empresa y cumplir de manera eficiente los retos y objetivos propuestos.

REFERENCIAS

- Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. (23 abril de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- David, F. R. y David F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- 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. (01 de setiembre del 2018). Theory. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/theory/>
- Fast Retailing. (11 de octubre del 2018). Comptoir des Cottonniers. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>
- Fast Retailing. (11 de octubre del 2018). GU. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>
- Fast Retailing. (12 de agosto del 2018). Princesse Tam.Tam. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/princesse/>
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018). JBrand. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018). Overview of Business Segments. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html>
- Fast Retailing. (31 de agosto de 2010). UNIQLO integrates Shoe Brands Under Specialty CANDISH Line. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/news/1008311600.html>
- Garcés, E., López, G. y Pailiacho, V. (2017). 3C TIC. *Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. Un enfoque desde la tecnología*. 6(2), 52-69. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69>
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2010). *Administración estratégica: un enfoque integral*. (9.^a ed.). Australia: South-Western Cengage Learning
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning

- Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11.ª ed.). Cengage Learning
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Dirección estratégica*. (7.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (2.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000
- Modes Información. (13 de julio de 2018). El dueño de Uniqlo extiende su alianza con Shima Seiki para producir 'on demand'. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-dueno-de-uniqlo-extiende-su-alianza-con-shima-seiki-para-producir-on-demand-es.html>
- Modes Información. (9 de octubre de 2018). Fast Retailing sella una alianza con Daifuku para automatizar sus almacenes logísticos. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/fast-retailing-sella-una-alianza-con-daifuku-para-automatizar-sus-almacenes-logisticos-es.html>
- Modes Información. (19 de octubre de 2018). Gap cae en bolsa: JP Morgan prevé un impacto en sus márgenes por la batalla comercial. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/gap-cae-en-bolsa-jpmorgan-preve-un-impacto-en-sus-margenes-por-la-batalla-comercial-es.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (16 de setiembre del 2015). Retailers peruanos tendrán que adaptarse a oleada fast fashion para no desaparecer. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/retailers-peruanos-adaptarse-oleada-fast-fashion-no-desaparecer/>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Reyes, S. (2018). Crecimiento del Retail en el Perú. *AD News*. Recuperado de https://issuu.com/mercadonegro.pe/docs/ad_news_63_marzo
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). México D. F: Pearson.
- Salas, L. (23 de abril del 2018). Así han impactado las fast fashion desde su llegada al Perú. *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>
- Takeuchi, H. (2011). *Fast Retailing Group* (caso 711-496). Recuperado del sitio de Internet Universidad de Harvard, Escuela de Negocios <https://www.harvard.edu/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (19.ª ed.). México D.F.: The McGraw-Hill Companies.

¿Una semana laboral de cuatro días? Conoce la estrategia de Uniqlo. (27 de agosto de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/semana-laboral-cuatro-dias-conoce-estrategia-uniqlo-98343>

Uniqlo (18 de enero del 2017). La innovación se une a la tradición en Kaihara Denim de UNIQLO. Recuperado de <https://www.uniqlo.com/us/en/news/topics/2017011802/>

Xicota, E. (7 de junio del 2018). Impactos del fast fashion en el desarrollo del Perú. Recuperado de <https://www.esterxicota.com/impactos-fast-fashion-peru/>

