

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


**Pamela Sofia Garcia Muñoz**

**Código 20100456**

Lima – Perú

Diciembre de 2018



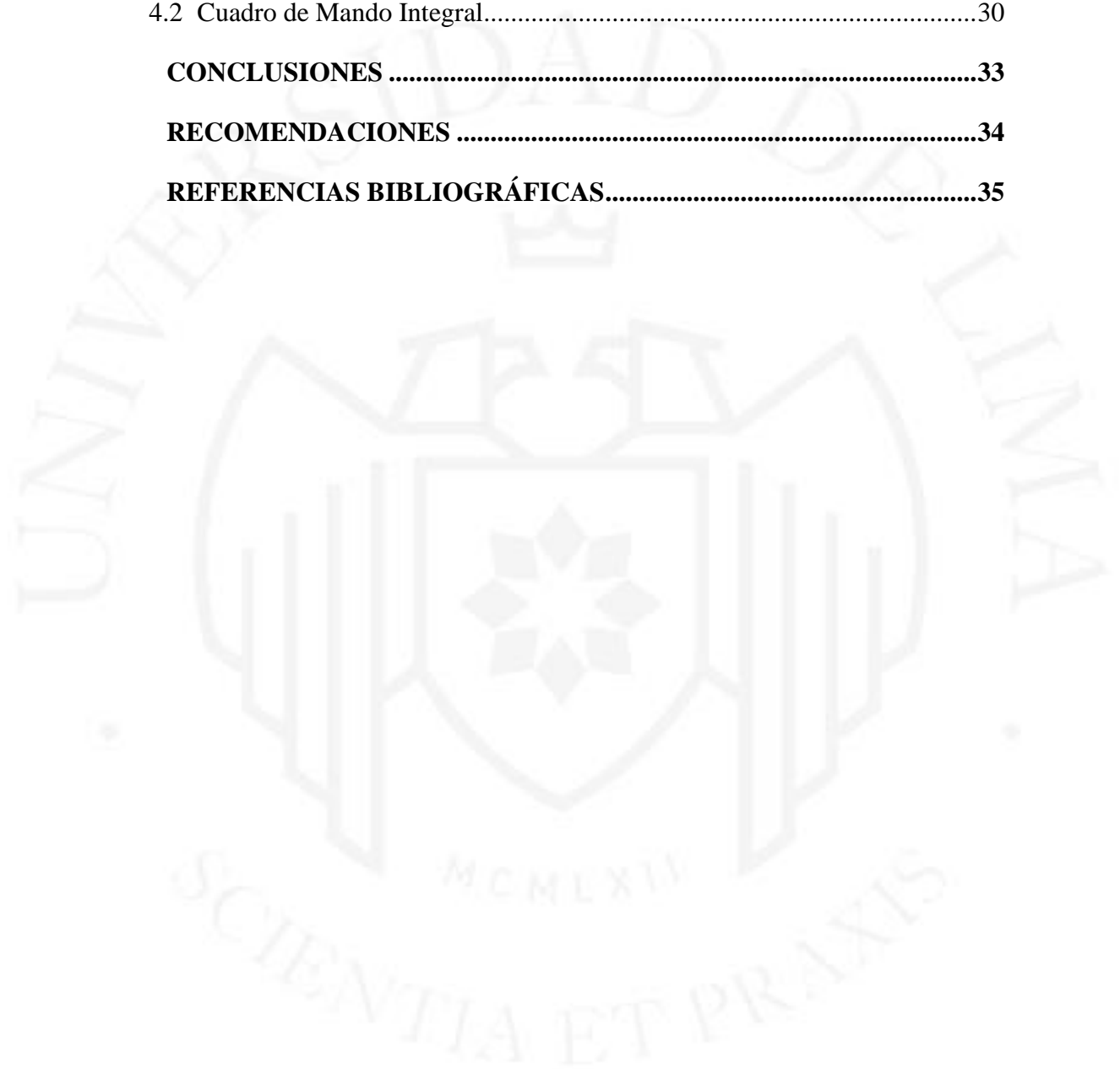


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico Interno .....	2
1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio .....	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor: .....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN .....	7
1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN .....	10
1.2 Diagnóstico Externo: .....	12
1.2.1 Análisis PEST .....	12
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial .....	15
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	18
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>20</b>
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 .....	22
2.4 Matriz FODA .....	23
2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	24
2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa ..	25
2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN .....	26
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>28</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	28

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	29
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>30</b>
4.1 Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	30
4.2 Cuadro de Mando Integral.....	30
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>35</b>



