Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración

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

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

Claudia Cecilia Camarena Velásquez

Código 20120250

Lima – Perú

Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

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

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 2

1.1. Diagnóstico Interno.....2

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.....2

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....5

1.1.3. Ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....6

1.1.4. Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN 7

1.2. Diagnóstico Externo.....10

1.2.1. Análisis PEST.....10

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....13

1.2.3. Determinación de Oportunidades y Amenazas.....16

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 17

2.1. Matriz EFI.....17

2.2. Matriz EFE.....18

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas 18

2.4. Matriz FODA 19

2.5. Visión, Misión y Políticas.....20

2.6. Objetivos Estratégicos de la Empresa 22

2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN.....22

2.8. Propuesta de Estrategias.....25

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....26

3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional 26

3.2. Propuesta de la implementación de estrategias.....27

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO 28

4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa.....28

4.2. Cuadro de Mando Integral.....29

CONCLUSIONES 30

RECOMENDACIONES.....31

REFERENCIAS 32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fuentes de Ingreso 4
Tabla 1.2 Modelo de Negocio – CANVAS 5
Tabla 1.3 Cadena de Valor de Fast Retailing 6
Tabla 1.4 Cuadro de Ventajas competitivas por UEN 7
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades de las UEN 9
Tabla 1.6 Oportunidades y Amenazas del entorno peruano 16
Tabla 2.1 Matriz EFI – Uniqlo International. 17
Tabla 2.2 Matriz EFI – Uniqlo International 18
Tabla 2.3 Matriz FODA - Uniqlo International - Perú 19
Tabla 2.4 Estrategias para las UEN 25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral Uniqlo International - Perú 29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas 18

Figura 3.1 Estructura Matricial Fast Retailing 26

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Uniqlo International - Perú 28

INTRODUCCIÓN

El presente informe para obtener el título en Administración de Empresas busca implementar un plan estratégico de ingreso al mercado peruano de la empresa Fast Retailing a la industria del Fast Fashion

La corporación Fast Retailing, está dirigida por Tadashi Yanai, quien desde sus inicios tenía claro su objetivo principal: llegar a convertirse en la primera tienda de ropa minorista en el mundo. Luego de muchos años de esfuerzo y superación de adversidades ha logrado posicionarse entre las 3 mejores empresas de la industria Fast Fashion. Con el desarrollo de un modelo de negocio SPA, que traducido al español significa minorista de tienda especializada con marca propia, ha logrado desarrollar una propuesta de valor con base en la calidad del producto y un precio asequible. Estas características son el resultado del control total que tiene Fast Retailing en su cadena de suministros dado que realiza seguimiento constante en los procesos y busca la reducción de su estructura de costos.

Fast Retailing tiene presencia en más de 20 países y ha logrado la apertura de casi 4000 tiendas alrededor del mundo. Está conformado por 4 unidades estratégicas de negocio: Uniqlo Japan, Uniqlo International, GU y Global Brands: grupo que engloba las marcas independientes: Theory, Comptoir Des Cotonniers, Princesse Tam. Tam y J Brand. (Fast Retailing, 2018)

En el Perú, la industria del Fast Fashion, gracias al desarrollo económico estable del país, ha logrado consolidarse con la llegada al país de los grandes referentes de la industria, como lo son H&M, que en el año 2015 abrió su primera tienda en el centro comercial Jockey Plaza. De la misma manera, Zara, líder de la venta de ropa minorista a nivel mundial, llegó a este centro comercial en el año 2012, y finalmente, Forever 21 en el año 2014.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.Diagnóstico Interno

A continuación, realizaremos una evaluación de los factores internos del grupo Fast Retailing, esto será explicado y sustentado a través de su modelo de negocio, la cadena de valor, la sustentación de sus ventajas competitivas y finalmente, un análisis de sus fortalezas y debilidades.

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocios de la empresa Fast Retailing a lo largo de las décadas ha ido evolucionando, llegando finalmente a convertirse en una empresa con un modelo SPA (Speciality Retailer of Private Label Appearel). (Takeuchi, 2012)

Los dueños de Uniqlo Brand, son reconocidos por el excelente trabajo realizado con sus *proveedores*. En un informe realizado por la Universidad de Nueva York acerca de las estrategias implementadas por las empresas con sus proveedores, tuvieron la oportunidad de entrevistar a uno de los partners de Fast Retailing, quien comentó que, a comparación de empresas europeas, en el caso que existan cambios en los pronósticos de producción y estos no sean los esperados, la compañía busca la forma de compensarlos y no, como otras, que cancelarían los pedidos sin ofrecer algo a cambio. (Labowitz & Baumann - Pauly, 2014, pág. 28). Estas acciones son un claro ejemplo de respeto hacia un miembro importante de la cadena, lo cual a largo plazo genera un compromiso y lealtad de ambas partes. Para seguir aumentando el fortalecimiento de esta relación, la compañía programa visitas semanales a las fábricas con la finalidad de brindar soporte y capacitaciones en temas de producción, además de verificar la calidad de productos y procesos.

También consideramos como *socios estratégicos* las alianzas y joint ventures realizadas los últimos años. Gracias a estos acuerdos, la compañía busca mejorar la eficiencia de sus procesos. Un gran ejemplo, es cuando hace 3 años, el gigante japonés renovó su convenio con Toray Industries para seguir produciendo e innovando en las fibras de tejidos para sus prendas y así, buscar entregar productos con calidad y

diferenciación en el material. (Perú Retail, 2015). Continuando con la mejora de procesos, en octubre del 2018, se formalizó una alianza con Daifuku, empresa líder en tecnología, con el objetivo de automatizar los almacenes que tienen alrededor del mundo. (Fashion United, 2018). El mismo año también se anunció la formación de un Joint Venture entre el grupo japonés y la empresa Mitsubishi, para la apertura de su próxima tienda en Vietnam este año en donde Fast Retailing tendrá una participación de 75% en el capital invertido. (Mitsubishi Corporation, 2018)

Para lograr el posicionamiento de productos innovadores y de buena calidad, Fast Retailing realiza una exhaustiva búsqueda de materias primas que permitan que el producto final sea el esperado y cumpla los estándares establecidos por la compañía. Obtenida la materia prima deseada, es necesario complementarla con un proceso de producción regido por el máximo control de calidad. Como ya fue mencionado, el gigante japonés ofrece asistencia técnica a todas las fábricas realizada por del equipo Takumi, la cual está conformado por expertos del sector textil japonés. (Takeuchi, 2012)

Además del modelo de negocios SPA, la innovación en tejido cobra importancia dentro de su *propuesta de valor*, ya que los clientes asocian sus marcas con calidad a un precio económico, y una parte fundamental de ello es el material que utilizan en sus productos. Además, Fast Retailing se ha esforzado en mantener la calidad en los servicios que brindan en sus tiendas, en donde siempre debe imperar el orden y la limpieza tanto en las instalaciones como en sus empleados quienes deberán siempre mostrarse predispuestos a apoyar a los clientes frente a cualquier necesidad que tengan. (Takeuchi, 2012). Esto se ve complementado con las promesas que Fast Retailing tiene con los clientes: evitar escasez de productos anunciados y aceptar devoluciones y cambios.

El líder japonés se dirige a un *público* muy diverso con clientes de distintas edades, estilos de vida y culturas. El grupo y sus diferentes marcas tienen colecciones de moda desde las más básicas hasta las más formales. Cada marca se dirige a un público segmentado mediante criterios demográficos, geográficos y culturales.

Dos aspectos importantes que consideramos dentro de su desarrollo organizacional como sus *recursos claves* son su personal y las materias primas con la que fabrican sus productos. Las tiendas de esta compañía funcionan como centros de formación de sus colaboradores, todos son mentores y pupilos. Además de ello, promocionan a los empleados en poco tiempo buscando su desarrollo profesional y que

a largo plazo puedan administrar tiendas y así se convierta en el trabajo de por vida. (Takeuchi, 2012). Se debe mencionar también el concepto lego para algunas de sus tiendas, las cuál son construídas de manera rápida y sencilla logrando ser desmontadas y reutilizadas en otra ubicación. (Takeuchi, 2012)

Pasando a analizar la *estructura de costos*, según la información publicada por Fast Retailing, está constituida por un 55% de coste de producción y un 25% de gastos administrativos. (Takeuchi, 2012) Esta estructura le permite al grupo evitar gastos relacionados con márgenes de ganancias que los terceros tendrían en una estructura tradicional. La fuente de ingreso de la empresa japonesa está constituida por los ingresos de las ventas netas de sus unidades estratégicas de negocio.

