Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración

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

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

Allison Rossi Juárez Ruiz

Código 20110608

Lima – Perú

Diciembre de 2018

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FAST FASHION

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO 2

1.1 Diagnostico Interno 2

1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....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) 9

1.1.4 Definición y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios). 12

1.2 Diagnostico Externo 14

1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores). 14

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial 17

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas 18

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....20

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI 20

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE 21

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento) 22

2.4 Matriz FODA.....23

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas 25

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa 26

2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN. 26

2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales 27

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA 29

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento). 29

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 30

CAPÍTULO IV: CONTROL ESRATÉGICO 32

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa 32

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral 33

CONCLUSIONES.....35

RECOMENDACIONES.....36

REFERENCIAS 37

ANEXOS 38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades 13

Tabla 1.2 Análisis PEST 14

Tabla 2.1 Matriz EFI 20

Tabla 2.2 Matriz EFE 21

Tabla 2.3 Estrategias Genéricas 23

Tabla 2.4 Matriz FODA 24

Tabla 3.1 Estructura organizacional 29

Tabla 3.2 Implementación de estrategias 30

Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral 33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Estructura organizacional Perú.....30

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....39

INTRODUCCIÓN

En la presente propuesta de Plan Estratégico se analizará el grupo Fast Retailing junto con sus UEN para poder determinar qué tan factible sería la posibilidad de su ingreso en la industria Fast Fshion en el Perú.

Si bien en estos momentos contamos con H & M, Inditex (Zara) y Forever 21 en el país, la industria es relativamente nueva en el Perú y a pesar del clima político de la actualidad el país sigue siendo atractivo para poder invertir. Es por esto, que se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para tener una mejor perspectiva de la situación de la empresa y cómo esta se enfrentaría a su entorno. De esta manera, se determinarán las estrategias a utilizar para disminuir debilidades, potenciar fortalezas ya provechar las oportunidades que se presenten.

Así mismo, se analizan las estrategias genéricas, de negocios, corporativas y funcionales para orientar a la empresa en su ingreso a la industria peruana. Además, se recomendará una nueva estructura para la organización y un rediseño de las UEN según la realidad actual de la compañía y sus proyecciones futuras.

Finalizaremos esta propuesta con objetivos para la empresa, índices de desempeño para la aplicación de sus estrategias, conclusiones y recomendaciones finales para Fast Retailing.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1 Diagnostico Interno

3.1.1 Análisis del modelo de negocio

Hill, Jones y Schilling (2015) señalan: “Un modelo de negocios es la forma en que los administradores piensan que se deben integrar las estrategias de su compañía en un todo congruente, permitiéndole tener ventaja competitivay una rentabilidad y un crecimiento de utilidades superiores” (p. 6).

Fast Retailing comparte entre sus empresas, un modelo de negocio que integra todas sus actividades de tal manera que genera valor para el cliente controlando en todo momento sus procesos, asegurando calidad y eficiencia en toda la empresa. De esta manera, se genera ventaja competitiva y rentabilidad.

Osterwalder (2018) señala: “Un modelo de negocio se puede describir a través de nueve bloques básicos que muestran la lógica de cómo una empresa tiene la intención de hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera” (p. 4).

A continuación se analizarán los nueve módulos en relación al modelo de negocio de Uniqlo:

a) Asociaciones clave:

- Fábricas de manufactura: las empresas de manufactura son socios claves para FR. Es parte fundamental de su modelo de negocio asegurar producción de calidad, volúmenes adecuados, el stock necesario para satisfacer la demanda y alinear estos estándares a los diseños entregados por los creativos de la empresa.
- Según la página web oficial de Fast Retailing, estos cuentan con asociaciones de fábricas en China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh (Retailing, 2018)
- Diseñadores: Fast Retailing realiza colaboraciones con diseñadores prestigiosos como una manera de continuar innovando en sus colecciones y

mantener sus prendas actualizadas con las últimas tendencias. Por tratarse de una empresa del sector Fast Fashion, busca constantemente ofrecer diseños novedosos y atractivos a sus clientes.

- Según la página web de Forbes, la empresa Princesse tam tam de FR realizó una colaboración con la diseñadora Elisa Nalin a inicios del presente año (Carter, 2018)
- Por otro lado, según la página web de Uniqlo. Se realizó una colaboración con Inés de la Fressange para su colección de invierno 2018 y está próximo a lanzar una nueva colección junto al diseñador Alexander Wang en los próximos meses (Uniqlo, 2018)
- Proveedores de materias primas: Fast Retailing se preocupa por realizar innovaciones constantes y ofrecer a sus clientes prendas de calidad. Por esta razón, las relaciones con sus proveedores de materias primas son claves para su modelo de negocios. Mantienen relaciones de confianza a largo plazo con sus proveedores, quienes se alinean a las necesidades de FR.

b) Actividades clave:

- Investigación y desarrollo: Por tratarse de una empresa fast fashion que está en constante innovación de sus diseños, requiere como actividad clave la investigación de las tendencias de moda, preferencias de los consumidores, nuevos diseños y nuevos materiales. FR investiga continuamente su mercado y actualiza su oferta constantemente para mantener al consumidor interesado en sus productos e incentivar la re compra.
- Compras: Las compras son otra actividad imprescindible para el negocio. La compra de materias primas es primordial para la producción de las prendas. Desde la negociación con los proveedores sobre precios, tiempos de entrega y términos de pago hasta la planificación de pedidos y recepción oportuna de los materiales.
- Producción: La producción es clave para el negocio de FR. Si bien la empresa no cuenta con fábricas propias, sí está presente en todo el proceso de producción y mantiene un control constante sobre las fábricas en las que producen sus prendas. Se mantiene una adecuada planificación de la

producción para poder satisfacer la demanda, así como también se mantiene en todo momento el control de la calidad de las prendas y la optimización de procesos productivos.

- Almacenamiento: El almacenaje de las prendas terminadas es de vital importancia para FR. La ropa se almacena después de pasar por el proceso de producción para luego ser distribuida a las tiendas. Se lleva un control de inventario adecuado para mantener el stock que sea necesario según la demanda y para poder planificar la producción de manera eficiente.
- Distribución: La distribución de la mercadería es otra actividad clave, ya que los productos deben llegar a todas las tiendas de cada una de las empresas de FR en los tiempos adecuados para evitar perder oportunidades de compra y rotar la mercadería según la demanda.

c) Propuesta de valor:

La empresa Fast Retailing ofrece en sus diferentes marcas ropa de alta calidad cuyos diseños van cambiando constantemente gracias a las innovaciones que realiza.

- Dependiendo de la marca, se orienta a propuestas de valor específicas. Por ejemplo, en el caso de Uniqlo se ofrece diseños variados para hombres y mujeres a precios accesibles; en el caso de GU, se orienta más hacia una oferta de ropa a precios más bajos y en marcas como Theory y J Brand ofrece prendas Premium de alta calidad.

d) Recursos clave:

- Capital: Se necesita contar con una gran inversión para invertir continuamente en Investigación y Desarrollo, incrementar el número de tiendas para continuar penetrando el mercado, invertir en tecnología, realizar publicidad y para ingresar a nuevos mercados.
- Plataforma online: Si bien la mayoría de compras aún se hacen en las tiendas físicas, FR ofrece a los clientes la compra online con opción de recojo en tienda, lo que representa una oportunidad de atraer a más personas a la tienda física y al mismo tiempo fidelizara los clientes al mejorar su experiencia de compra.