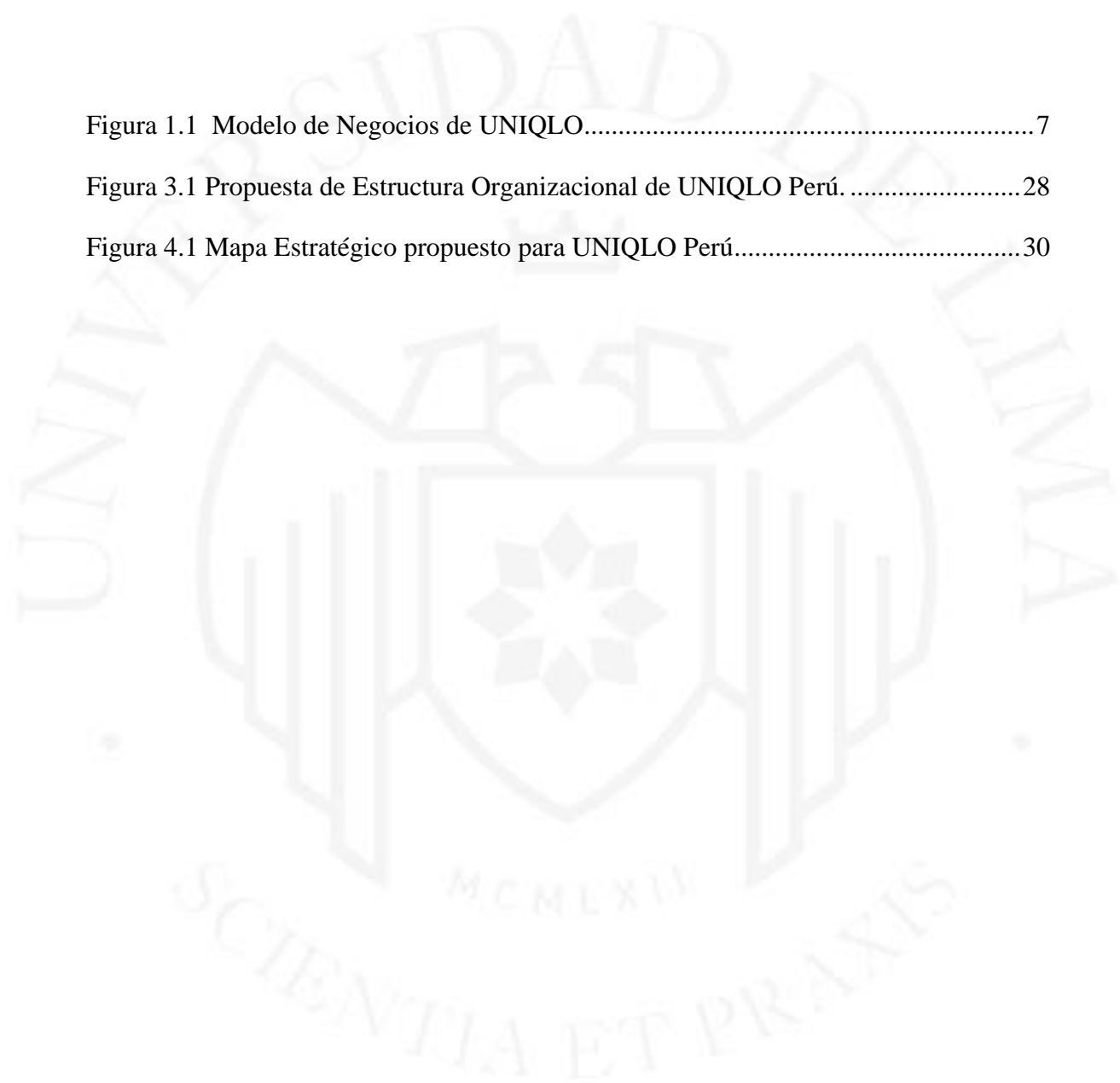
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cuadro de las Ventajas Competitivas por UEN de Fast Retailing. ....	8
Tabla 2.1 Análisis Matriz E.F.I para UNIQLO Perú.....	20
Tabla 2.2 Análisis Matriz E.F.E para UNIQLO Perú.....	21
Tabla 2.3 Matriz de estrategias FODA.....	23
Tabla 4.1 Propuesta de Mando Integral para la operación de UNIQLO Perú.....	31



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Negocios de UNIQLO.....	7
Figura 3.1 Propuesta de Estructura Organizacional de UNIQLO Perú.....	28
Figura 4.1 Mapa Estratégico propuesto para UNIQLO Perú.....	30



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una estrategia integral para la entrada de una de las marcas de la empresa Fast Retailing al mercado del Fast Fashion en el Perú. El contexto macroeconómico peruano despierta una gran oportunidad para el ingreso de este grupo empresarial, sobre todo para explotar los beneficios que la marca ofrece en tiendas físicas, a la cual el consumidor peruano está acostumbrado y prefiere.

En el desarrollo del trabajo, se indicará la elección de la marca con la cual se recomienda ingresar y las razones de dicha selección. Para ello se abordarán los conceptos básicos de la administración, así como una propuesta estratégica para los próximos años.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

Fast Retailing es una empresa japonesa con más de 65 años en el negocio textil y retail. En este tiempo ha crecido y cambiado de manera que se ha convertido en uno de los referentes del fast fashion a nivel global. La parte inicial de este trabajo busca identificar los lineamientos internos de la empresa a los cuales se tiene que alinear las estrategias que se van a presentar en los próximos capítulos. Para ello, se definirá y analizará la visión y misión.

### **Visión**

Llegar al 2020 con un beneficio de 1 billón de yenes como consecuencia de las ventas de 5 billones de yenes (equivalentes, aproximadamente, a 60 000 millones de dólares) (Takeuchi, 2012, pp.1)

### **Misión**

-Crear prendas realmente grandiosas con un valor único y nuevo, y permitir que todas las personas del mundo puedan experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de vestir tan grandiosas prendas. (Fast Retailing, 2018, pp.1)

-Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras actividades corporativas exclusivas, y hacer crecer y desarrollar de nuestra compañía en línea con la sociedad. (Fast Retailing, 2018, pp.1)

El análisis inicial interno sugiere que se necesita un crecimiento en ventas y rentabilidad importante para llegar a la misión, y esto se debe lograr mediante la entrega de prendas que generen un impacto positivo en las personas, de la mano con una cultura corporativa única, alineada a la sociedad a la cual ayude a crecer y desarrollarse.

### **1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio**

Fast Retailing tiene como core de negocio la venta de ropa, zapatos y accesorios; de acuerdo con la marca que se evalúe, puede ser de precio medio (UNIQLO), bajo (GU) o premium (Global Brands). Su modelo de negocio consiste en entregar calidad en el producto, calidad en el servicio y tener un alto posicionamiento corporativo que va alineado al concepto “LifeWear” que la empresa dispuso como misión. Finalmente, el público al cual se dirige la compañía es mujeres y hombres comunes y corrientes, con edades comprendidas entre los 20 a los 60 años.

La actividad clave para lograr que el modelo de negocio funcione, es la adopción del SPA (Specialty store retailer of private label apparel), sistema aplicado por todas las empresas del fast fashion a nivel global. Este consiste en un seguimiento exhaustivo del proceso del negocio, desde la planificación hasta la entrega del producto final al usuario. Cómo explica Fast Retailing en su documento de Negocio de UNIQLO (2011), la corporación lleva este sistema a otro nivel, pues adapta los cambios del mercado a sus procesos de producción de manera ágil, lo cual se refleja en las ventas y en la reducción de costos operativos de las tiendas, como el del personal y renta. (Fast Retailing, 2011, pp.28).