Tabla 1.1

Fuentes de Ingreso

Unidad estratégica de negocio	**Porcentaje de contribución a las ventas netas**	**Ventas totales en dólares**
Uniqlo Japan	43.50%	7,215,230,000
Uniqlo International	38.0%	6,302,090,000
GU	10.70%	1,771,990,000
Global Brands	7.60%	1,254,900,000

Fuente: Fast Retailing Group (2018)
Elaboración propia

Finalmente, Fast Retailing llega a los consumidores a través de dos *canales*. Los físicos y virtuales. Actualmente, tienen más de 3000 tiendas alrededor del mundo. Por otro lado, el canal online aún está siendo trabajado y desarrollado por el grupo japonés, a comparación de sus competidores, las ventas por este medio solo representan el 9% del total. Por tal motivo, están renovando sus espacios, sistemas y distribución alrededor del mundo. (Perú Retail, 2018)

Tabla 1.2

Modelo de Negocio – CANVAS

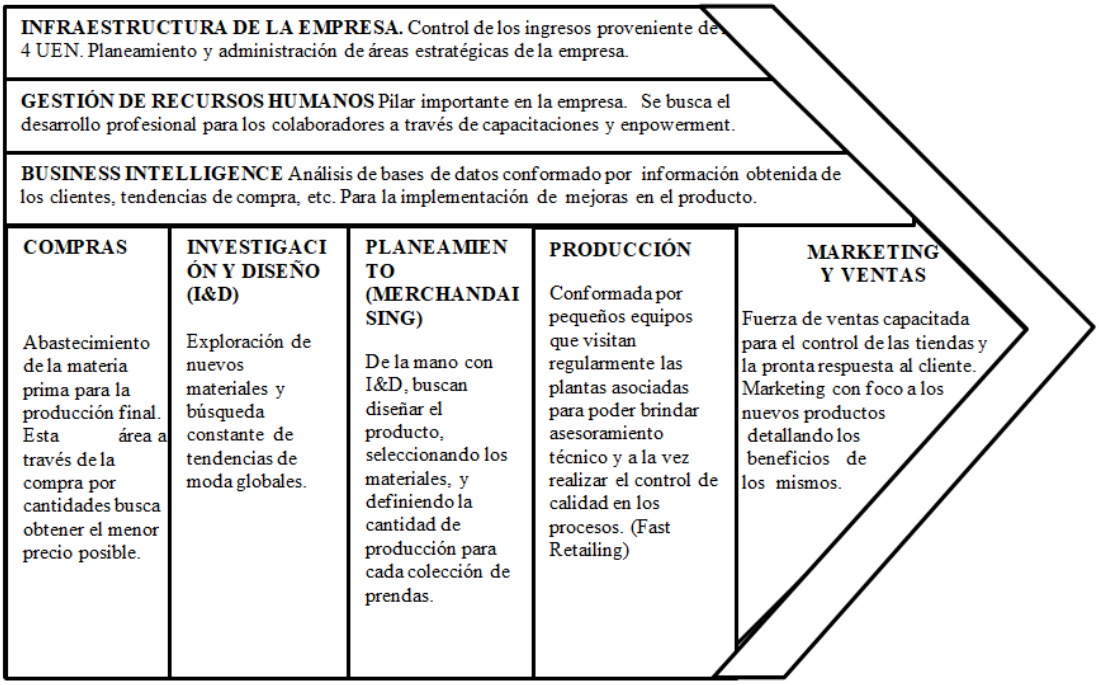
<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave
Fábricas instaladas en Asia.
Alianza con Toray Industries, Daifuku.
Joint Venture con Mitsubishi.</td>
<td>Actividades Clave
Compra de materias primas.
Asesoría del equipo Takumi a las fábricas.</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
Innovación en sus tejidos.
Calidad en sus productos.
Oferta de prendas a precios bajos.</td>
<td>Relación con Clientes
Promesas de la empresa enfocadas en el cliente.</td>
<td rowspan="2">Segmentos De Clientes
Las diferentes marcan que maneja Fast Retailing, va dirigido a un grupo amplio de segmentos</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
Materias prima de alta calidad.
Colaboradores capacitados.
Concepto Lego para tiendas.</td>
<td>Canales
Canal online representa el 9% de sus ventas.
Más de 3000 tiendas en el mundo</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura De Costos
55% gastos de producción y 25% gastos administrativos (Marketing, Recursos Humanos, etc)</td>
<td colspan="2">Fuente De Ingresos
Ingreso proveniente de las ventas de sus UEN:
Uniqlo Japan, Uniqlo Internationa, Gu y Global Brands.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Elaboración propia.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Tabla 1.3
Cadena de Valor de Fast Retailing



Fuente: Takeuchi (2012); Fast Retailing (2018)

Elaboración propia

1.1.3. Ventajas competitivas de la empresa y por UEN

La ventaja competitiva de Fast Retailing es el producto que ofrece alrededor del mundo. Se diferencian por la calidad en sus diseños y prendas. Este valor es resultado del modelo de negocios que ha logrado construir y desarrollar. Basado en los pilares de calidad superior, capacidad de satisfacción al cliente, eficiencia e innovación superior el líder japonés propone un conjunto de estrategias enfocadas en el control de la cadena de valor desde la compra de materiales, buscando los mejores tejidos; producción de las prendas, con el máximo control de calidad, para luego ser distribuidas y vendidas en más de 30 países. Y para lograr la satisfacción del cliente, de la mano de su Centro de Innovación, constantemente busca desarrollar e implementar nuevas ideas en sus productos. (Takeuchi, 2012)

Tabla 1.4

Cuadro de Ventajas competitivas por UEN

UEN	VENTAJA COMPETITIVA
UNIQLO JAPAN	Esta UEN se ha posicionado en el mercado japonés abarcando los cuatro factores de la ventaja competitiva: calidad, innovación, eficiencia y respuesta al cliente superior. El modelo SPA, le permite tener un control total de la cadena de suministro enfocándose y priorizando la calidad en cada etapa, además, han logrado una reducción de costos y tiempos, lo cual termina en precios bajos. Finalmente, su foco en ofrecer productos de alta calidad ha hecho que innoven en los tejidos de sus diseños para brindar una mejor respuesta al cliente japonés.
UNIQLO INTERNATIONAL	A comparación de los demás competidores, propone innovación en los tejidos de sus prendas permitiendo brindar un producto diferenciado con alta calidad. Por otro lado, con esta marca ha logrado abarcar gran parte del mercado asiático, el cual aún es poco conquistado por los grandes del Fast Fashion.
G.U. CO., LTD.	Marca "low cost" que aplica el modelo SPA lo que permite ofrecer sus productos a un precio bajo, siendo este el resultado de la eficiencia a lo largo de toda la cadena de suministro. A comparación de Uniqlo, esta marca ofrece prendas con diferentes diseños siguiendo las tendencias de moda. Esta UEN está respaldada por los años de experiencia del grupo Fast Retailing.
INTERNATIONAL BRANDS - Theory - Comptoir des Cotonniers - Princesse Tam Tam - J Brand	Las marcas internacionales del grupo japonés ofrecen productos diferenciados en calidad y precio, están enfocados en nichos de mercado alrededor del mundo. Además, cuentan con el respaldo y experiencia de Fast Retailing.