- Recursos Humanos: FR cuenta con un equipo de profesionales que velan por el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que comparten la misma visión de los directivos. Como nos indica el caso de Harvard, la idea de Yanai es que todas las personas que pertenecen a la organización puedan tener claros los objetivos de la empresa y velar por el cumplimiento del mismo (Takeuchi, 2012)

e) **Relaciones con los clientes:** FR mantiene buenas relaciones con sus clientes al ofrecerles una buena experiencia de compra tanto en las tiendas como mediante sus plataformas web. Esta empresa escucha atentamente cada sugerencia o queja que puedan tener los clientes y las utiliza como feedback para seguir mejorando sus procesos y su propuesta de valor.

f) **Segmentos de clientes:** FR realiza segmentación de clientes por cada una de sus marcas. Por ejemplo, Uniqlo, se orienta a hombres y mujeres que buscan diseños atractivos de prendas de calidad a precios accesibles.; GU, se orienta hacia hombres y mujeres que buscan prendas de vestir a bajos precios.

En el caso de marcas globales, PTT se dirige hacia mujeres ofreciendo lencería, ropa de deporte y ropa de baño, mientras Theory y J Brand se orientan a un público mixto que busca prendas Premium y por último, CDC se dirige a mujeres y niños.

g) **Canales:** FR llega al público a través de sus tiendas en cada una de sus marcas. De acuerdo a su página web cuenta con 831 tiendas de Uniqlo Japón, 1089 tiendas de Uniqlo Internacional, 392 tiendas GU, 450 tiendas Theory, 320 tiendas CDC y 127 tiendas PTT (Retailing, 2018)

h) **Estructura de Costes:** Los costos principales que afectan a los productos finales de FR son: costos de producción (materia prima, maquinaria, mano de obra, margen del fabricante), costos de almacenamiento, y distribución.

i) **Fuentes de ingreso:** Los ingresos de FR vienen desde el pago que realizan los clientes por cada prenda que adquieren. En las tiendas físicas se puede pagar con tarjeta y efectivo y las plataformas web se puede pagar solo con tarjeta. De esta manera, la empresa recibe el dinero de sus ventas.

3.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Porter (2010) señala sobre la Cadena de Valor: “Permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor coste que los competidores” (p. 63).

De esta manera, nos indica Porter que la Cadena de Valor se encuentra conformada por aquellas actividades de la empresa que nos van a permitir generar diferenciación y a su vez ventaja competitiva a través de los costos o el valor agregado que se le otogue a esta Cadena de Valor.

Porter (2010) sostiene: “ Las activades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, que aparecen en la parte inferior son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, asì como en la asistencia o servicio posterior a la venta” (p. 67).

A continuación, se describen las actividades de la Cadena de Valor, según el modelo de Porter:

a) Actividades primarias

- Investigación y Desarrollo: La innovación y desarrollo son clave para una empresa como FR que busca constantemente innovar tanto en materiales como en sus diseños. FR cuenta con un equipo especializado en buscar nuevas tecnologías de manufactura que analiza constantemente las tendencias del mercado y se reúne con especialistas en materias primas para desarrollar nuevos diseños. Por tratarse de una empresa de fast fashion, se encuentran en constante rotación de la mercadería mostrada en tienda para poder incentivar a los clientes a estar atentos a las novedades y generar re compra. Por ejemplo, en el caso de Uniqlo cuentan con el Jeans Innovation Center en donde desarrollan nuevas tecnologías de denim y en donde se aplican tecnologías utilizadas en su marca J Brand (Retailing, 2018)

- Logística interna: FR recibe los materiales necesarios para producir sus prendas. Luego de haber pactado las condiciones de entrega con los proveedores, recibe en los almacenes de las fábricas las materias primas que ingresarán al proceso de producción.

- Producción: Si bien FR no cuenta con plantas propias de producción, sí está presente en todo el proceso productivo pues cuenta con un equipo que controla cada proceso y monitorea la calidad del mismo para asegurarse en todo momento que se está ofreciendo productos acorde a lo planificado por los diseñadores y el equipo de merchandising. Según la página web de FR, la empresa cuenta con plantas de producción aleadas en Vietnam, Bangladesh, China e Indonesia (Retailing, 2018)
- Logística Externa: Las prendas fabricadas por FR se distribuyen desde las plantas de producción hasta el almacén para luego llegar a las tiendas, en donde se entregarán al cliente final. Según el Reporte Anual de FR, la empresa cuenta con un almacén principal llamado Ariake de productos terminados de donde se despacha la mercadería hacia las tiendas (Retailing, Annual Report 2017: Fast Retailing, 2017)
- Marketing y ventas: El equipo de marketing de FR realiza campañas promocionales de las colecciones que se desarrollan en cada una de sus marcas. Se encuentra en constante evaluación e innovación de la oferta de valor, así como también realiza un análisis de los precios del mercado para seguir siendo competitivos sobre todo con la marca GU. En cuanto al equipo comercial, este se ve involucrado incluso en los procesos de producción pues brindan feedback con respecto a las necesidades de los clientes y analizan los volúmenes de venta para brindar soporte en la rotación de inventario (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018)
- Servicio post venta: FR cuenta con servicios de atención en cada una de sus marcas. Por ejemplo, en el caso de Uniqlo cuenta con un servicio de atención al cliente en el que recibe sugerencias, comentarios y/o quejas. En estos centros de atención se brinda soporte constante y se toma la importancia debida a cada uno de los clientes que se comunique. Además, se realizan constantemente vía email encuestas de satisfacción a los clientes. Toda la información recabada de los clientes de analiza mediante big data (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018).

b) Actividades secundarias

- Infraestructura de la empresa: La capacidad de inversión de FR ha ido en aumento en los últimos años, según se observa en el caso "Grupo Fast Retailing" (Takeuchi, 2012)
- Por esta razón, FR se ha vuelto más atractivo a los inversionistas quienes están interesados en adquirir acciones del grupo y pactar negocios con ellos.
- Compras y aprovisionamiento: Las compras de materiales para la producción deben ser planificadas con anticipación de la mano con el Área de supervisa la producción. Se debe asegurar que los despachos sean oportunos, realizar negociaciones con los proveedores debido a los grandes volúmenes de pedidos. Por otro lado, también se realiza la gestión de compras de útiles de escritorio u otros implementos que necesite el personal tanto en oficina como los que visitan las plantas de producción.
- Gestión de Recursos Humanos: FR está formando nuevos líderes en el Fast Retailing Management and Innovation Center en donde los trabajadores pasan por capacitaciones constantes y desafíos que incluyen un proyecto aplicado orientado a cumplir el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, también se aplica el "Zen-in Keiei" que establece que todos los trabajadores estén alineados con las estrategias principales de la empresa y que aporten ideas y soluciones a las dificultades del día a día (Takeuchi, 2012)
- Desarrollo de Tecnologías: FR está en constante desarrollo de nuevas tecnologías para sus marcas como con Uniqlo en el Jeans Innovation Center y también para satisfacer al cliente como en el caso de GU con un carrito Smart, el cual brinda sugerencias de combinaciones y cajas automáticas en donde los clientes pueden realizar sus pagos por sí mismos.

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

Hill, Jones y Schilling (2015) sostienen: "La compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: eficiancia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Cada uno de ellos es producto de las competencias distintivas de una compañía" (p. 93).