Otro de los pilares del grupo, viene dado por el relacionamiento con los clientes, pues las adaptaciones de las actividades clave vienen dadas por las necesidades y propuestas del consumidor. En este sentido, “escuchar a los clientes”, es uno de los pilares para hacer realmente feliz a las personas, lo que significa cumplir con la misión corporativa. Es así que se utiliza la conectividad a internet a través de los smartphones para nutrirse de retroalimentación de los clientes, y de esta manera reflejarlo en la cadena de abastecimiento en el menor tiempo posible, además de crear una estrecha relación con sus usuarios y fidelizarlos con la marca. (Fast Retailing, 2017, pp.08)

Los canales de la empresa son básicamente tres: tiendas físicas, franquicias e Internet. En este sentido, la expansión de las dos primeras se viene dando por el ingreso a mercados fuera de Japón, pues para Agosto del 2018 que las ventas de UNIQLO International representan el 51% del total de la marca, primera vez mayores a las de UNIQLO Japón.

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor:

El análisis de la cadena de valor de Fast Retailing, se ha identificado cuatro grandes actividades primarias. Estas son las que permiten generar productos orientados a personas comunes y corrientes de cualquier clasificación social, lo cual expresa la ventaja competitiva de la empresa. Se está tomando como base la cadena de valor de UNIQLO pues GU tiene una estructura similar y no hay más información de Global Brands. Son las siguientes:

- a) **Investigación y Diseño:** Está área es la primera clave en la cadena de valor de la empresa, ya que aquí se define el concepto de las colecciones próximas y los insumos a utilizar alineado a las nuevas tendencias globales. Dado que Fast Retailing utiliza un modelo SPA, es necesario que esta área sea lo más fina posible en cuanto a las propuestas. Esta es un área clave, pues se definen las prendas en tendencia que harán feliz al usuario final en cuanto a modelo y materiales, considerando que este proceso debe realizarse con un año de anticipación de los lanzamientos, y debe cumplirse para estar alineados a la razón de ser de la empresa.
- b) **Producción:** Una de las ventajas competitivas de Fast Retailing es el acuerdo con una cantidad limitada de empresas textiles con las que tienen exclusividad de producción en China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia, lo que les permite un control semanal de las actividades de dichas fábricas, y así lograr la calidad superior. Además, este acercamiento continuo, permite cambiar casi de inmediato las mejoras en calidad que preocupan a los consumidores. Un área que agrega valor a la producción es el equipo “Takumi” propio de la empresa, el cual está conformada por expertos artesanos que transmiten el conocimiento y enseñan las mejores técnicas de elaboración de los productos.
- c) **Ventas:** Dentro de la venta está la gestión en las tiendas físicas, ya que estas son el principal desemboque de los productos de la empresa. Una de las estrategias a tomar fue la restricción de las piezas, además de la reducción de los precios de venta al público, así como la implementación de un sistema de crecimiento laboral de los vendedores de manera que se empodere al empleado de la pertenencia del negocio a cada uno de ellos y

los motive a realizar las acciones más sanas para hacerlo crecer y desarrollarlo.

Otro canal que va cobrando importancia, es el de la tienda Virtual, que en países como Estado Unidos puede llegar a representar el 20% de las ventas. Por ello, se ha ido mejorando la experiencia online, con productos exclusivos a esta plataforma y mostrando el stock de la tienda más cercana al consumidor.

- d) **Merchandising:** Siendo una empresa que se centra mucho en las necesidades del cliente para desarrollar los productos, e incluso hace cambios rápidos en los sistemas de producción por respuestas de estos, no es sorpresa que el área de Merchandising sea clave. Por ello, esta área es la encargada de determinar el planeamiento, diseño, materiales y los lineamientos de marketing para una temporada en específico. Dado que las producciones son en masa, esta área esta en constante contacto con el área de ventas para tomar decisiones importantes de aumentar o disminuir volúmenes de producción.

Por otra parte, se concluye que las actividades de soporte de la empresa, que permiten la correcta ejecución son las siguientes:

- a) **Infraestructura de la empresa:** Dada la estructura global de la compañía, las áreas competentes de administración, finanzas y legal se encuentran en el local principal en Japón, en el recientemente inaugurado “Ariake Project”. Estas son las oficinas convertidas en una especie de ciudad con las tiendas de UNIQLO para dejar la libertad de creatividad de todos los colaboradores de la empresa.
- b) **Almacén y Despacho:** Área encargada de monitorear el inventario óptimo de la empresa. Está demás indicar que esta área es muy importante en las empresas del fast fashion, pues no se puede almacenar ropa de temporadas pasadas por el dinamismo del mercado. Dicho eso, en Fast Retailing, esta área se encarga de revisar las ventas semanales y stocks para enviar los requerimientos necesarios, así como el llenado de nuevos productos.