Fuente: Takeuchi, (2012)
Elaboración propia

1.1.4. Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

A continuación, mencionaremos las fortalezas y debilidades de Fast Retailing:

Debilidades

1. Dependencia de la producción en lugares geográficos específicos. En caso se presente alguna contingencia política, económica o ambiental en alguno de estos países, desencadenaría en un impacto en la producción y afectaría a toda la cadena de suministro de la empresa.
2. Un poco menos de la mitad de las ventas netas son generadas en el mercado japonés (Fast Retailing, 2018). El tener una participación en el mercado de poco más del 90% del mercado, ha creado una dependencia con esta gran

economía. De existir alguna contingencia económica en este país, los gruesos de los ingresos de la compañía se verían comprometidos.

3. Presencia en el canal online por debajo del promedio de la industria. A comparación de los gigantes de su sector, Fast Retailing aún está trabajando en mejorar su presencia a través de las redes sociales potenciando su canal online para incrementar las ventas generadas a través de este canal.
4. Concentración de inversión y esfuerzos en la marca Uniqlo. Es innegable el crecimiento y el potencial que tiene la marca Uniqlo; los buenos resultados obtenidos a lo largo de los años y el foco de atención que ha obtenido, han hecho que la compañía descuide las demás unidades estratégicas en su portafolio, lo cual puede significar perdidas de oportunidades en el largo plazo.

Fortalezas

1. Experiencia en ingreso a nuevos mercados. El éxito logrado en la mayoría de los países a los que han ingresado ha sido el resultado de trabajo de los años y también, de varios fracasos en su etapa inicial.
2. Marcas fuertes dentro de su portafolio. Uniqlo Japan e International son ejemplos de posicionamiento obtenidos gracias al modelo de gestión implementado por Fast Retailing.
3. Relación sólida con los proveedores. El grupo japonés comprende la importancia de mantener una buena relación con estos miembros de la cadena de valor. Por tal razón, brinda la asesoría constante a las fábricas en donde se producen sus productos. El resultado del trabajo en esta relación se ve reflejado en una alta lealtad y responsabilidad frente a los servicios que ofrecerán los proveedores al grupo japonés.
4. Fast Retailing implementó el Centro de formación de futuros líderes enfocándose en el desarrollo profesional de sus colaboradores guiándolos con el pensamiento filosófico que guía a su empresa. Esto permite tener personal capacitado a la altura o más de su actual Director. (Takeuchi, 2012)

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades de las UEN

UEN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
UNIQLO JAPAN	- El modelo de negocio implementado les ha permitido el control total de su cadena de valor. Esto junto con la inversión en investigación y desarrollo, logra la obtención de un producto final altamente valorado por el consumidor. - Más de 30 años de experiencia en la industria de Fast Fashion, lo ha posicionado como líder en el mercado japonés.	- Cobertura un poco más del 90% del mercado japonés. En el mediano plazo, esto podrá conllevar a un estancamiento de las ventas en caso Uniqlo Japan no innove. - La devaluación del yen frente al dólar podría afectar negativamente los ingresos provenientes de esta marca.
UNIQLO INTERNATIONAL	- Posicionamiento en el mercado asiático, principalmente en el gigante chino. - Relación de la marca con alta calidad e innovación en sus productos.	- El envío de las prendas desde las fábricas en Asia a los demás puntos de ventas, genera costos que elevan el precio final, por lo cual no es atractivo comprar prendas básicas para los clientes finales en los nuevos mercados. - La dependencia de la casa matriz trae consigo una estructura rígida que no permite comunicación. - Poco posicionamiento de marca en las principales ciudades del continente americano - Poca presencia en el canal online a comparación de los grandes de Fast Fashion.
G.U. CO., LTD.	- Innovación en sus tiendas físicas para brindar mayor facilidad y rapidez en las compras a sus consumidores. - Con la frase "Your Freedom", invita a los consumidores a armar sus outfits que se adapten a sus personalidades y gustos. - En el primer trimestre del 2018, GU fue separado del grupo de las Global Brands como resultado del éxito en su crecimiento. Esta UEN está buscando seguir los pasos de Uniqlo.	- Marca no posicionada en mercados fuera de Japón a raíz de un crecimiento paulatino y lento. - Crecimiento lento de posicionamiento de marca como resultado de no tener la atención que debería por parte del grupo japonés.

(continúa)

(continuación)

GLOBAL BRANDS **-Comptoir Des Cotonniers** **- Theory** **- Princesse Tam Tam** **- J Brand**	- El ingreso a nuevos mercados a través de las franquicias y joint ventures permitirá la consolidación de estas marcas en más países alrededor del mundo. - Respaldo económico del grupo Fast Retailing para incrementar inversiones en mejoras de estas marcas.	- Una de las principales debilidades de este grupo de marcas es que las tiendas que son franquicias, en el caso que no se tenga un control estricto en la gestión, pueden perder la esencia del modelo de gestión implementado por Fast Retailing.

Fuentes: Fast Retailing Group, (2018)
Elaboración propia

1.2.Diagnóstico Externo

A continuación, realizaremos una evaluación del entorno peruano al cual estaría ingreso la compañía Fast Retailing. Para ello se realizará un análisis PEST, identificando las oportunidades y amenazas, y finalmente terminar con un análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

1.2.1. Análisis PEST

1. Factores Políticos
   a. Crisis política. El escándalo de corrupción de la empresa Odebrecht, junto con otros relacionados a la política peruana, ha creado un escenario de inestabilidad política en el país. De continuar con la crisis, representaría una *amenaza* para futuros inversores.

Si evaluamos esta variable en el corto y mediano plazo representa una amenaza en el entorno externo debido a los constantes conflictos entre el poder ejecutivo y judicial, teniendo como resultado el no buscar las mejores soluciones para diferentes problemas suscitados. Sin embargo, el 2021 luce prometedor, ya que estaremos frente a un cambio de gobierno que podría traer mejores resultados para el país.

2. Factores Económico
   a. El crecimiento económico de Perú a lo largo de las últimas décadas lo ha convertido en atractivo para los inversionistas del sector Retail.

Euromonitor International (2018) afirma que la economía está fortaleciéndose. Así mismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) muestra un incremento de 5% en el Producto Bruto Interno (PBI) en el segundo trimestre del 2018.

b. El crecimiento estable del sector Retail a lo largo de los últimos años nos ha puesto en la novena posición de una lista de países emergentes atractivos para invertir en el sector. Esta reputación es tomada como una *oportunidad* para quienes deseen invertir en el Perú. (Mercado Negro, 2018)
c. La sólida economía en el Perú evita que exista una variación constante en el tipo de cambio, lo cual nos pone en *ventaja* frente a otros países que se ven afectados por problemas en sus economías emergentes, ya que obliga a una devaluación mayor que no es favorable para los inversionistas. (Parodi, 2018)
d. Poca inversión en infraestructura pública. El Estado Peruano en las últimas décadas no ha sido muy aplicado en cuanto al tema de infraestructura y esto es claramente notorio en Lima y en las demás ciudades del país. A comparación de otras regiones en Sur América, Perú se encuentra estancado con poca inversión en obras que podrían ser muy beneficiosas para las empresas y la población. Este factor representa una *amenaza* para lo producción y los inversionistas principalmente, porque no se verán atraídos ingresar a un mercado que no le brinde las facilidades para poder crecer. (Abusada, 2018)
e. Incremento de la informalidad en el país representa una gran *amenaza* para los nuevos inversionistas. Este es el resultado de una ineficiente utilización de recursos y un marco normativo que no es tolerado por la mayoría de los empresarios peruanos. Esta conlleva a una disminución de la producción en el país.
f. Aceptación de negocios modernos en provincias. Descentralizar a la capital del país es una *oportunidad* para ingresar a nuevos mercados aun no explorados. Los consumidores en otras provincias están a la espera de empresas que puedan brindarles nuevas experiencias de compra. (Mercado Negro, 2018)

A comparación de las variables políticas, estos factores tanto en el mediano y largo plazo reflejan oportunidades para los inversionistas, principalmente por el crecimiento estable que ha tenido el país en las últimas décadas. Además, es notable la falta de inversión en las ciudades del interior país, por lo cual la descentralización de negocios con modernas infraestructuras debe ser prioridad en la agenda de nuevos gobernantes.