Así mismo se analizarán las ventajas competitivas de cada UEN de la empresa (Uniqlo, GU, y marcas globales (Theory, Comptoir Des Cotonniers, Princes tam-tam, J Brand) tomando en cuenta los factores mencionados.

a) Ventaja competitiva de Fast Retailing:

- Calidad superior: FR brinda calidad en las prendas de cada una de sus marcas, sobre todo en Theory y J Brand quienes ofrecen productos de alta calidad a hombres y mujeres. Así mismo, FR sigue el sistema SPA en donde integra toda su cadena de valor desde el diseño hasta la distribución y controla que todos los departamentos se mantengan alineados.
- Eficiencia superior: FR optimiza de manera constante los procesos productivos para poder acortar los tiempos y lanzar nuevos diseños de manera progresiva. Al tener con diferentes marcas alrededor del mundo requieren altos volúmenes de materia prima por lo que pueden negociar los precios con los proveedores y reducir sus costos, así como también pueden emplear las economías de escala al invertir en equipos u otras herramientas y utilizarlas en todas sus unidades de negocio.
- Innovación superior: FR realiza innovación constante en sus marcas, ya que su modelo es negocio de orienta hacia la oferta de nuevos diseños de manera constante para generar un alta rotación. No solo innova en los materiales que utiliza para que se produzcan las prendas sino también en la atención al cliente como es en el caso de GU en donde se digitalizó la experiencia de compra en tienda utilizando carritos Smart, cuya finalidad es asesorar al cliente en su compra y mostrarle posibles combinaciones

- Capacidad de satisfacción al cliente: FR cuenta con centros de atención al cliente en donde se recibe cualquier comentario o sugerencia y estos se utilizan continuamente para mejorar los diseños de las prendas, rotar la mercadería de manera oportuna y mejorar el servicio de atención. De esta manera, FR se asegura de mantener al cliente satisfecho y de brindarle lo que necesita en el momento preciso.

b) Ventaja competitiva de Uniqlo:

- Calidad superior: Uniqlo busca continuamente producir prendas que se destaquen por su calidad. Por esta razón cuentan con el departamento de Producción que se encarga de monitorear las actividades de las fábricas y un equipo llamado "Takumi Team" que supervisa e instruye a los trabajadores de las fábricas en tecnología japonesa para el teñido de las prendas y de asegura de que se obtenga el resultado esperado (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018)
- Eficiencia superior: La eficiencia superior de Uniqlo radica en sus altos volúmenes de compra lo que le permite mantener los costos bajos y negociar con los proveedores. Además, el proceso productivo a pesar de ser externo, al fabricarse mercadería en grandes cantidades se produce una disminución de los costos marginales por lo que la producción cuesta menos.
- Innovación superior: Uniqlo innova continuamente para poder rotar la mercadería con nuevos diseños y materiales. Posee el Centro de Innovación para jeans llamado "Jeans Innovation Center" en donde se desarrollan tecnologías para ofrecer diferentes modelos, acabados y tonalidades de jeans al público. Así mismo, Uniqlo ha desarrollado prendas con tecnología Heatteach que alejan el calor del cuerpo (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018)
- Capacidad de satisfacción al cliente: Uniqlo cuenta con un Centro de Atención al cliente. Los trabajadores del Centro reciben la capacitación adecuada para atender a los clientes y comunicar cualquier queja o sugerencia para que la pueda hacer llegar al departamento que le corresponda ya sea producción o marketing.

c) Ventaja competitiva de GU:

- Calidad superior: GU no se caracteriza por su calidad. Si bien cuida sus procesos por ser parte de FR comparte el sistema de control en toda su cadena de valor no se destaca por ofrecer prendas de calidad superior.
- Eficiencia superior: GU cuenta con procesos estandarizados y relaciones fuertes a largo plazo con sus proveedores lo que le permite reducir sus costos. Esta es la característica que la diferencia de la competencia e incluso de las otras empresas de su grupo.
- Innovación superior: GU renueva sus modelos e incluso ha hecho colaboraciones con algún diseñador pero no se enfoca en la innovación al nivel de Uniqlo en cuanto a diseños. Sin embargo, en cuanto a la atención al cliente en el local sí se ha innovado con los carritos Smart y las cajas de cobro modernas que pueden ser utilizadas directamente por los clientes para hacer sus pagos.
- Capacidad de satisfacción al cliente: Su capacidad de satisfacción al cliente ha ido de la mano con la innovación que hizo en este aspecto. Al mejorar la experiencia de compra en la tienda y reducir los tiempos de atención.

d) Ventaja competitiva de las Marcas Globales:

- Calidad superior: Esta UEN sí se diferencia por ofrecer prendas de alta calidad, Por ejemplo, se tiene dentro de esta categoría a marcas premium como J Brand y Theory quienes se dirigen a un segmento más selecto de clientes y ofrecen prendas novedosas, a la moda y de alta calidad.
- Eficiencia superior: Por ser parte del grupo FR pueden tener acceso a buenas negociaciones con proveedores; sin embargo, no se enfocan en reducir costos ya que se dirigen a otro segmento que valora más los atributos y la innovación de las prendas.
- Innovación superior: La innovación es una constante en esta UEN, se realizan colaboraciones con distintos diseñadores y se busca continuamente materiales novedosos en tendencia de moda.

- Capacidad de satisfacción al cliente: Oferta variada con diferentes modelos en cada marca para alcanzar las expectativas de los clientes con prendas de calidad.

3.1.4 Definición y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

a) Fortalezas de FR:

- Gran capacidad de inversión gracias a las ventas alrededor del mundo por cada una de sus empresas. Según Forbes, cuenta con una capitalización de mercado de $45.7 billones de dólares (Forbes, 2018)
- Uso del sistema SPA (specialty store retailer of private label appareal) mediante el cual la empresa puede monitorear y ejercer control sobre la totalidad de la cadena de suministro (Takeuchi, 2012)
- Portafolio variado de marcas que le permite llegar a mercados diversos con diferentes ofertas de valor, pues produce prendas para hombres, mujeres y niños de todas las edades en diferentes estilos. Algunos Premium como con la marca Theory, otros a bajo costo como GU y también la empresa especializada en lencería, PTT.
- Innovación constante tanto en el desarrollo de nuevas prendas como también en la atención al cliente, y la gestión de tiendas online.
- Cuenta con relaciones estratégicas con proveedores de materias primas y con fábricas especializadas en Asia.
- Tiene un compromiso con la sociedad y el impacto que genere las actividades de la empresa en ella. Realiza donaciones de ropa y participa en causa sociales como con la producción de prendas a un precio mínimo para que sean vendidas en lugares de bajos recursos (Takeuchi, 2012)

b) Debilidades de FR:

- Si bien innovan constantemente aún no logran un reconocimiento alto por sus diseños como su competidor Zara.

- Aún no se adaptan totalmente a los mercados fuera de Asia. A pesar de haber realizado colaboraciones con distintos diseñadores en Europa para adaptar su oferta al mercado, aún no han conseguido ofrecer una oferta diferenciada por cada país en el que se encuentran.
- Falta de posicionamiento de sus marcas fuera de Asia en comparación con sus competidores más fuertes H & M e Inditex.
- Capacidad de respuesta logística menor a las de sus competidores que tienen presencia en más países alrededor del mundo y pueden transportar mercadería en un tiempo mucho menor que FR.
- Menor número de tiendas con respecto a sus competidores.

c) Fortalezas y Debilidades de las UEN:

Tabla 3.1

Fortalezas y debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Uniqlo	1. Innovación de sus prendas en cuanto a materiales y tecnologías para la producción. 2. Alta calidad de sus prendas. 3. Utiliza materiales de alta calidad cuyos precios puede negociar con los proveedores.	1. Enfoca sus innovaciones solo en diseños en prendas básicas y algunas colecciones puntuales. 2. Poca presencia en América, solo se encuentra en Estados Unidos.
GU	1. Logra mantener costos bajos para ofrecer precios bajos a los clientes. 2. Brinda una buena experiencia de compra al cliente en las tiendas. 3. Realiza innovaciones como carritos Smart en las tiendas físicas y realiza mejoras en sus tiendas digitales.	1. Poco posicionamiento de la marca fuera de Japón y China. 2. Poca variedad de diseños. 3. Bajo número de tiendas en comparación con sus competidores.
Marcas Globales	1. Alta calidad de las prendas. 2. Buena distribución de los productos en Asia y Europa.	1. Falta de posicionamiento de las marcas CDC y PTT en América. 2. Pocas tiendas alrededor del mundo de J Brand, CDC y PTT.