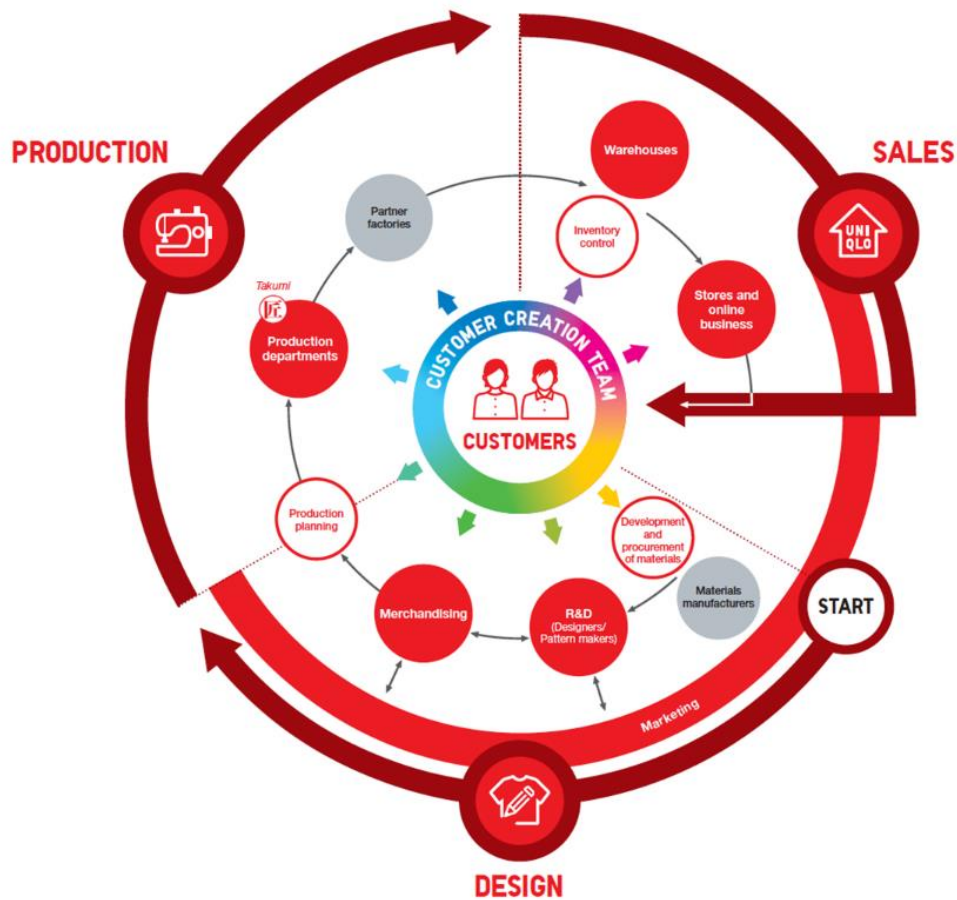
c) **Recursos Humanos:** El área encargada de ver a las personas de la organización es especialmente importante en Fast Retailing, dada la necesidad de tener sucesión de directivos capaces; por ello, el programa de Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC) se encarga de desarrollar a las personas que van a asumir las posiciones de liderazgo y de esta manera lograr la visión al 2020. En este sentido, los mayores potenciales de dentro y fuera de la empresa son entrenados en los 23 principios de gestión instaurados por el CEO Yanai, y tienen que completar dos programas presenciales y un reto real, a esto le llaman el Programa M. Luego, estos participantes pasan al programa SAP, que busca que tengan un relacionamiento más a fondo en el área funcional, iniciando por la Gestión en Tienda, la Gestión Administrativa y finalmente la gestión del producto.

Paralelamente, se promueve la “Gerencia individual” de cada local o el “Koten Keiei”, donde se les entrena en pensar cómo gerentes y maximizar sus capacidades. Dentro de esta línea, se busca incentivar al personal de tienda con un crecimiento profesional programado a partir de sus 6 meses, desde ser encargado hasta ser dueño de una franquicia, por lo cual se fideliza a la persona para que sienta que es dueño de su propio trabajo y lo haga excelente desde el inicio.

d) **Marketing:** Está área de soporte, engrana el área de Innovación y Diseño, Customer y Ventas. Es la encargada de comunicar los conceptos de cada una de las campañas de manera semanal al público. Consideremos que es una empresa muy agresiva en cuanto a la comunicación y pagada porque es una de las empresas que más invierte en medios pagados del sector.

Además, tiene la responsabilidad de recoger el feedback del cliente de distintas plataformas: comentarios de los productos, tendencias de compra y requerimientos solicitados en los Centros de Servicio físicos y online; y transforma esta información para predecir la demanda y hacer mejoras del producto.

Figura 1.1  
Modelo de Negocios de UNIQLO



Fuente: Fast Retailing Annual Report (2017)

### 1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

En la aplicación práctica del caso, se van a definir las ventajas competitivas de la empresa y por unidades de negocio. Esta se define como “una división autónoma que ofrece un producto o un servicio a un mercado en particular” (Hill., Jones, Chilling, 2015, pg.10) Con esta premisa, entenderemos que las UEN de Fast Retailing son las siguientes:

- **UNIQLO:** Es la principal marca de la empresa, la cual ha permitido la expansión a nivel global, pues halló un modelo de negocio ideal y adaptado a las necesidades de los consumidores japoneses de ese entonces. Con la internacionalización de la marca, las operaciones se dividen en 2: UNIQLO Japón y UNIQLO Internacional, cada una dirigida a una región

específica. A pesar de esta diferencia, la marca mantiene un estándar a todo nivel, es decir, los procesos se mantienen iguales, y el tipo de producto es el mismo, por lo cual se agrupa bajo una misma UEN.

- **GU:** La oferta de GU es ropa casual a bajo costo y de rápida adaptabilidad a las nuevas tendencias. El concepto bajo el cual la marca se define es “Your Freedom” (Tu libertad), proponiendo una variedad de productos en conjunto con una experiencia digital en tiendas, enfocado en un público más juvenil.
- **Global Brands:** Dentro de estas se encuentran las marcas Theory, COMPTOIR DES COTONNIERS, PRINCESSE TAM.TAM y J Brand. Todas estas han sido adquisiciones de la empresa y que se dirigen a las necesidades principalmente de mujeres, quienes buscan alta calidad. Es por ello que se caracterizan por brindar productos elaborados con productos de primera, y se evidencian en los precios elevados.

Tabla 1.1  
Cuadro de las Ventajas Competitivas por UEN de Fast Retailing.

	Aspectos	Fast Retail	UNIQLO	GU	Global Brands
Calidad Superior	Administración de la calidad total	Sinergias entre las empresas para encontrar en cada una de ellas su expertise y compartirlo con las del grupo. Ejm: Denim de J Brands con UNIQLO, Heatech@de UNIQLO compartida con Princess Tam Tam, etc.	Sistema integrado, donde cada una de las áreas busca desde el diseño hasta la exhibición perfecta de las colecciones.		Productos altamente confiables, hechos con los mejores materiales y un ajuste preciso al cliente.
	Mejorar la calidad total como excelencia	Uno de los pilares de la empresa son los 23 principios de gestión que hacen que los empleados de Fast Reatil busquen la excelencia desde todas las posiciones.			
Eficiencia Superior	Lograr economías de escala	Estandarización de las colecciones a un usuario global, permite generar economías de escala junto con los convenios de exclusividad con una cantidad limitada de fábricas	El criterio que se usa "un artículo por tsubo" (medida japonesa que equivale a 3,3 metros cuadrados), evidencia el nivel de eficiencia en la producción.	Por el volumen y dinamismo de la empresa, se han logrado economías de escala, pero aun hay por mejorar.	
	Efectos del aprendizaje	La mala elección de personas clave en la organización y la diversificación a productos agrícolas, enseñaron a Fast Reatil a no cometer malas inversiones nuevamente.	Ingreso masivo a Estados Unidos y Europa no fue el correcto, teniendo que cerrar varias tiendas. Esto sirvió cómo aprendizaje para las políticas de expansión.		