3. Factores Social
    a. Incremento del turismo a nivel nacional. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo constantemente promociona a través de campañas los lugares turísticos que tiene el país para que los peruanos se animen a visitar y conocer primero nuestra cultura. Estas campañas vienen de la mano con promociones de aerolíneas e inclusive, hospedajes en los lugares de destino. Estos incentivos para viajar dentro del país es una *oportunidad* específicamente para los inversionistas del sector Retail dado que las personas que viajan suelen comprar en su lugar de destino. (Gestión, 2017)
    b. Cliente mejor informado. El consumidor peruano ahora tiene todas las herramientas para poder tomar mejores decisiones de compra, comparando y evaluando mayores opciones. Esto representa una *oportunidad* para las empresas ya que la competencia en el sector aumentaría buscando ofrecer un producto de mejor calidad al cliente. (Mercado Negro, 2018)
    c. El sector Retail se ve afectado por los eventos climáticos tales como La Niña/El Niño los cuales afectan la cadena de suministro representando una *amenaza* para las empresas ya que podrían tener problemas para abastecerse y/o para distribuir sus productos a los puntos de ventas deseados.

Los factores sociales tanto en el corto como largo plazo representan oportunidades favorables para quién desee ingresar al sector. El turismo nacional, se viene realizando de la mano con campañas gestionadas por el Estado, lo cual logrará incrementará el consumo nacional. Por otro lado, gracias a la globalización ahora

tenemos a un consumidor mejor informado, quien buscará adquirir productos con mejor calidad logrando así que las marcas con mayor posicionamiento puedan destacarse.

Por otro lado, tenemos el factor clima que puede afectar seriamente algunas ciudades del país. Si las consecuencias de estos desastres no son prevenidas, afectará la economía en estos sectores, y el consumo de algunos productos disminuirán.

4. Tecnológico
    a. Según Ipsos el Perú tiene una penetración de internet del 56%, lo cual implica a un total de 11.7 millones de pobladores. Con un ingreso constante a la semana, el nivel de acceso a Internet va en aumento lo cual es una *oportunidad* para todo aquel que quiera utilizar este canal para llegar a los consumidores. (IPSOS , 2018)
    b. El 15% de millenials solo realiza compras por Internet. El consumidor peruano aún no confía en este medio para poder adquirir productos ya sea por miedo que no le lleguen los productos en buen estado o porque las prendas que pidan no sean como lo esperan. (Gestión, 2018)

El factor tecnológico es una gran oportunidad, ya que en el Perú el canal online aun en etapa inicial, lo cual permite que las empresas puedan potenciarlo y desarrollar las mejores herramientas para buscar llegar a los clientes a través de este medio.

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

1. Amenaza de ingreso de competidores potenciales

    Para ingresar a la industria Fast Fashion es necesario contar con un espacio físico con las dimensiones adecuadas y que tenga una ubicación estratégica, ambientes con estas especificaciones actualmente son muy escasos en las ciudades. También es importante tomar en cuenta la elevada inversión que se debe realizar para poder estar a la altura de los actuales competidores. Por

otro lado, la lealtad hacia las marcas es baja ya que en el sector se siguen las tendencias, independientemente de la marca.

El bajo costo de cambio refuerza esta variable, dado que los consumidores evalúan los productos enfocándose en sus características por lo que no dudarán en elegir lo que sea mejor para ellos. El know how que tiene Fast Retailing le ha permitido posicionarse y estar a la altura de Inditex, H&M y Forever 21. El conocimiento y las habilidades que poseen para la fabricación les permite ofrecer productos diferenciados a sus clientes, lo cual les brinda una ventaja frente a sus competidores.

Evaluando estas variables llegamos a la conclusión que las barreras de ingreso son altas. Consideramos que el know how y la inversión necesaria para ingresar al sector son elementos que limitan el ingreso a la industria de Fast Fashion, por lo que la amenaza de los nuevos competidores es baja.

2. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta, y esto se debe a que dentro del sector Retail tenemos a las tiendas por departamento, boutiques, que ofrecen los mismos productos pero con diferentes características e inclusive puedes encontrarlos a un menor precio.

a. Poder de negociación de clientes

En la industria a la cual estaría ingresando Fast Retailing, el cliente carece de poder de negociación ya que no puede imponer condiciones de compra y el volumen de consumo no es elevado.

b. Poder de negociación de proveedores

Las empresas pertenecientes al sector Fast Fashion han tercerizado su producción con fábricas en países asiáticos, los cuales dependen de las grandes cantidades de volúmenes de productos que les soliciten y además, están sujetos a las decisiones que los grupos de este sector tomen. Al igual que las fábricas, las empresas que ofrezcan servicios de tal magnitud a los

grandes de la industria, estarán sometidos. Por lo que los proveedores dentro de este sector tienen baja y/o nulo poder de negociación.

c. Rivalidad competitiva

La industria de Fast Fashion en Perú es consolidada porque desde hace unos años atrás, se han instalado, H&M, Forever 21 y Zara quienes buscan ganar y también, arrebatar a los clientes de la competencia. Es por ello que el sector presenta estrategias de marketing y precios agresivas. Además, al crecer continuamente el sector Retail, genera una mayor rivalidad entre los grandes grupos para poder ocupar el mercado aún no explotado.

Por otro lado, la demanda en este sector es alta. Al renovar constantemente las colecciones en sus tiendas, genera una compra compulsiva por parte de los consumidores, además, con el boom de los influencers en las redes sociales, gran parte de personas quiere seguir las tendencias que ellos impongan.

Las empresas que forman parte del sector Fast Fashion poseen varias similitudes, desde el modelo SPA, hasta algunos modelos de productos. Esto nos lleva a sugerir que no existe una amplia diferencia en lo que ofrecen por lo que la competencia entre ellos se incrementa buscando tener la mínima diferencia que logre captar la atención del cliente.

Se consideran bajas barreras de salidas porque no se presentan costos altos en activos en el país, y, además, el Estado no impone restricciones para evitar la salida de este sector.

Por todo lo antes expuesto, la rivalidad entre empresas competidores es alta. La demanda en este sector está buscando satisfacer sus necesidades rápidamente y para ello, analiza y evalúa entre las opciones que se le presenten. Al no existir mucha diferenciación entre los productos, las empresas se ven forzadas a implementar estrategias agresivas para obtener la atención de los consumidores.

1.2.3. Determinación de Oportunidades y Amenazas

La sustentación de las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector han sido explicadas en el punto 1.2.1.

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas del entorno peruano

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Crecimiento del sector Retail.	A1: Inestabilidad Política
O2: Crecimiento estable de la economía peruana.	A2: Eventos climáticos extremos en la región peruana..
O3: Aceptación de negocios modernos en provincia	A3: Porcentaje bajo de compras por internet
O4: Tipo de cambio estable	A4: Crecimiento la informalidad en el país.
O5: Incremento de turismo a nivel nacional.	A5: Poca cuota de población que compra por internet.
O6: Penetración de Internet en un 56% en la población peruana urbana.	A6: Poca inversión en infraestructura pública en el país.
O7: Cliente mejor informado en las decisiones de compra	

Elaboración propia

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego del diagnóstico interno y externo, a continuación, detallaremos la formulación de la estrategia para la compañía. Para su desarrollo, se ha decidido ingresar al mercado peruano con la marca Uniqlo International, dado que a comparación de la marca GU, es la que viene expandiéndose geográficamente.

2.1.Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI – Uniqlo International.

	VALOR	CALIFIC.	V.POND.
FORTALEZAS			
1.- Inversión y desarrollo de innovación de productos	0.13	4	0.52
2.- Experiencia en el ingreso a nuevos mercados	0.14	4	0.56
3.- Reconocimiento y posicionamiento de marca a nivel mundial	0.12	4	0.48
4.- Estructura de costos bajos gracias al modelo SPA	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1.- Elevados costo de envío desde los lugares de producción (países asiáticos)	0.14	1	0.14
2.- Estructura rígida implementada por la sede central	0.12	2	0.24
3.- Presencia en el canal online por debajo del promedio de la industria	0.13	2	0.26
4.- Falta de reconocimiento de la marca en Latinoamérica	0.10	1	0.10
TOTALES	**1.00**		**2.66**

Fuente: David (2017)
Elaboración propia

Se han tomado en cuenta para la elaboración de la matriz, 4 fortalezas y 4 debilidades de la empresa Uniqlo International. Con un resultado de 2.66 podemos calificar a la compañía de mantener una posición interna sólida.