(continúa)

	3. Marcas de prestigio como Theory, Helmut Lang y J Brand que llegan a un segmento de clientes más exclusivo.	3. Poca innovación en los procesos de atención al cliente.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

3.2 Diagnostico Externo

3.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).

Hill, Jones y Schilling (2015) señalan sobre el macroentorno: "Del mismo modo que las desiciones y acciones d elos administradores estratégicos a menudo pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también pueden cambiar las condiciones de las fuerzas en el macroentorno más amplio, es decir, en el contexto más amplio de lo económico, global, tecnológico demográfico, social y político, en el que las compañías y las industrias están incrustadas" (p. 69).

Es así como se procederá a evaluar las variables que afectan el macro entorno de la empresa en el siguiente cuadro:

Tabla 3.2
Análisis PEST

Factor	Variables/3 MESES	IMPACTO	1-2 AÑOS	IMPACTO
Político	El TLC de Perú y China sería muy beneficioso para importar la ropa que se produzca desde China a nuestro país.	Oportunidad	El TLC de Perú y China seguirá siendo una buena herramienta para el comercio.	Oportunidad
	El clima político en el país es muy incierto por los casos de corrupción, lo que genera cierta incertidumbre para invertir.	Amenaza	El clima político se ve aún afectado por los casos de corrupción lo que afecta la inversión.	Amenaza

(continúa)

Económico	PBI: El PBI del Perú ha crecido en un 6% en el segundo trimestre del 2018 y se espera que siga en crecimiento (Comercio, 2018)	Oportunidad	Se espera que el PBI siga creciendo en los próximos años y que la economía peruana siga progresando.	Oportunidad
	Las fluctuaciones en el tipo de cambio del yen afectan las negociaciones con los proveedores asiáticos.	Amenaza	Se esperaría en un escenario optimista que la moneda no decaída en su tipo de cambio de manera drástica en el próximo año.	Amenaza
Social	Tendencias de los consumidores por vestir prendas de distintos diseños a precios accesibles.	Oportunidad	Nuevas tendencias en los consumidores en cuanto a estilos de prendas de alta rotación.	Oportunidad
	Concepto erróneo de algunos consumidores de asociar a las marcas Asiáticas con prendas de baja calidad.	Amenaza	Se espera que con el ingreso de una nueva marca japonesa de calidad rompa con esquemas pasados.	Oportunidad
	Potencial entrada de ropa de la India gracias a los acuerdos comerciales.	Amenaza	Entrada de ropa de la India al país lo que genera mayor rivalidad en el mercado.	Amenaza

(continúa)

	El crecimiento de la clase media en el Perú que según El Comercio, "entre 2011 y 2017, la clase media pasó de 9'847,000 personas a la cifra de 13'405,000, suponiendo un crecimiento acumulado de 36.1% en menos de 10 años" (Gomez, 2018)	Oportunidad	En un escenario optimista se espera que siga disminuyendo el porcentaje de pobreza y que la clase media siga creciendo.	Oportunidad
Tecnológico	Digitalización de procesos se venta-tiendas online.	Oportunidad	Nuevas tecnologías para los procesos y diseños de la empresa.	Oportunidad
	Desarrollo de tecnologías que aceleren los tiempos de producción	Oportunidad	Se seguirán desarrollando tecnologías que la empresa podrá adoptar para defender su posición en el mercado.	Oportunidad

Fuente: David, F. (2017)
Elaboración propia.

3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Hill, Jones y Schilling (2015) señalan: "Una vez que han identificado las fronteras de una industria, los administradores tienen la tarea de analizar las fuerzas competitivas que hay en el entorno de la misma, a fecto de detectar las amenazas y oportunidades. El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a hacer este análisis" (p. 47).

A continuación, se evaluará el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

a) Rivalidad entre competidores actuales:

- Estructura de la industria: La industria de Fast Fashion en el Perú está conformada por H & M, Inditex con la marca Zara y Forever 21. Se trata de una industria consolidada con pocos competidores bien posicionados que compiten por el liderazgo en el mercado actualizando sus diseños constantemente y ofreciendo precios accesibles para el público.
- Demanda de la industria: La demanda de la industria es media alta, ya que aún es una industria medianamente nueva en el país; sin embargo ha tenido buena acogida entre los consumidores peruanos por lo que la demanda de la industria sigue en aumento.
- Costos fijos: En cuanto a los costos, FR ha podido generar economías de escala en otros países y puede aplicarlos también en el Perú en su ingreso. Además, su producción es tercerizada por lo que sus gastos de producción
- Barreras de salida: Barreras de salida bajas ya que no tendrá que invertir en plantas de manufactura porque terceriza producción y no requiere de muchos activos fijos para sus operaciones.

b) Ingreso de Competidores Potenciales: Las barreras de ingreso a la industria son altas, ya que se requiere una gran inversión en innovación y desarrollo de una cárdena de suministro óptimo mediante la cual se pueda acortar los tiempos de espera entre el diseño de las prendas, la producción y la distribución a las tiendas. Sin embargo, en el caso de Uniqlo en particular

c) Poder de negociación de compradores: El poder de negociación de los compradores es medio, ya que si bien los precios bajos no son el principal

diferencial de las empresas fast fashion, estas ofrecen diseños variados por lo que para incentivar la rotación de los productos si ofrecen precios accesibles al público.

d) **Poder de negociación de proveedores:** El poder de negociación de los proveedores sobre FR es bajo, ya que FR está en búsqueda constante de proveedores que le ofrezcan materiales novedosos y de calidad. Además, por tratarse de un grupo tan grande suelen realizar pedidos por volúmenes altos para abastecer todas sus marcas por lo que los proveedores no tendrían muchas posibilidades de negociar los precios.

e) **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos de las prendas de las fast fashion serían las prendas que se ofrecen en las tiendas de departamento tanto en Lima como en provincias, las boutiques, pequeñas tiendas online y el emporio de Gamarra en la ciudad de Lima.

3.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

a) **Oportunidades:**

- El PBI del Perú ha crecido en un 6% en el segundo trimestre del 2018 y se espera que siga en crecimiento.
- El crecimiento dela clase media.
- El TLC con China, sigue es una buena herramienta para el comercio.
- Nuevas tecnologías en la producción de prendas.
- Tendencias de los consumidores por vestir prendas de distintos diseños a precios accesibles.
- Digitalización de procesos se venta- tiendas online.
- Desarrollo de tecnologías que aceleren los tiempos de producción

f) Amenazas:

- Concepción errónea en el Perú de que los productos de Asia no son buenos.
- Incertidumbre política por los casos de corrupción en el Perú.
- Ingreso de ropa de la India gracias a acuerdos comerciales con Perú.
- Tipo de cambio del yen afectaría los precios pactados con proveedores.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

David (2017) señala: "La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas" (p. 116).