	eficiencia y la curva de experiencia	Las compañías del grupo trabajan como una sola entidad, y se espera que los empleados aumenten su rendimiento participando con la mentalidad de directivos	Luego de los éxitos y fracasos, se concluyó que cuantos más artículos se venden, menos beneficios se alcanzan al final.		
	Sistemas flexibles de producción	Tiene áreas especializadas en predecir las tendencias con meses de anticipación y un sistema de producción que reacciona con facilidad y rapidez a cambios en las preferencias del consumidor.		Producción flexible que atiende ajustes durante las temporadas	
	Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia	La eficiencia es clave, por ello mantienen visitas semanales a las plantas aliadas para que estas trabajen bajo los parámetros y lineamientos de la cultura corporativa de FR.	Centro especializado en diseño que permite avisar de manera certera las próximas tendencias.	Constante adaptación de las modas por medio de las plataformas digitales y transmitidas al equipo de producción.	I&D en el constante desarrollo de nuevos denim (J Brand).
Superior Capacidad de Satisfacción al cliente	Enfoque del cliente	La estructura de las empresas es orientada al cliente, es decir que el elemento central para la toma de decisiones es este. Se puede evidenciar en la misión de la compañía que es hacer feliz a las personas a través de la ropa.	A través del centro de Atención al cliente, se recibe todo los inputs de los clientes, pues se alimenta de la información recabada en las plataformas digitales cómo en las tiendas físicas.	El cliente al que se dirige es uno muy juvenil. Por ello ha reducido la cantidad de artículos ofrecidos, para concentrarse en las tendencias de las masas.	
	Moldear las actitudes de los empleados	Programa de crecimiento profesional para el personal de tienda, hasta que puede llegar a ser dueño de una franquicia y de capacitación a los futuros líderes de la organización a través del FRMIC	Programa de crecimiento profesional para el personal de tienda, hasta que puede llegar a ser dueño de una franquicia.		
	Tiempo de respuesta	La capacidad de respuesta al cliente final es muy ágil en todas las marcas que maneja.	El área de almacenamiento funciona de manera óptima que permite accionar de manera preventiva y no tener quiebres importantes.	Tiempo de respuesta extremadamente alto cuando hay necesidades de mejorar los productos para los clientes	Tiempo promedio de respuesta, la cadena de abastecimiento no es lo suficientemente rápida para afrontar cambios.
Superior Capacidad de Innovación	Estrategia de posicionamiento	Programas de sustentabilidad, responsabilidad empresarial y desarrollo de tecnologías para ser socialmente responsables.		Pioneros en el sistema "digital Fashion Store", donde los carritos de compra muestran los outfits, colores y stock de los productos a los cuales se acerca el consumidor.	Maneja plataformas de venta digital, sin embargo no es diferenciada del resto.

Fuentes: Fast Retailing Annual Report 2017, (2017) y Grupo Fast Retailing, (2012)

Elaboración Propia

#### 1.1.4 Determinación y sustentación las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

- Fast Retailing:

Fortalezas:

- Empresa global, con presencia en Asia, Europa, Oceanía y Estados Unidos. Por tanto, posee conocimiento del comportamiento de compra de estos consumidores y de la operación de los mismos.
- Líder absoluto del sector en el continente asiático, puntualmente Japón y China. Es aquí donde se encuentra la fortaleza financiera del grupo, pues es donde el volumen de ventas y desempeño de las tiendas es mayor y más eficaz.
- Respaldo financiero bastante amplio para inicio de nuevas operaciones.
- Expertise en el manejo personalizado del SPA y rápida respuesta al entorno cambiante.
- Crecimiento constante en ventas anuales (cierre del 2017 fue 1.4% vs AA) frente al mercado y tendencias de contracción económicas globales.

Debilidades

- Grupo controlado aun por el dueño de la empresa, lo que reduce la implementación de enfoques disruptivos de manejo de las operaciones.
- Centralización de las oficinas en Asia, no permite la rápida adaptación a mercados regionales ni locales.
- Sólo la marca UNIQLO se encuentra bien posicionada en el mercado global. Las otras se encuentran en pleno crecimiento y desarrollo.
- Nulo conocimiento del comportamiento del mercado peruano y latinoamericano, debido a que no tienen ninguna operación en esta región.

- UNIQLO:

Fortalezas:

- Marca con mayor posicionamiento global de la empresa, además de renombre a nivel internacional. Diferenciada por su concepto productos en bloques de colores.
- Expertise en el manejo de tiendas de grandes dimensiones y de implementación ágil de las mismas.
- Gran cantidad de establecimientos a nivel global, más de 3400.
- Marca de tiendas de Fast Fashion líder en el mercado asiático, uno de los más importantes.

- Expertise en la cadena del SPA.
- Posicionamiento como el líder de las prendas básicas con alta calidad, lo que permite una mejor planificación y control de la cadena logística.
- Amplio presupuesto de inversión en publicidad, uno de los pilares de comunicación de la empresa y distintivo en la industria.
- Oferta de precios bajos, lo que permite una gran aceptación y reconocimiento en el usuario final.
- Gran soporte financiero del corporativo, pues es el negocio con mayores ventas y mejor desempeño.

#### Debilidades

- Nula presencia en el mercado peruano, pues aun no logra posicionamiento en el mercado estadounidense, de donde llegan las tendencias.
- La estrategia de precios bajos es similar a la de H&M, lo cual no brinda una ventaja diferenciadora.
- Fabricas bastante alejadas del continente, lo cual implica que necesita socios logísticos en el Perú que puedan cumplir con sus estándares y no hay en el país.
- Carencia de experiencia en el mercado latinoamericano.
- GU:
  - Fortalezas:
    - Mucha rapidez en la incorporación de tendencias del mercado
    - Manejo óptimo de costos bajos durante épocas de cambios rápidos.
    - Se perfila ser el motor de crecimiento del grupo por enfocarse en un sector mas joven y de alto consumo. Mayor inversión en esta marca por ello.
    - Invierte en marketing masivo.