2.2.Matriz EFE

Tabla 2.2
Matriz EFI – Uniqlo International

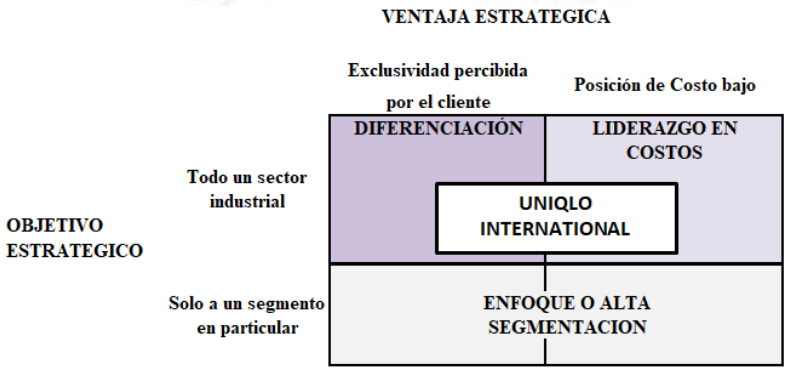
	VALOR	CLASIF	V.POND.
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del sector Retail en el mercado peruano	0.13	4	0.52
2. Aceptación de negocios modernos en provincia	0.10	2	0.20
3. Cliente mejor informado en las decisiones de compra.	0.11	3	0.33
4. Penetración de Internet en un 56% en la población peruana urbana	0.08	2	0.16
5. Incremento de Turismo a Nivel Nacional	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
1.- Eventos climáticos extremos en la región peruana	0.10	2	0.20
2.- Porcentaje bajo de compras por internet	0.10	3	0.30
3.- Inestabilidad política peruana	0.11	3	0.33
4.- Aumento de la informalidad en el Perú	0.09	3	0.27
5.- Poco desarrollo de infraestructura en el país	0.09	3	0.27
TOTALES	**1.00**		**2.76**

Fuente: David (2017)
Elaboración propia

Luego de la evaluación de las oportunidades y amenazas, construímos la matriz basada en los factores más relevantes, obteniendo una puntuación de 2.76, resultado que nos indica la respuesta alta por parte de las estrategias de Fast Retailing frente a los factores que presenta la industria.

2.3.Matriz de las Estrategias Genéricas

Figura 2.1
Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (1987)
Elaboración propia

Uniqlo International ha implementado y desarrollado a lo largo de su experiencia la estrategia de diferenciación ampliada, la cual implica un mix de las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos. Esta marca representativa del grupo Fast Retailing, a diferencia de sus competidores considera la innovación como una de las principales características de los productos que ofrece, por tal motivo, han puesto en marcha centros de investigación en diferentes ciudades para poder estar al tanto de las últimas tendencias y poder diseñar modelos de próximas colecciones. Además de ello, de la mano de Toray Industries están desarrollando tecnologías en tejidos para mejorar la calidad de los productos ofrecidos.

Por otro lado, el modelo SPA implementado por el grupo, les permite tener una reducción en costos, principalmente por el volumen de compra que realizan de las materias prima lo cual genera economías de escala y así, satisfacer la demanda alta que tienen.

2.4.Matriz FODA

Con la finalidad de identificar acciones estratégicas específicas que luego permitirán determinar las estrategias a utilizarse en la empresa, se elaboró un FODA cruzado.

Tabla 2.3
Matriz FODA - Uniqlo International - Perú

	FORTALEZAS 1.- Inversión y desarrollo de innovación de productos 2.- Experiencia en el ingreso a nuevos mercados 3.- Reconocimiento y posicionamiento de marca a nivel mundial 4.- Estructura de costos bajos gracias al modelo SPA	**DEBILIDADES** 1.- Elevados costo de envio desde los lugares de producción 2.- Estructura rígida implementada por la sede central 3.- Presencia en el canal online por debajo del promedio de la industria 4.- Falta de reconocimiento de la marca en Latinoamérica
OPORTUNIDADES 1. Crecimiento del sector Retail en el mercado peruano 2. Aceptación de negocios modernos en provincia 3. Cliente mejor informado en las decisiones de compra 4. Penetración de Internet en un 56% en la población peruana urbana 5. Incremento de Turismo a Nivel Nacional	**ESTRATEGIAS FO** 1.- Desarrollo de Mercados -Perú (F1,F2, F5-O1,O2) 2.- Penetración de Mercados (F2, F4-O1) 3.- Alianza estratégica con una agencia de medios (F4-O3)	**ESTRATEGIAS DO** 1.- Como UEN se requiere autonomía de decisión y estructura, mejorando comunic. y particip. (D2-O1, O2, O3) 2.- Penetración de mercado (D3, D4-O1,O4)
AMENAZAS 1.- Eventos climáticos en la región peruana 2.- Porcentaje bajo de compras por internet 3.- Inestabilidad política peruana 4.- Aumento de la informalidad en el Perú 5.- Poco desarrollo de infraestructura en el pais	**ESTRATEGIAS FA** 1.- Penetración de mercado (F3,F1-A2) 2.- Desarrollo de mercado (F2-A1,A3,A4,A5)	**ESTRATEGIAS DA** 1.-Alianza estratégica con agencia de medios (D3, D2 - A2) 2.- Automatización de la cadena de suministro (D1-A1) 3.- Alianza estratégica con empresa peruana ya posicionada(D4-A3, A4, A5)

Fuente: David (2017)
Elaboración propia

2.5.Visión, Misión y Políticas

Misión

"Crear ropa realmente grandiosa con un valor nuevo y único, y permitir que personas de todo el mundo experimenten la alegría, la felicidad y la satisfacción de usar una ropa tan grandiosa." (Fast Retailing Group, 2008)

"Enriquecer la vida de las personas a través de nuestras actividades corporativas únicas, y buscar el crecimiento y desarrollo de nuestra compañía en unidad con la sociedad. (Fast Retailing Group, 2008)

Propuesta de misión:

"Nuestro propósito es crear y diseñar prendas con valor único trabajando con la mejor tecnología existente de la mano de socios estratégicos enfocados en brindar calidad para lograr la satisfacción de las personas que utilicen nuestros productos. Así como buscamos mejorar lo que ofrecemos, también queremos contribuir significativamente a crear una mejor sociedad."

Visión

La visión que se presentó hace casi una década, proyectaba a la compañía hacia el año 2020, en donde se fijaban como meta el lograr un beneficio de 1 billón de yenes como resultado de ventas de todas son unidades estratégicas de negocio de 5 billones. (Takeuchi, 2012)

Proponemos una visión que se ajuste mejor a la realidad del grupo japonés:

"Como Corporación tenemos la visión a mediano plazo en convertirnos en el primer minorista de ropa del mundo ingresando a nuevos mercados compartiendo con las personas el poder que las prendas pueden tener en la sociedad."

Políticas

La compañía Fast Retailing presenta en su código de conducta los lineamientos y directrices que se espera recibir de todos sus empleados y que finalmente marcarán la base que regirá la empresa. (Fast Retailing Group, 2018)

Para la situación actual de la compañía estamos renovando sus políticas y adaptándolos más a la región de Perú.