A continuación, se desarrolla la matriz EFI:

Tabla 4.1
Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
F1- Fast Retailing tiene gran capacidad de inversión gracias a las ventas alrededor del mundo por cada una de sus empresas	0.11	4	0.44
F2-Utiliza el sistema SPA (specialty store retailer of private label appareal) mediante el cual la empresa puede monitorear y ejercer control sobre la totalidad de la cadena de suministro.	0.1	4	0.4
F3-Fast Retailing cuenta con un portafolio variado de marcas que le permite llegar a mercados diversos con diferentes ofertas de valor.	0.08	3	0.24
F4- Innovación constante tanto en el desarrollo de nuevas prendas como también en la atención al cliente, y la gestión de tiendas online.	0.07	4	0.28
F5- Cuenta con relaciones estratégicas con proveedores de materias primas y con fábricas especializadas en Asia.	0.1	3	0.3
F6- Tiene un compromiso con la sociedad y el impacto que genere las actividades de la empresa en ella.	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
D1- Si bien innovan constantemente aún no logran un reconocimiento alto por sus diseños como su competidor Zara.	0.08	2	0.16
D2-Aún no se adaptan totalmente a los mercados fuera de Asia. A pesar de haber realizado colaboraciones con distintos diseñadores en Europa no se terminan de adaptar a cada país.	0.11	1	0.11
D3- Falta de posicionamiento de sus marcas fuera de Asia en comparación con sus competidores más fuertes H & M e Inditex.	0.08	2	0.16
D4- Capacidad de respuesta logística menor a las de sus competidores que tienen presencia en más países alrededor del mundo y pueden transportar mercadería en menor tiempo.	0.09	2	0.18
D5- Menor número de tiendas con respecto a sus competidores.	0.08	2	0.16
	1.00		2.73

(Continúa)

Fuente: David, F. (2017)
Elaboración propia.

Como resultado del cálculo se obtiene 2,73 lo que significa que las fortalezas están siendo mayores a las debilidades, las cuales podrán ser reforzadas para disminuir el impacto. Así mismo, la empresa puede utilizar sus fortalezas para tomar las oportunidades que se le presenten como es el caso de F1 y F2.

4.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

David (2017) : "La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (p. 77).

A continuación, se desarrolla la matriz EFE:

Tabla 4.2

Matriz EFE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1- El PBI del Perú ha crecido en un 6% en el segundo trimestre del 2018 y se espera que siga en crecimiento.	0.25	4	1
O2- El crecimiento de la clase media en el Perú.	0.14	4	0.56
O3- El TLC con China, es una buena herramienta para el comercio	0.17	4	0.68
O4- Nuevas tecnologías en la producción de prendas.	0.13	4	0.52
AMENAZAS			0
A1- Concepción errónea en el Perú de que los productos de Asia no son buenos.	0.12	2	0.24
A2- Incertidumbre política por los casos de corrupción en el Perú.	0.05	2	0.1
A3- Ingreso de ropa de la India gracias a acuerdos comerciales con Perú. (Continua)	0.09	2	0.18 (Continúa)
A4- Las fluctuaciones en el tipo de cambio del yen afectan las negociaciones con los proveedores asiáticos.	0.05	2	0.1
	1.00		3.38

Fuente: David, F. (2017)
Elaboración propia.

Según el resultado de 3.38 en la matriz EFI, se puede concluir que las oportunidades del entorno son favorables como en el caso de O1 y O2 a pesar de las amenazas que se presentan en la tabla.

De esta manera, los análisis de ambas matrices se tomarán en cuenta para la formulación de estrategias.

4.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

Hill, Jones y Schilling (2015) señalan: “Las estrategias de negocios abarcan el tema de la competencia general de la compañía, cómo se posiciona en los mercados para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que puede emplear en diferentes escenarios industriales, por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación y enfocarse en un nicho o un segmenro particulares de la industria o en alguna combinación de los dos” (p. 19).

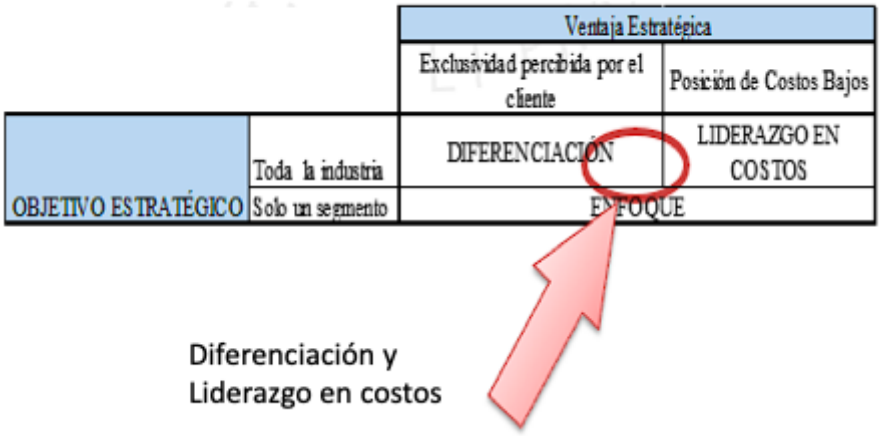
FR deberá diferenciarse de sus competidores mediante calidad superior e innovación superior caracterìsticas con las que ya cuentan en otro países para facilitar su ingreso a nuestro país debido a una industria competitiva y consumidores exigentes. Al mismo tiempo, es importante que mantenga costos accesibles para el público debido a la alta competencia con productos similares no solo dentro de las Fast Fashion como H & M y Forever 21 si no también en tiendas por departamento, boutiques, tiendas online y el emporio de Gamarra.

Por estas razones será conveniente aplicar la estrategia de diferenciación en combinación con la estrateia de costos bajos.

A continuación se presenta la matriz de la estrategia genérica:

Tabla 4.3

Estrategias Genéricas



Fuente: Hill, C. W., Jones, G.R., y Schilling, M. A. (2015)
Elaboración propia.

4.4 Matriz FODA

Hill, Jones y Schilling (2015) indican sobre el análisis FODA: “Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades” (p. 17).

A continuación, se desarrolla la matriz FODA:

Tabla 4.4

Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	F1- Fast Retailing tiene gran capacidad de inversión gracias a las ventas alrededor del mundo por cada una de sus empresas	**D1**- Si bien innovan constantemente aún no logran un reconocimiento alto por sus diseños como su competidor Zara.
	F2-Utiliza el sistema SPA (specialty store retailer of private label appareal) mediante el cual la empresa puede monitorear y ejercer control sobre la totalidad de la cadena de suministro.	**D2**-Aún no se adaptan totalmente a los mercados fuera de Asia. A pesar de haber realizado colaboraciones con distintos diseñadores en Europa no se terminan de adaptar a cada país.
	F3-Fast Retailing cuenta con un portafolio variado de marcas que le permite llegar a mercados diversos con diferentes ofertas de valor.	**D3**- Falta de posicionamiento de sus marcas fuera de Asia en comparación con sus competidores más fuertes H & M e Inditex.
	F4- Innovación constante tanto en el desarrollo de nuevas prendas como también en la atención al cliente, y la gestión de tiendas online.	**D4**- Capacidad de respuesta logística menor a las de sus competidores que tienen presencia en más países alrededor del mundo y pueden transportar mercadería en menor tiempo.
	F5- Cuenta con relaciones estratégicas con proveedores de materias primas y con fábricas especializadas en Asia.	**D5**- Menor número de tiendas con respecto a sus competidores.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1- El PBI del Perú ha crecido en un 6% en el segundo trimestre del 2018 y se espera que siga en crecimiento.	FE pude aprovechar la F1 y O1,O2 al invertir en un país con crecimiento de PBI que se proyecta a tener un mercado objetivo en cecimiento con el incremento de la clase media. O3 y F5: El TLC con China se aprovecharía al tener estrechas relaciones con plantas productoras en este país y se podría traer mercadería directamente desde esas plantas de producción O4 y F5: FR aprovecharía las nuevas tecnologías para llevarlas a sus procesos productivos y capacitaría a sus plantas aleadas.	O1 y D5: FR aprovecharía el crecimiento del PBI para ingresar a este nuevo mercado y así amortiguar la debilidad de tener menos tiendas que su competencia en otros países. O4 y D1: Gracias a las nuevas tecnologías se puede optimizar procesos y llevar diseños novedosos de manera más rápida a las tiendas lo que le permitiría buscar mayor reconocimento por sus diseños.
O2- El crecimiento de la clase media en el Perú.		
O3- El TLC con China, es una buena herramienta para el comercio		
O4- Nuevas tecnologías en la producción de prendas.		
AMENAZAS-O	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1- Concepción errónea en el Perú de que los productos de Asia no son buenos.	A1 y F3: Si bien el público peruano puede tener una imagen erronea de los productos de Asia en especial los de China, el sistema SPA que utiliza FR amortigua esta amenaza pues se puede comprobar a los clientes la calidad de los productos y ellos mismos lo podrán comprobar al verlos en exhibición. A1 y F1: A pesar de que existe gan incertidumbre por los casos de corrupción en el país, FR tiene la capacidad para invertir y arriesgarse en un mercado con potencial como el peruano por lo que podría de igual manera ingresar con su marca Uniqlo.	A1 y D2: FR tendría que aplicar una estrategia Trasnacional y ajustarse de mejor manera al público internacional, en este caso el peruano, tomando en cuenta sus preferencias y costumbres a la hora de desarrollar productos para ellos. Podría hacer una colaboración con un diseñador o marca peruana de prestigio para ingresar de esta manera al mercado.
A2- Incertidumbre política por los casos de corrupción en el Perú.		
A3- Ingreso de ropa de la India gracias a acuerdos comerciales con Perú.		
A4- Las fluctuaciones en el tipo de cambio del yen afectan las negociaciones con los proveedores asiáticos.		