#### Debilidades

- Poca solidez internacional: sólo participa en el mercado japonés y en pocos países del Asia con 358 tiendas.
- Saturación del fast fashion en el Asia con gran cantidad de marcas ofrecidas, e inclusive la mayor parte de UNIQLO, que es de la misma corporación.
- Estrategia de encontrar espacios pequeños, que no permiten el display de una oferta variada.
- Global Brands:
  - Fortalezas:
    - Fuerte presencia en Francia y Estados Unidos, países débiles para sus otras marcas.
    - Posicionamiento de sus marcas como “Premium”.

#### Debilidades

- No tiene el alcance fuera de Europa cómo las otras marcas.
- Viene presentando resultados negativos al cierre del 2017.

## **1.2 Diagnóstico Externo:**

Es importante ver la situación actual del Perú para evaluar el ingreso de la marca a este nuevo mercado. Por ello vamos a desarrollar los puntos que permiten un análisis a fondo del contexto peruano:

### **1.2.1 Análisis PEST**

#### **Político:**

- Hay un alto grado de incertidumbre política dada la situación de los destapes de Odebrecht que están poniendo en jaque a los poderes del estado peruano y a los de la región: Esto desestabiliza la confianza del Perú como destino para hacer negocios.
- Existe una muy alta percepción de corrupción entre los peruanos, el 57% cree que es el principal problema del país. (La Rosa, 2018) lo cual genera cierto ambiente de incertidumbre y desconfianza en la población, y se ve reflejado en los procesos engorrosos de licitaciones y generación de permisos para ingresos de nuevos negocios.

#### **Económico:**

- Crecimiento de América Latina 1.3% en el 2018 (Parodi, 2018, párr.1): En un contexto de expansión a nuevos mercados, la llegada al nuevo continente es necesaria, y este indicador es importante para identificar el promedio de la región y en qué país conviene invertir.
- Perú proyecta un crecimiento de 3.7% para el 2018, siendo uno de los países con mejor desempeño en la región (Parodi, 2018, párr.1): Un crecimiento por encima del promedio de la región es indicador de que hay una situación óptima en Perú para invertir, ya que frente a los problemas hay acciones positivas que permiten el crecimiento del país.
- Crecimiento de la inversión privada a 6.2% al cierre del II Trimestre del 2018 (Costa, Sanchez y Robles, 2018, p.2): El incremento de la Inversión privada es clave para identificar que el crecimiento del PBI no viene

necesariamente de las exportaciones, sino refleja que la actual coyuntura brinda las oportunidades necesarias y óptimas para la inversión privada.

- El ingreso real de los trabajadores creció en 10% y el empleo ha crecido en 1.6% (Costa et al., 2018, p.3): Dado que los productos que ofrece Fast Retailing comprado por los habitantes individuales, el crecimiento de su ingreso y el aumento del empleo permiten evidenciar que hay un poder de gasto incremental por parte de ellos, lo que es favorable para el ingreso de un nuevo competidor al mercado.
- El tipo de cambio del dólar llega a apreciarse en 3.03% en lo que va del año frente por aversión al riesgo por los riesgos del euro anunciados por el Banco Central Europeo y por las tensiones entre EEUU y China (“Tipo de cambio sigue al alza”, 2018, párr.1) : Dado que las prendas y otros productos comercializados son importados en dólares, el tipo de cambio en alza tiene un impacto negativo, pues la importación en dólares y la venta local en soles genera un menor margen.
- El crecimiento del sector retail en provincias es destacable. Hace 4 años las provincias representaban el 20% de las ventas, en el 2016 llegó a estar en 30% y en el 2017 esta cifra siguió incrementándose. (Perú: El crecimiento y profesionalización del sector retail en provincias, 2018, párr. 1) : Esto permite explorar nuevas plazas, sobre todo porque los espacios en la capital son reducidos o con precios elevados. De esta manera, las tendencias pueden asegurar que hay océanos azules aun en el país.

**Social:**

- La generación Z peruana prefiere seguir comprando en tiendas físicas, ya que hay una gran falta de madurez en el comercio electrónico en el país de la mano con una insatisfacción por el peruano en el servicio (como se citó en Generación Z peruana prefiere comprar en tiendas físicas, 2017, párr. 3): La propuesta de valor de Fast Retailing es la calidad del servicio, que se siente en las tiendas físicas principalmente. Si el consumidor peruano aún no es exigente con el e-commerce, la introducción de la marca mediante de tiendas físicas va a generar un mayor impacto.

- “El 70% influye en las decisiones de compra de sus familiares” (consumidores de la generación Z) (Generación Z peruana prefiere comprar en tiendas físicas, 2017, párr. 7): Es importante llegar a los consumidores de esta generación que a pesar de que prefieren comprar en el mundo físico, son nativos tecnológicos. Por ello, estrategias digitales que los inviten a comprar nuestros productos va a ser el detonante para que los consumidores de las otras generaciones que viven con ellos también prueben la marca.
- 4 de cada 10 peruanos compra los productos o servicios que inicialmente buscó a través del smartphone o Tablet: El acceso a la información en los peruanos está en crecimiento aún.

#### **Tecnológico:**

- 58% de los peruanos en áreas urbanas usa internet, donde las ciudades con mayor acceso a este servicio son Lima, Ica, Tacna, Tumbes y Arequipa. (Internet en Perú: el 67% de la población de Lima tiene acceso a la red, 2018, párr.3): Este punto es importante, ya que, al ser una marca nueva, debe llegar a los usuarios de una manera costo efectiva, y ello es a través de las redes sociales, y esto es posible solo si se tiene acceso a internet.
- 29% de los peruanos prefiere comprar moda a través de sus dispositivos móviles. (¿Qué compran los peruanos por internet?, 2017, párr. 5): Directamente relacionado con el negocio de Fast Retailing, el indicador de que ya los peruanos consumen moda a través de sus celulares, sin embargo, es un mercado por desarrollar, pues la penetración no es muy grande, y esto permite ser uno de los líderes en este sentido.
- Crecimiento de 165% la inversión en digital en Perú en los últimos años (Del 2011 al 2016) (IAB: Inversión publicitaria por Internet mueve S/ 268 millones en Perú, 2017): Este indicador es síntoma de que las empresas en el mercado peruano se están convirtiendo en digital, y viene de la mano con inversiones centradas en los nuevos canales a los que los usuarios están utilizando.