1. Las áreas en la sede de Perú deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía. Esto se propone con la finalidad de lograr una mejor coherencia con todas las acciones que se realicen para obtener un mejor producto y servicio en pro del cliente.
2. La organización estructural de Uniqlo Perú contará con unidades internas autónomas y coordinadas, y facultadas con capacidad de toma de decisiones. Siempre y cuando las acciones por tomar se encuentren de los estándares establecidos por la compañía.
3. El desarrollo de planes, programas y proyectos de la sede en Perú, deberán obedecer a un proceso de planeación integral de Uniqlo International que garantice su continuidad y culminación.
4. Implicar a toda la plantilla en el compromiso medioambiental. Mediante campañas de comunicación interna y planes específicos de formación multimedia sensibilizar a los empleados en las prácticas sostenibles tales como la racionalización el consumo de energía, practicar el transporte sostenible o modificar hábitos de conducta.
5. Ambiente de trabajo. Velar por los trabajadores y su nivel de satisfacción dentro de la compañía, esto será evaluado anualmente a través de la encuesta propuesta por la empresa Great Place to Work en Perú.
6. El sistema de remuneración de la organización obedecerá a un modelo regido por las normas peruanas y su valoración estará de acuerdo con el mercado laboral local.

2.6. Objetivos Estratégicos de la Empresa

El grupo japonés es una empresa que continúa en crecimiento y busca en el largo plazo convertirse en el líder de venta de ropa minorista. Para poder lograrlo, proponemos los siguientes objetivos:

1. Para el año 2020, incrementar las ventas de Uniqlo International en 150 billones de yenes para superar las de Uniqlo Japan. Para este fin, se deberá ingresar y buscar los medios para tener un mejor posicionamiento en los mercados fuera de Japón.
2. Incrementar las ventas en el canal online en 20% y superar el promedio de la competencia. Para alcanzarlo, se ha implementado el proyecto Ariake, con el cual se busca transformar la cadena de suministro en una digital gracias a la cual se logrará mayor rapidez en los procesos. (Santamaria, 2018)
3. Para el 2021, potenciar la marca GU llegando a más países asiáticos y poder comenzar con la internacionalización y reconocimiento de la marca fuera de Japón. Dado el respaldo que tiene del grupo Fast Retailing la experiencia y el know how será un papel determinante para el crecimiento de esta marca.
4. Para el 2020, lograr una participación del 15% en el mercado peruano con la marca Uniqlo International. Esto deberá lograrse con estrategias comerciales agresivas que permitan al consumidor peruano conocer más acerca de la compañía.
5. Para el primer año de ingreso en el mercado peruano obtener una ganancia de USD15M. De la mano de las estrategias comerciales, también se deberá trabajar en estrategias que permitan una reducción en los costos, especialmente en los logísticos.

2.7. Redefinición o creación de nuevas UEN

Como ya fue mencionado previamente, Fast Retailing se encuentra dividido en cuatro unidades estratégicas de negocio, a continuación, describiremos las ventajas y/o desventajas de la división actual.

1. Uniqlo Japan. Esta UEN es la mejor posicionada en el mercado japonés y la que genera mayores ventas y beneficios para el grupo. El hecho de haber sido

la primera marca de Fast Retailing, le ha permitido consolidarse en Japón y aprovechar cada oportunidad que se le haya presentado. Por tal motivo, no se sugiere que existan cambios en la estructura.

2. Uniqlo International. Esta unidad, engloba todos los mercados externos a Japón. Aparentemente, el grupo Japonés, lo ha subdividido en La Gran China, Asia Meridional y Oceanía y finalmente, Europa y los nuevos mercados (Fast Retailing Group, 2018). Sin embargo, consideramos que para un mejor control e implementación de estrategias se debe redefinir la UEN. Uno de los motivos principales por el cual consideramos el cambio es por la brecha que existe en los gustos y preferencias de los consumidores de las distintas partes del mundo. Nuestra propuesta va así:
    a. Uniqlo International Asia y Oceanía. El foco principal se centraría en aprovechar el mercado chino ya que además de ser una de las principales economías del mundo, la población total es realmente significativa y a largo plazo tendría un impacto significativo en las ventas de la compañía. Será importante no descuidar los demás países asiáticos ya que la marca Uniqlo es valorada por los clientes por tener la calidad esperada y especialmente el bajo precio que logra mantener.
    b. Uniqlo International Europa. Probablemente sea uno de los mercados más exigentes si de prendas de vestir hablamos. Consideramos que esta UEN tendrá el reto de enfocarse en investigación y desarrollo para poder buscar las tendencias que se aproximan y así adelantarse a los grandes del Fast Fashion quienes están consolidados en este continente.
    c. Uniqlo Interational America. Ingresar a uno de las economías más importantes a nivel mundial no es cosa sencilla, pero si será necesaria para que Fast Retailing se convierta en la primera minorista de ropa. El principal desafío al cual se enfrentan es al de los envíos de productos desde sus fábricas en China; optimizar la entrega en tiempos y costos será importante para el desarrollo de la marca. Si se logra abastecer y entender este mercado de manera eficiente, ya no se tendrán muchas barreras para ingresar a los países Latinoamericanos.

3. GU. A comienzo del año, el grupo japonés decidió separarlo de las Global Brands como resultado del notable desempeño logrado durante los últimos años. (Fast Retailing Group, 2018) La estrategia que viene aplicando y la experiencia de Fast Retailing le ha permitido crecer de manera sostenible. Frente a lo expuesto, no consideramos necesaria redefinirla puesto que aún está en crecimiento siendo China el principal mercado que debe explotar.
4. Global Brands. Conformado por 5 marcas ubicadas en diferentes partes del mundo, tienen un ingreso que representa el 7.6% de las ventas total del gigante japonés. Si las disgregamos para enfocarnos en cada una se consideraría un derroche de esfuerzos puesto que sus resultados de manera independiente no son significativos. Mantenerlas en un solo cluster es la mejor opción por ahora.

2.8. Propuesta de Estrategias

Tabla 2.4

Estrategias para las UEN

ESTRATEGIAS GLOBALES	Uniqlo International desarrolla economías de escala logrando así la reducción de costos en su cadena, lo que le permite ofrecer sus productos a bajo costo. Al ingresar al mercado peruano, la presión por mantener los costos bajos es alta ya que los tres grandes de la industria Fast Fashion están presentes. Por otro lado, pese a que busca satisfacer las demandas de sus clientes, la adaptación que tienen con sus productos es baja, dado que las prendas que ofrecen son básicas sin algún diseño en específico, pero si con la calidad propia del grupo japonés.
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	Fast Retailing a nivel mundial, ha desarrollado alianzas estratégicas y joint ventures con socios estratégicos que les ha permitido consolidarse en algunos mercados, y además mejorar la calidad de sus procesos. En el mercado peruano sugerimos buscar alianzas estratégicas con los grupos de los centros comerciales para poder lograr la ubicación y el espacio necesario para la apertura de sus tiendas.
ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	Evaluando el mercado peruano, y el crecimiento del sector junto con el de la demanda, consideramos que Uniqlo International deberá implementar en el corto plazo penetración de mercado, para poder captar a los clientes potenciales y a los que ya tiene la competencia. Por otro lado, en el mediano-largo plazo, al igual que H&M a través del desarrollo de mercados, deberán evaluar la opción de ingresar a las ciudades más importantes de Perú, y así consolidar su presencia en el país.
ESTRATEGIAS FUNCIONALES	Para elaborar las estrategias funcionales tomaremos en cuenta las actividades de la cadena de valor. Respecto a las primarias para el área de I&D la matriz está implementando nuevos centros de Innovación para poder responder de manera rápida y eficiente a los gustos de los consumidores. De la misma manera, el planeamiento y la producción también dependen de las decisiones que tome el grupo. Sin embargo, para las áreas de Marketing y Ventas y el servicio de Post Ventas, se deberá realizar un estudio de mercado para entender mejor al consumidor peruano y adaptar la comunicación que se tendrá finalmente con el cliente. Respecto a las áreas de soporte, las estrategias en el área de compras y de business intellingence serán dadas por la compañía. Respecto a recursos humanos será necesario conocer la legislación laboral vigente y de acuerdo a ello evaluar si tercerizar o no el área.