Fuente: David, F. (2017)

Elaboración propia.

4.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Hill, Jones y Schilling (2015) indican: “La visión de una compañía define un estado duturo deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr” (p. 15).

Visión: Si bien no se especifica la visión en la página web de FR se puede encontrar los compromisos corporativos: cambiando ropa, cambiando el criterio convencional, cambia el mudo. (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018)

Hill, Jones y Schilling (2015) señalan: “ La misión describe lo que hace la compañía” (p. 12).

Misión: “Crear ropa excelente con un valor y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela.” (Takeuchi, 2012, p. 23).

- **Valores:**

✓ Abordando problemas desde la perspectiva de los clkientes.

✓ Aceptando la innovación y

✓ Respetando y apoyando a los individuos

✓ Comprometidos con estándares de ethica

✓ Comprometidos con los estándares de ética

- Se propone lo siguiente:
- **Visión:** “Ser la empresa líder en la industria de fast fashion a nivel mundial”.
- **Misión:** “No solo ofrecemos ropa, ofrecemos estilo y calidad”.
- **Valores de la empresa:**

✓ Transparencia

✓ Responsabilidad

✓ Ética

✓ Compromiso

4.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Obtener un ROE de 17% en el segundo año de operaciones en el Perú. Tomando como comparativo al ROE que presentó FR al fin del año 2017 de 18.3% según la página web de FR (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018)

Disminuir el tiempo del proceso productivo a menos de un mes para hacerse más competitiva en un año y poder ingresar de esta manera al mercado peruano.

Acortar los tiempos en los proceso de diseño para mantener a los clientes satisfechos con nuevas opciones de compra e incentivar la re compra de productos.

Ingresar al mercado peruano en dos años con 5 tiendas en Lima y 2 en provincias. Según Euromonitor, hay una tendencia al crecimiento del consumo en las provincias de Iquitos y Huancayo. Se podría ingresar con una tienda en cada una de estas provincias (Euromonitor, 2018)

Mejorar la atención la cliente en cada punto de venta mediante trabajadores motivados y capatacitados. De esta manera, se deberá medir el ratio de satisfacción del cliente el porcentaje mediante encuestas.

4.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.

a. Uniqlo Japón: engloba todos los procesos de producción de la marca Uniqlo y todas las tiendas de la marca en Japón. Sería importante que esté en una UEN independiente para que se puedan ejecutar las estrategias a nivel nacional y se lleve el control de la producción en las plantas de manufactura.

b. Uniqlo Internacional: representa a Uniqlo en todos los países a nivel internacional. Esta sería una UEN temporal mientras Uniqlo crece en otros países. Más adelante nacerían las UEN Uniqlo Europa y Uniqlo Latinoamérica, en donde estaría incluída la sucursal de Perú.

c. GU: esta UEN sería para todo GU tanto en Japón como en China, de ingresar en el futuro a otros mercados se podría abrir nuevas UEN.

d. Marcas globales (CDC y PTT): Las marcas CDC y PTT estarían en una misma UEN al ser marcas más pequeñas se podría realizar sinergias entre las dos y hacerlas crecer.

e. Marcas globales Premium (Theory y J Brand): Al tratarse de marcas que brindan productos Premium se asociarían en una misma UEN e incluso se podría vender los productos de J Brand en las tiendas de Theory para enfocarlas hacia un mismo mercado.

4.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales

- ✓ Estrategia ambiente Global: Se propone aplicar una estrategia Trasnacional, ya que tiene presión por mantener precios competitivos y sería adecuado que se adapte a la realidad de Perú para su ingreso, investigar las tendencias del mercado y las costumbres de los consumidores
- ✓ Estrategia Corporativa: Se propone realizar alianzas estratégicas con fábricas de manufactura dentro y fuera de Asia para optimizar la cadena de suministro y abastecer a las tiendas de todos los países en donde se ubiquen sus marcas incluyendo a Perú para su ingreso.
- ✓ Estrategia de Negocios: Se propone la estrategia de diferenciación en combinación con la estrategia de costos bajos para ingresar al mercado peruano manteniendo la ventaja competitiva con la que cuenta en otros países como calidad superior reflejada en la utilización de insumos y materia prima de calidad en sus productos, innovación cosntante de diseños y la mejora constante de sus procesos hacoéndolos más eficientes. Estos elementos le permiten desarrollar una ventaja competitiva y a su vez mantener precios justos en el mercado.
- ✓ Estrategias funcionales:

  Investigación y desarrollo:

- Organizar equipos de diseñadores locales calificados para que trabajen en innovaciones de manera constante y se actualicen con las últimas tendencias de moda para surtir la oferta con nuevos productos fuera de los básicos que se suele producir. Además, se puede trabajar de la mano de influencers y modelos reconocidos por el público peruano como imagen de la marca.

Logística interna:

- Ajustar la planificación de materiales para el aprovisionamiento de insumos con la anticipación en el caso de contar con una planta en Perú a futuro. Establecer plazos para la recepción de materiales y generar de esta manera un control de inventarios.

Producción:

- Optimizar los procesos productivos para acelerar los tiempos de entrega de la mercadería al almacén de producto terminado y posteriormente el envío hasta Perú.

Logística externa:

- Establecer plazos de entrega de la mercadería tomando en cuenta la distancia hasta Perú. Establecer relaciones con las fábricas productoras en China para que puedan enviar la mercadería de manera oportuna.