### 1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial en el cual operaría Fast Retailing, sería en el del Sector de comercio minorista o Retail, específicamente dentro de las empresas del Fast Fashion. Estas se caracterizan por tener como eje central al consumidor, oferta de prendas de alta moda a precios accesibles, y rotación de colecciones (*Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?*,2018). Además, hay otras características que comparten las grandes cadenas del fast fashion que son: uso del SPA, alquiler de inmuebles para las tiendas, manejo de una marca propia y oferta de colecciones de mujeres, hombres y niños. Ya con la definición clara, tomaremos el modelo de Porter para el análisis: (Porter,M., 2010)

- a) **Intensidad de la rivalidad del Sector:** Dentro de los competidores en el fast fashion en Perú, podemos identificar a las siguientes empresas: Iberotex con la marca Zara y Zara Home(esta última no entra en el análisis por ofrecer productos dedicados al hogar), Hennes & Mauritz con su marca H&M, Gap con la marca del mismo nombre, y la americana Forever21.
  - Estructura competitiva de la industria: Se puede señalar que es una industria consolidada, pues tenemos sólo 4 jugadores importantes en este sector, de los cuales, son 3 quienes tienen mayor participación del mercado, un indicador de ello son cantidades de tiendas: Zara(4), H&M(11) y Forever21(2). Por tanto, la rivalidad es baja.
  - Demanda de la industria: Hay una gran demanda por esta clase de formatos fast fashion, pues pasaron de vender más de 63 millones de dólares en el 2015 a más de 130 millones de dólares al cierre del 2017 (sólo considerando ventas de Zara y H&M). Consideremos que el consumidor peruano se encuentra pendiente de las modas globales por el mayor acceso a internet a través de distintas plataformas, y el mayor volumen de la población se encuentra entre los segmentos C y D, por lo que tendencia a costo accesible, es un gran potencial en el país. Por ello, se concluye que la rivalidad es baja.

- Barreras de salida: Las barreras de salida son bajas debido a:
  - Las inversiones en activos exclusivos de la industria son muy bajos, ya que una de las características principales es el alquiler de las tiendas, por otro lado, tampoco hay inversión en plantas de producción, ya que esto se terceriza.
  - Costos fijos: La intensidad es media-alta, pues uno de los mayores costos fijos son los contratos de alquiler con los centros comerciales, los cuales son por plazos y con altos montos de por medio. Además, otro costo importante son los de planillas.
  - La dependencia económica de la compañía en una sola industria: Si bien todas las empresas competidoras están en una sola industria, para ninguna de ellas el Perú representa una operación crítica de la cual dependan de manera directa, por tanto diremos que la intensidad es baja.
  - Normas legales: Baja, no hay ningún impedimento legal de relevancia que pueda generar inconvenientes para la salida del mercado. Por tanto, se considera de una intensidad baja.
  
- b) **Amenaza de ingreso competidores potenciales:** Consideraremos a los competidores potenciales cómo “compañías que por el momento no están compitiendo en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo” (Hill., Jones, Chilling, 2015, pg.10).  
 En ese sentido, y tomando en consideración esta industria en el Perú, podríamos identificar a las franquicias de fast fashion que ya están en el país, pero bajo un formato de “boutique” o cómo marcas dentro de las tiendas por departamento, por ejemplo: MANGOS, VICTORIA’S SECRET y Sfera. Por otro lado, hay otras empresas de la industria a nivel global que también podrían ingresar, cómo PRIMARK.
  
- Economías de escala: Son empresas con presencia internacional, y que ya manejan economías de escala. Lo único que necesitarían es importar.

- Lealtad de marca: Algunas marcas son muy conocidas por el consumidor peruano, y generan o generaron mucha expectativa a su llegada, cómo lo fue Victoria's Secret.
  - Ventajas absolutas en costos: Ninguno de ellos tiene una ventaja absoluta en costos.
  - Costo de cambio del cliente: El costo de cambio del cliente es bajo, pues tiene la facilidad de cambio debido a la oferta similar que puede conseguir en otros competidores.
- Luego del análisis, podemos identificar que la amenaza de competidores potenciales es media.

c) **Poder de negociación de los proveedores:** Se concluye que es baja por lo siguiente:

- Los proveedores de Fast Retailing están dispersos en 4 países, y son aproximadamente 80 fábricas con las que tienen un convenio de exclusividad. Sin embargo, el sector textil es uno de los más abarrotados del mundo, por lo cual el cambio de proveedor no sería complicado.

d) **Poder de negociación de los clientes:** Es muy bajo por lo siguiente:

- Los clientes – en este caso los consumidores peruanos del fast fashion- tienen la total libertad de elegir a quien comprar, sobre todo porque en los centros comerciales donde, donde han aterrizado las tiendas de esta industria, se encuentran los competidores y/o sustitutas.
- Los compradores compran en bajas cantidades, que si analizamos el impacto individual de cada uno, no es significativo que uno deje de comprar en las tiendas de la marca.
- El costo de cambio es muy bajo.
- Un cliente regular del fast fashion no podría ingresar a la industria, pues requiere de una inversión millonaria en sistemas de la cadena de valor que permita ser competitivo.

e) **Amenaza de los sustitutos:** Podemos concluir que es media-alta

- Consideraremos a los sustitutos más cercanos del fast fashion a las tiendas por departamento, ya que las mayores superficies de estas son dedicadas a la venta de textiles en un formato similar a las de la industria.
- Si bien la entrada de las fast fashion desaceleró el crecimiento de las tiendas por departamento, la estrategia digital que estas están tomando, va cobrando resultados y amenaza con un mejor posicionamiento en esta nueva plataforma de ventas e-commerce.
- La oferta de tendencia de las cadenas departamentales, y su implementación a tiempo de las mismas del sector fast-fashion las convierte en un sustituto fuerte.