Fuente: Takeuchi (2012) y Mercado Negro (2018)
Elaboración propia

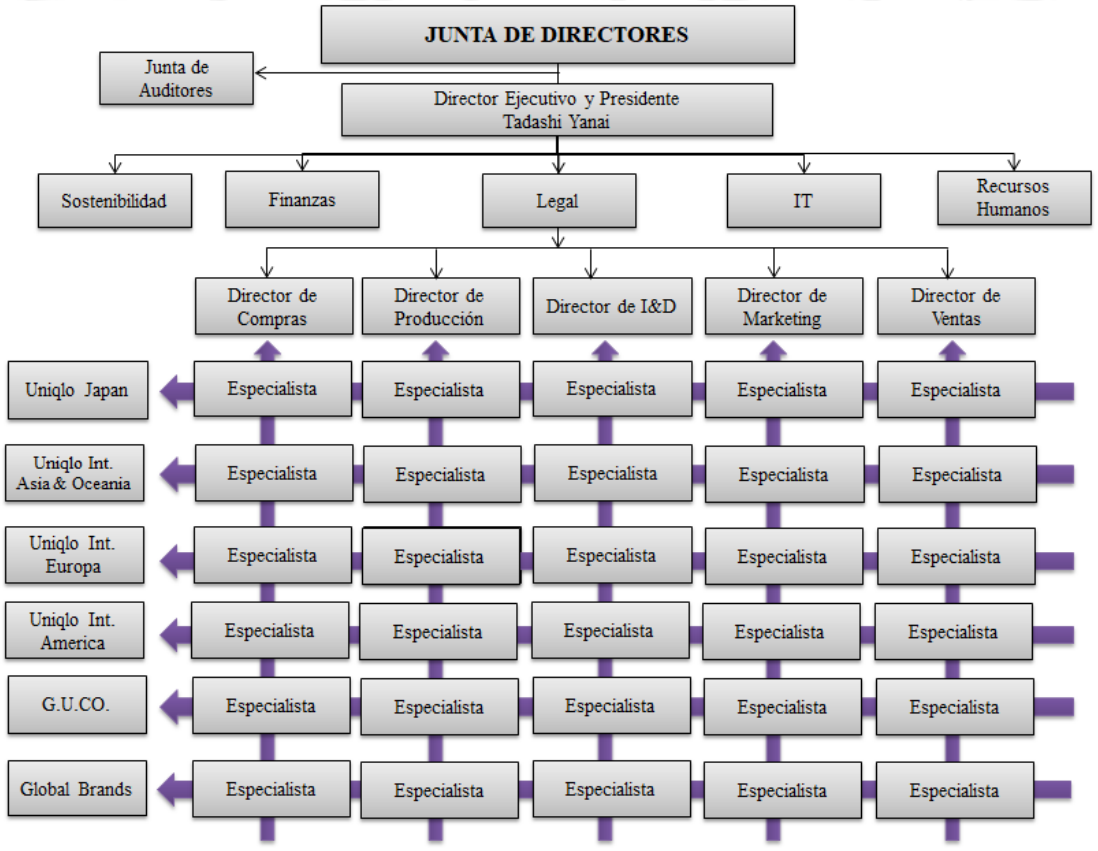
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Evaluación del rediseño de la estructura organizacional

Luego de un análisis completo de la compañía, y analizando las diferentes unidades estratégicas que presenta, se optó por rediseñar la estructura organizacional.

Presentamos una estructura matricial por UEN y por las que consideramos áreas claves de la empresa, a través de ella se busca aumentar la eficiencia y eficacia en cada proceso buscando la especialización. Por otro lado, proponemos una organización menos rígida en la cual pueda existir una comunicación más fluida.

Figura 3.1
Estructura Matricial Fast Retailing



Elaboración propia

3.2. Propuesta de la implementación de estrategias

Como resultado del análisis de los puntos tratados en este trabajo, y evaluando el entorno al cual ingresaría Uniqlo International, a continuación, se detallarán las propuestas para mejorar la implementación de estrategias en la compañía.

1. A nivel de recursos humanos se sugiere participar en la certificación brindada por la consultora Top Employers. Sus programas de certificación reconocen a las organizaciones con las mejores condiciones para los colaboradores en todo el mundo. Ser parte de este reconocimiento además de permitir a la empresa identificar sus oportunidades de mejora, podrán diferenciarse como buenos empleadores y la mejor parte: tener un buen posicionamiento en gestión de recursos humanos a nivel mundial. Esto traerá como resultados que los mejores talentos quieran trabajar y desarrollarse profesionalmente en la compañía.
2. Es notable que el consumidor del continente americano no está muy familiarizado con la compañía ya que todavía no ha logrado posicionarse de la manera esperada. En respuesta a ello, proponemos trabajar de la mano de personas reconocidas e influyentes en los medios de cada país, esto con la finalidad de buscar la exposición de la marca y generar engagement con el público objetivo. En la actualidad con el boom de las redes sociales y los influencers, la mayor parte de las personas, en especial de los millenials, anhelan imitar cada acción que tomen las personas que ellos admiran.
3. En respuesta a la estructura rígida propia de la mayoría de empresas japonesas, junto con una reestructura organizativa, proponemos implementar estrategias en recursos humanos con foco en la comunicación interna de la compañía. Consideramos que la estructura no da paso a una política de puertas abiertas, sin embargo, si se trabaja en mejorar la confianza entre colaboradores, y se logra expandir en todas sus subsidiarias alrededor del mundo, podrá implementarse un clima laborar en donde el colaborador se encuentre motivado y comprometido.

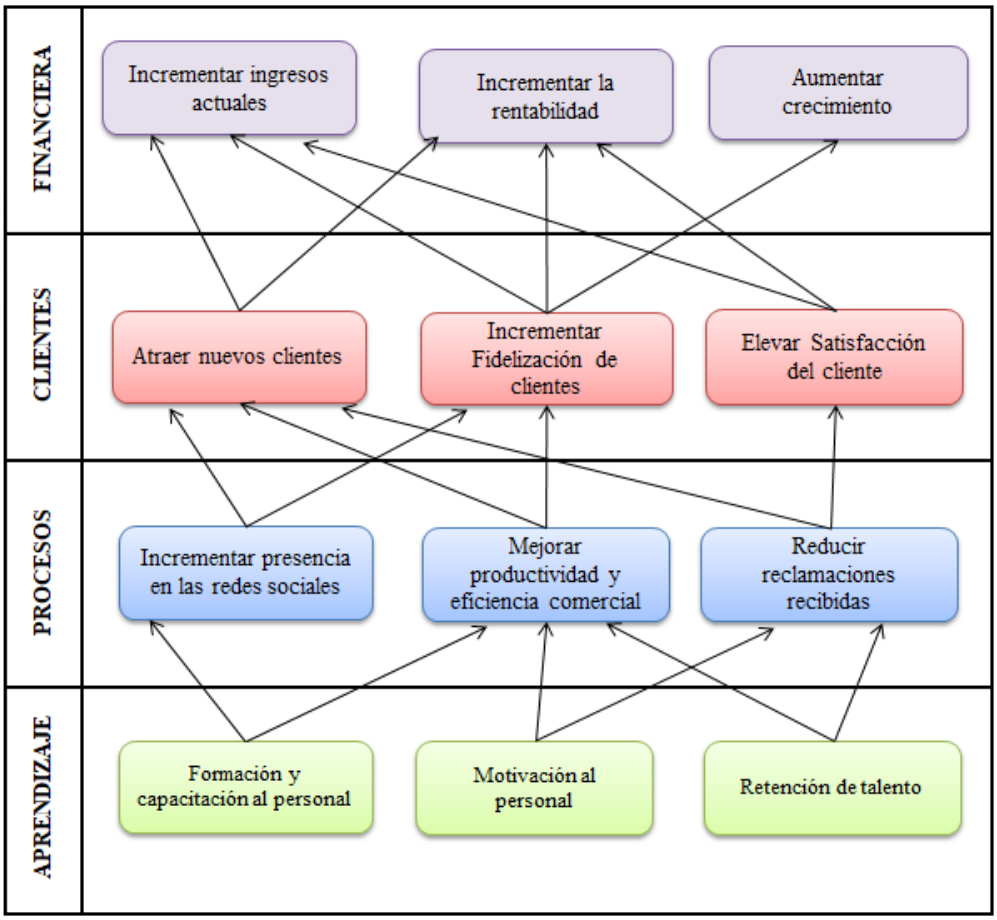
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1. Mapa Estratégico de Control para la empresa.