Marketing y ventas:

- Aplicar la estrategia de desarrollo de mercados para ingresar al mercado peruano con Uniqlo. Una vez que ingrese la marca al mercado peruano, realizar estrategias de penetración de mercado a nivel local con una oferta de valor de calidad y precio justo de la mano de una distribución òptima en todos sus locales. Así mismo, una buena comunicación con el público peruano a travé de campañas publicitarias BTL y por medios digitales sería importante para la introducción de la marca.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

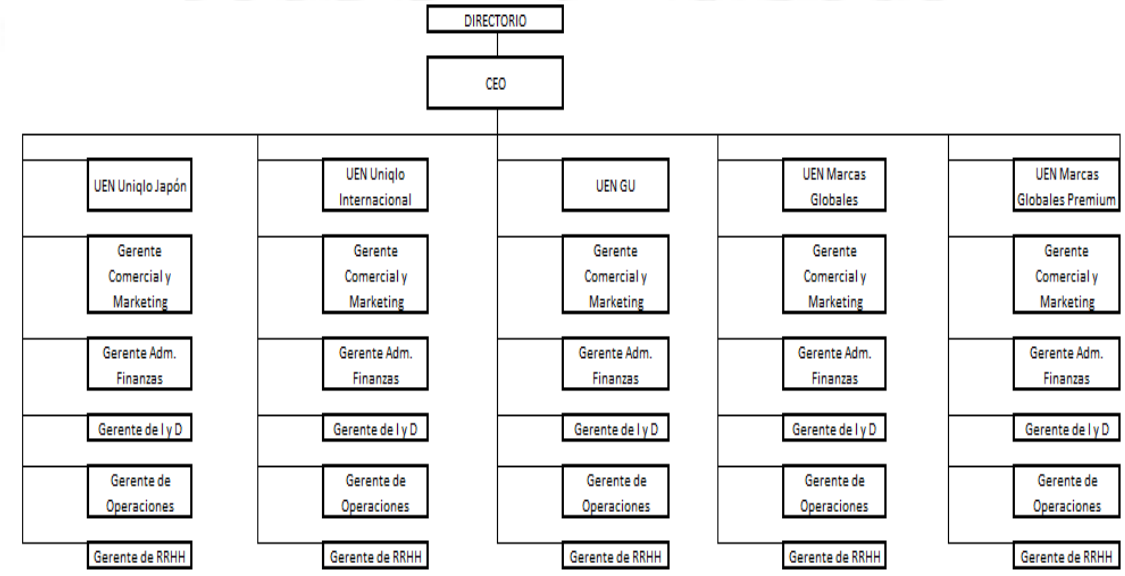
5.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).

Se propone una estructura por Unidades de Negocio previamente propuestas (UEN Uniqlo Japón, UEN Uniqlo Internacional, la cual abarca la sucursal de Perú, UEN GU, UEN Marcas Globales, UEN Marcas Globales Premium) en la que cada unidad tenga a la cabeza un Gerente que lidere el equipo y 5 Gerentes de los departamentos: Comercial y Marketing, Administración y Finanzas, Investigación y Desarrollo, Operaciones y Recursos Humanos.

Las ventajas de contar con esta estructura en el caso de Perú serían: un mayor control sobre la cadena de suministro, una mejor adapatación a los dintintos mercados mediante el desarrollo de estrategias locales en los departamentos de Comercial y Marketing en cada UEN respetando siempre los lineamientos del Directorio, a su vez un mayor control sobre las Finanzas y el presupuesto dispuesto para la región.

Tabla 5.1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.1

Estructura organizacional Perú

Fuente: Elaboración propia.

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

A continuación, en la siguiente tabla se puede observar los elementos que se tomarán en cuenta para la implementación de estrategias en FR y las propuestas por cada uno de ellos.

Tabla 5.2

Implementación de estrategias

Elementos de la Implementación de la Estrategia	Propuestas
Personas, Cultura	• Se debe inculcar los valores de la empresa, la misión y visión, informar e involucrar al personal en los objetivos y lineamientos a seguir. Toda la empresa debería trabajar en conjunto hacia un mismo fin sin importar la posición que tenga y la jerarquía.

(continúa)

	• Así mismo, se debe tomar en cuenta en el proceso de reclutamiento de personal las habilidades blandas y técnicas que se debe tomar en cuenta por puesto de trabajo mediante los lineamientos de Uniqlo Perú. • Al ser una nueva sucursal se tiene ventaja sobre otras ya existentes puesto que no habria resistencia al cambio y se puede incentivar una cultura de apertura hacia nuevas ideas y de flexibilidad desde el inicio para que las personas puedan acoplarse con mayor facilidad a los cambios futuros.
Sistemas de Dirección	• Se debe contar con objetivos establecidos dentro del Sistema de Dirección, así como también diseñar las políticas de la sucursal Perú y los reglamentos a seguir. • Se debe incentivar el liderazgo y el empoderamiento para la toma de decisiones de cada uno de los trabajadores, esto con la finalidad de que sean capacez de ejecutar las acciones necesarias para implementar las estrategias propuestas. • Como parte de la dirección no se puede dejar de lado el control constante de la ejecución de las actividades y la revisión de desempeño por objetivos para asegurar el cumplimiento de los mismos en todo momento y ejecutar las acciones necesarias para poder corregir cualquier falla en el momento oportuno.
Áreas Claves	• La Áreas de la empresa serían Recursos Humanos, Marketing, Producción (a pesar de ser tercearizada) e Innovación y Desarrollo. Cada una de estas áreas claves debe estar alineada a las estrategias y a los objetivos trazados para cada una de ellas. La correcta gestión por parte de los Gerentes y la comunicación constante entre ellos será primordial para poder implentar la estrategia en el Perú.
Estructura Organizacional	• La estructura de la organización porpuesta por unidades de negocio de manera geográfica permite generar un orden mediante el cual los Gerentes de cada Área junto con un Gerente de Unidad puedan orientar los esfuerzos de todos los trabajadores de la estructura hacia una misma estrategia y estos a su vez en constante coordinación con los Gerentes de las demás Unidades puedan cumplir con los objetivos esperados por la Dirección. • Así mismo, la estructura propuesta de Gerencias por departamentos para la sucursal Perú permite una mejor especialización por equipos que al estar en constante comunicación de objetivos y lineamientos trabaja como un solo sistema.

Fuente: David, F. (2017)
Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESRATÉGICO

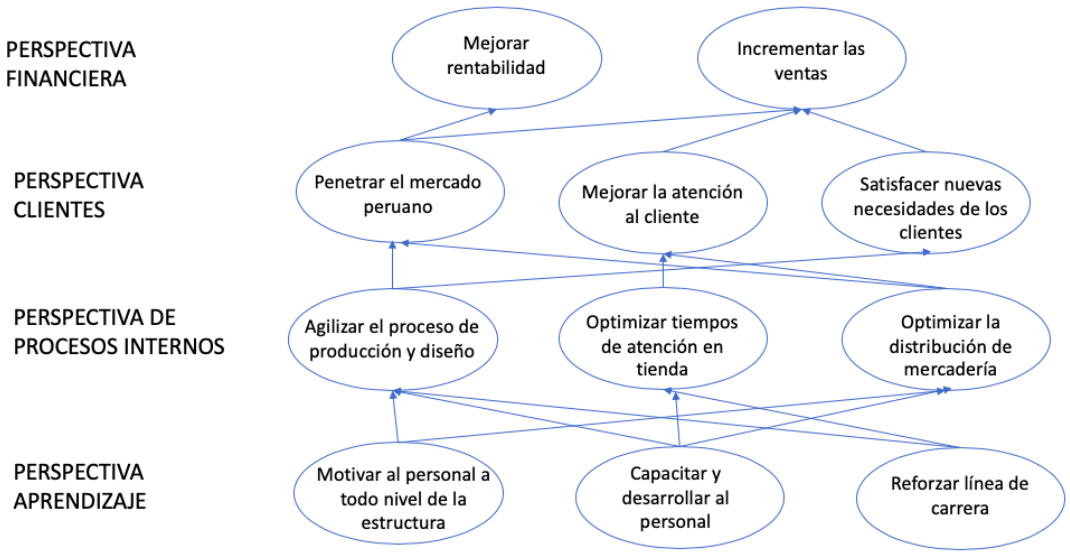
6.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Kaplan y Norton (2011) señalan: “El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles cn los procesos de creación de valor” (p. 59).

A continuación, el Mapa Estratégico de Control desarrollado para FR:

Figura 6.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2011)

Elaboración propia.

6.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2013) señalan: " El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visiñon y estratégica de una organización: y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento" (p. 21).

Tabla 6.1
Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Obtener un ROE de 17% en el segundo año de operaciones en el Perú. Tomando como comparativo al ROE que presentó FR al fin del año 2017 de 18.3% según la página web de FR (Retailing, Group Companies: Fast Retailing, 2018) 2. Incrementar las ventas totales de la empresa a través de la sucursal de Perú en un 2% durante el primer año	1.1 ROE: Utilidad Neta / Patrimonio Total. 1.2 Variación ROE: (ROE año actual – ROE año anterior)/ROE año actual*100 2. Incremento de Ventas: (Ventas en USD año actual – Ventas en USD año anterior)/Ventas en USD año actual*100.
PERSPECTIVA CLIENTES	1. Ingresar al mercado peruano en dos años con 5 tiendas en Lima y 2 en provincias (Iquitos y Huancayo). 2. Mejorar la experiencia de compra mediante la implementación de carritos "Smart" como se utilizó en GU, en las tiendas Uniqlo. 3. Investigar y observar constantemente las conductas de los clientes en el punto de venta para identificar nuevas necesidades mediante el lanzamiento de nuevas colecciones de temporada inspiradas en ellos.	1. .Indicador de participación de mercado: Ventas en USD de Uniqlo Perú/Ventas en USD totales de la Industria 2. Nivel de satisfacción del cliente por experiencia de compra mediante encuestas: % de clientes satisfechos con la experiencia de compra. 3. Número de lanzamientos de nuevas colecciones de temporada en el año.
PERSPECTIVA PROCESOS	1. Disminuir el tiempo del proceso productivo a menos de un mes para hacerse más competitiva en un año y poder ingresar de esta manera al mercado peruano. 2. Eliminar cuellos de botella del proceo de producción. (Continua)	1. Tiempo proceso total: Tiempo invertido desde el diseño hasta llegada de mercadería a tienda. 2.1. Control de tiempos por incidencias: Tiempo invertido en atención (Continua)

	3. Optimizar la distribución de la mercadería cubriendo el mercado con puntos de venta en los centros comerciales de Lima al 80% en el primer año.	a incidencias de proceso productivo en el mes. 2.2. Productividad : Cantidad de mercadería producida/ Materia prima utilizada. 3. Cobertura: nª de centros comerciales cubiertos por Uniqlo / nª total de centros comerciales en Lima.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	1. Motivar a los trabajadores mediante beneficios como bonificaciones, cupones y mejores condiciones laborales. 2. Desarrollar habilidades y empoderar al personal en la toma de decisiones. 3. Mejorar las oportunidades de línea de carrera en la empresa.	1.1.Índice de rotación de personal 1.2 Indice de satisfacción del cliente interno. 2.1. Número de capacitaciones por mes. 2.2. Nivel de satisfacción con respecto a las capacitaciones en porcentaje. 3.1. Número de ascensos en el año. 3.2. % de reclutamiento interno.

Fuente: Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2013)
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- El grupo FR se caracteriza por su Sistema SPA mediante el cual monitorea toda su cadena de valor y mantiene un control sobre ella y cada uno de sus procesos.
- FR se diferencia por la calidad de sus productos y por la innovación constante que realiza es por esta razón que deberá aplicar una estrategia genérica que combine la diferenciación y los costos bajos.
- Uniqlo siendo la UEN estrella del grupo tiene mucho potencial para seguir penetrando mercados en los que ya se encuentra y para poder ingresar a mercados nuevos como Latinoamérica.
- Si bien la rivalidad de la industria fast fashion en el Perú es alta, Uniqlo podría ingresar como un buen competidor gracias al know how, capacidad de inversión y prestigio que posee por todos los años de experiencia y trabajo en Japón, China y Estados Unidos.
- El mercado peruano tiene aún potencial por ser explotado según los indicadores de PBI y el aumento del porcentaje de la clase media en los últimos años.

RECOMENDACIONES

- Al buscar entrar en el Mercado Latinoamericano, en particular en el Perú FR tendría que adaptar su estrategia al país y evaluar las tendencias de los consumidores peruanos para poder alinear su oferta.
- Recomendaría lanzar una línea de ropa dentro de Uniqlo que se orienta más hacia las últimas tendencias de moda y que tenga rotación alta para capturar al público que puede preferir Inditex por esta razón ya que Uniqlo ofrece diseños innovadores pero básicos.
- El siguiente paso definitivamente para FR es seguir creciendo fuera de Asia tanto con Uniqlo como con GU que también tiene potencial de crecimiento. Debería ingresar a Estados Unidos con la marca GU puesto que ya tiene experiencia en el mercado gracias a Uniqlo y estaría mostrando una propuesta distinta.
- Debería entrar al mercado Latinoamericano con Uniqlo puesto que es su marca estrella y es una empresa que se encuentra preparada gracias a su capacidad de inversión y buena cadena de suministro para poder enfrentarse a las grandes H & M e Inditex.

REFERENCIAS

BCR: PBI habría crecido cerca de 6% en segundo trimestre del 2018. (10 de Agosto de 2018). *El Comercio.* Recuperado de: https://elcomercio.pe

Carter, F. (1 de Mayo de 2018). *Elisa Nalin's Feel Good Collection For Princesse Tam Tam.* Recuperado de: https://www.forbes.com

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Eduación.

Euromonitor. (Febrero de 2018). *Appareal and Footwear Specialist Retailers in Peru: Euromonitor.* Recuperado de: Euromonitor: https://www.euromonitor.com/peru

Forbes. (6 de Junio de 2018). *Forbes*. Recuperado de: https://www.forbes.com

Gomez, D. (24 de Junio de 2018). *Economía: Perú 21*. Recuperado de: https://peru21.pe

Hill, C. W. L., Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2011). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestion 2000.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2013). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken: Wiley.

Retailing, F. (31 de Agosto de 2017). *Annual Report 2017: Fast Retailing.* Recuperado de:https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf?fbclid=IwAR3LUzWTgJfeJtkCC6mXGJX777rUSWBc-hXWcOV0nxK_zIOp5WSHfa03xI0

Retailing, F. (28 de Febrero de 2018). *Group Companies: Fast Retailing.* Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html

Takeuchi, H. (2012). Grupo Fast Retailing (caso 713-S21). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:https://www.harvard.edu/

Uniqlo. (2018). *Uniqlo Collaborations.* Recuperado de: https://www.uniqlo.com/us/en/page/uniqlo-collaborations.html

ANEXOS

Anexo 1

Table 4 Apparel And Footwear Specialist Retailers GBN Brand Shares: % Value 2014-2017

% retail value rsp excl sales tax

Brand	Company (GBO)	2014	2015	2016	2017
Topi Top	Topy Top SA	19.0	18.4	19.7	20.2
Bata	Bata Ltd	12.8	13.5	13.8	13.8
H&M	H&M Hennes & Mauritz AB	-	3.4	4.1	7.5
Tommy Hilfiger	PVH Corp	7.4	7.2	7.1	7.0
Zara	Inditex, Industria de Diseño Textil SA	3.6	4.2	4.9	5.6
Platanitos	Comercial Mont SAC	3.2	3.4	3.4	3.3
Pierre Cardin	Pierre Cardin SA	2.0	2.8	2.9	2.9
Salvatore Ferragamo	Salvatore Ferragamo SpA	0.3	-	-	-
Tommy Hilfiger	Phillips-Van Heusen Corp	-	-	-	-
Tommy Hilfiger	Tommy Hilfiger Group	-	-	-	-
Others		51.6	47.1	44.2	39.8
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor (2018)