Para la elaboración del Mapa Estratégico es necesario considerar cuatro perspectivas: la financiera; la del cliente; la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. En el siguiente recuadro, se podrá apreciar el mapa aplicado a la empresa Fast Retailing.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Uniqlo International - Perú



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

4.2. Cuadro de Mando Integral

A continuación, se presenta un cuadro de mando integral con los indicadores que deberían monitorearse para medir los resultados de las estrategias planteadas.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral Uniqlo International - Perú

	OBJETIVOS	INDICADORES		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO 2020
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Ratio de rentabilidad	Utilidad neta/Patrimonio	Anual	>=28%
	Imcrementar ingresos	Porcentaje de crecimiento de ventas	(Ventas año 1 - Ventas año 0)/Ventas año 0	Anual	>=28%
	Aumentar crecimiento	Apertura de tiendas	(Apertura del año 1 - Apertura del año 0)/Apertura del año 0	Anual	2
CLIENTES	Elevar la satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción		Anual	>=10%
	Atraer a nuevos clientes	Porcentaje de clientes	(Numero de clientes mes 1 -Numero de clientes mes 0)/Numero de clientes mes 0	Mensual	>=10%
	Incrementar fidelización de clientes	Promedio de compra	Ticket promedio de compra x recurrencia	Mensual	>=10%
PROCESOS	Incrementar presencia en las redes sociales	Número de seguidores en redes sociales	(# seguidores año 1 - # seguidores año 0)/# seguidores año 0	Mensual	>=25%
	Mejorar productividad y eficiencia comercial	Incrementode ventas en tienda	(Ventas en tienda año 1-Ventas en tienda año 0)/Ventas en tienda año 0	Trimestral	>=20%
	Reducir reclamaciones recibidas	Porcentaje de reclamaciones	Reclamaciones del trimestre 2-Reclamaciones del trimestre 1/Reclamaciones del trimestre 1	Trimestral	<=7%
APRENDIZAJE	Formación y capacitación al personal	Gasto promedio de formación por empleado	(Gasto de formación año 1-Gasto de formación año 0)/Gasto de formación año 0	Anual	>=10%
	Motivación de personal	Índice de clima laboral	Encuestas de satisfacción	Anual	-
	Retención de talento	Porcentaje de rotación de personal	Gasto Total Salarial/Total de trabajadores	Semestral	<=%5

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, mencionaremos las conclusiones finales:

1. La industria del sector Retail en el Perú se ha mantenido en crecimiento en los últimos años producto de la sólida economía la cual, nos ha convertido un país atractivo para las inversiones extranjeras.
2. La industria del Fast Fashion ha logrado posicionarse en el mercado peruano, principalmente por los productos y los precios que presenta. La rotación de prendas de manera continua y con las últimas tendencias de moda, son factores atractivos para los consumidores, que ahora al estar más informados, se encuentran en la búsqueda de novedades que les permitan diferenciarse.
3. Consideramos que la estructura organizacional propuesta permitirá un mejor control de las UEN, ya que permite el desarrollo de especialistas y la eficiencia en los procesos internos. Además, al tener un foco por regiones, la empresa podrá tomar las mejores decisiones en cuanto a mercado, especialmente en el continente americano, el cual todavía no tiene el posicionamiento y el reconocimiento de marca deseado.

RECOMENDACIONES

A continuación, mencionaremos las recomendaciones finales:

1. Uniqlo International al tener el respaldo tanto económico como el know how de Fast Retailing, ha logrado el ingreso a nuevos mercados, en su gran mayoría de manera exitosa, por lo cual consideramos que con un adecuado estudio del consumidor peruano y aplicando las estrategias mencionadas a lo largo del informe lograría competir y posicionarse de manera rápida en la industria de Fast Fashion peruano.
2. La propuesta que Uniqlo International ha logrado desarrollar basada en prendas de calidad con precios asequibles, será aceptada y bien recibida por el mercado peruano. Sin embargo, será necesario campañas de marketing eficientes que le permitan llegar a sus potenciales clientes. Por otro lado, la aceptación de negocios novedosos en provincias es un punto a favor para la compañía ya que esto le permitirá en el mediano plazo captar a un mercado poco atendido.

REFERENCIAS

Abusada, R. (18 de Octubre de 2018). *El Comercio.* Recuperado el 20 de octubre de 2018, de https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/pobre-nuestra-infraestructura-roberto-abusada-salah-noticia-568823

Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Recuperdo de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf

Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú.* Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

Euromonitor International. (febrero de 2018). Recuperado de Peru: Country Profile : http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab

Fashion United. (9 de octubre de 2018). *Fashion United*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://fashionunited.uk/news/retail/fast-retailing-signs-deal-with-daifuku-for-warehouse-automation/2018100939343

Fast Retailing. (s.f.). Recuperado el octubre de 2018, de https://www.fastretailing.com

Fast Retailing. (28 de Febrero de 2018). Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de https://www.fastretailing.com/eng/about/business/segment.html

Fast Retailing Group. (1 de septiembre de 2008). *The FAST RETAILING Group Mission [La misión del grupo Fast Retailing]*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Fast Retailing: https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission

Fast Retailing Group. (19 de septiembre de 2018). *Code of conduct [Código de conducta]*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de Fast Retailing : https://www.fastretailing.com/eng/about/compliance/coc.html

Fast Retailing Group. (12 de julio de 2018). *THIRD QUARTERLY RESULTS ANNOUNCEMENT FOR THE NINE MONTHS ENDED 31 MAY 2018 AND RESUMPTION OF TRADING [Anuncio de los resultados del terecer trimestre finalizado el 9 de mayo del 2018 y la reactivación del comercio]*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de Fast Retailing Group: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/tanshin201808_3q_eng.pdf

Fast Retailing Group. (28 de febrero de 2018). *UNIQLO Business Strategy [Estragenia de Negocios de Uniqlo]*. Recuperado el octubre de 2018, de Fast Retailing : https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html

García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio.* Madrid: RA-MA.

Gestión. (20 de septiembre de 2017). Recuperado el octubre de 2018, de https://gestion.pe/economia/ccl-venta-ropa-disminuyo-15-ano-143904

Gestión. (agosto de 2018). Recuperado el octubre de 2018, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el_85_de_millennials_son_digitales_pero_solo_el_15_compra_por_internet.pdf

INEI. (agosto de 2018). Recuperado el Octubre de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf

IPSOS . (Mayo de 2018). Recuperado el Octubre de 2018, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/habitos_del_internet.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Labowitz, S., y Baumann - Pauly, D. (2014). *Business as Usual is Not an Option.* New York University Stern Center for Busiess and Human Rights .

Mercado Negro. (28 de marzo de 2018). Recuperado de http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/

Mitsubishi Corporation. (30 de Agosto de 2018). *Press Room: Mitsubishi Corporation [Prensa: Corporación Mitsubishi]*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de Mitsubishi Corporation: https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/pr/archive/2018/html/0000035642.html

Osterwalder A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios.* Neva Jersey: Jhin Wiley & Sons, Inc.

Parodi, C. (21 de agosto de 2018). *Perú 21*. Recuperado el octubre de 2018, de https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/turquia-tipo-cambio-peru-422395

Perú Retail. (Martes de noviembre de 2015). Recuperado el 17 de octubre de 2018, de https://www.peru-retail.com/fast-retailing-acuerdo-toray/

Perú Retail. (16 de Agosto de 2018). Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://www.peru-retail.com/uniqlo-ventas-online/

Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis e Sectores Industriales y de la Competencia* (7a ed.). Mexico:Cecsa.

Santamaria, B. (2018 de septiembre de 2018). *Fast Retailing teams up with Google to power Ariake project*. Recuperado el octubre de 2018, de Fashion Network: https://uk.fashionnetwork.com/news/Fast-Retailing-teams-up-with-Google-to-power-Ariake-project,1015619.html#.W8_262hKjIU

Takeuchi, H. (3 de Octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21) Recuperado del sitio de interent de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:https://www.harvard.edu/

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.