Del análisis se define que la rivalidad del sector es: Baja. Esta conclusión está alineada a la fase en la que se encuentra en fast fashion en el Perú, la cual es pleno crecimiento.

### **1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas**

Luego del completo análisis externo que se ha sintetizado en los párrafos previos, se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas en base a las cuales se desarrollaran las estrategias:

#### **a) Oportunidades:**

- Industria en crecimiento: Poca rivalidad en el sector permite un terreno fértil para el ingreso de la/las marcas al mercado peruano con relativa facilidad.
- Los consumidores aún acuden a tiendas físicas para realizar las compras: Una de las grandes fortalezas de las marcas, es la gestión en las tiendas y el merchandising en ellas.
- Aumento de la penetración del internet: Va a ser un medio muy importante de apoyo para la comunicación de lanzamiento y punto de contacto con los usuarios peruanos, por lo cual una mayor cantidad de personas que estén conectados permitirá un alcance mayor de personas y mejorar la oferta de productos.

- Desarrollo de las provincias, potencial de ventas no sólo en Lima. La saturación de retailers en provincias no es la misma que en Lima, por ello hay oportunidad de encontrar espacios a menor costo de alquiler, sino que es importante para incrementar ventas.
- Influencia de la Generación Z a sus familiares: De ser utilizada de una manera eficaz, se puede persuadir a este consumidor para servir de una clase de “boca a boca” a sus familiares, si la experiencia es positiva.

**b) Amenazas:**

- La creciente adaptación del consumo de moda en plataformas de e-commerce: El consumidor peruano compara la tienda física con la virtual, pero UNIQLO aún no tendría desarrollada esta plataforma, ni la logística para atender esta necesidad.
- Posible saturación de espacios en los Malls preferidos de Lima: Jockey Plaza, Mega Plaza, Plaza Norte, Plaza San Miguel, Mall del Sur y Real Plaza Salaverry (Salas, 2017); y la poca cantidad de “calles” de moda en las ciudades más importantes del país.
- Riesgo del tipo de cambio por la coyuntura global, no permite ver una estabilidad en el corto plazo. Afecta principalmente por la oferta en precios bajos en soles e importación en dólares.
- Agresividad en ofertas de las tiendas por departamento para contrarrestar la llegada de nuevos fast fashion. Al tener tiendas anclas en todos los malls principales, puede ser perjudicial el inicio de una guerra de precios por tratar de acaparar a los clientes.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es importante mencionar que la estrategia planteada va a estar dirigida al ingreso del fast fashion sólo de la marca UNIQLO por lo cual, el desarrollo de los siguientes puntos se hará en base a esta. La decisión se toma a que esta tiene mayores fortalezas y que el formato que maneja (competencia de Zara y H&M) ya es conocido en el país con gran aceptación.

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Se desarrolla la matriz EFI en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

Análisis Matriz E.F.I para UNIQLO Perú

	Valor	Clasificación	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
Soporte financiero del corporativo para el ingreso y desarrollo del mercado	0.20	4	0.80
Expertise y personalización del modelo SPA	0.15	3	0.45
Marca con mayor posicionamiento global dentro de la empresa 81.5% de participación	0.10	3	0.30
Programa de liderazgo y sucesión de altos mandos	0.05	3	0.15
Programa único de "management" en las tiendas.	0.05	4	0.20
<b>DEBILIDADES</b>			
Marca poco conocida en América, bajo posicionamiento en el consumidor peruano	0.20	2	0.40
Fabricas bastante alejadas del continente, escasos de socios logísticos estratégicos.	0.10	1	0.10
Estrategia de precios bajos similar a H&M y Zara	0.05	2	0.10
Carencia de experiencia en el mercado latinoamericano	0.10	1	0.10
	1.00		2.6

Fuente: David F. y David, F (2017)

Elaboración Propia

El análisis de la matriz EFI indica que la empresa está ligeramente por encima del promedio del sector. Esto quiere decir que, con las estrategias actuales de la empresa, responde de manera regularmente eficaz a las oportunidades y amenazas de este.

Concluimos de este análisis que si UNIQLO decide entrar hoy al mercado peruano, el soporte financiero es el principal factor por el cual tendría éxito la empresa,

al menos en el corto plazo, pues permitiría desarrollar estrategias de marketing enfocadas al descubrimiento y expectativas del consumidor peruano. Así mismo, estas ayudarían a reducir algunas de las debilidades actuales.

Por otro lado, el expertise del modelo SPA generaría que se busquen soluciones rápidas y adaptables a las tendencias del mercado local. Lo cual también ayudaría a que haya una diferenciación contra las propuestas que puedan tener H&M y Zara, sus principales competidores ya posicionados.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Se desarrolla la matriz EFE en la siguiente tabla:

Tabla 2.2

Análisis Matriz E.F.E para UNIQLO Perú

	Valor	Clasificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Industria del fast fashion en crecimiento	0.15	4	0.60
Consumidor final acude a tiendas físicas	0.15	2	0.30
Aumento de la penetración de internet	0.10	2	0.20
Desarrollo de las provincias	0.05	2	0.10
Influencia de la Generación Z a sus familiares	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Creciente adaptación del consumo de moda en plataformas e-commerce	0.10	2	0.45
Saturación de tiendas en Malls clave de Lima	0.15	2	0.30
Incertidumbre del tipo de cambio	0.05	1	0.05
Estrategias más agresivas de las tiendas por departamento	0.15	3	0.45
	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

Fuente: David F. y David, F (2017)

Elaboración Propia

El análisis de la matriz EFE indica que la empresa está ligeramente por encima del promedio del sector. Esto quiere decir que, si entrara a competir al mercado peruano siguiendo las estrategias que maneja globalmente, respondería de manera eficaz a las oportunidades y amenazas del sector. Por ello, el ingreso a la competencia del fast fashion peruano sería una respuesta sorprendente por el gran brazo financiero que tiene y la experiencia global, al igual que la influencia a la generación Z, ya que habría que

“atacarlos” por el lao digital, acciones que fácilmente puede realizar UNIQLO. Por estas razones, hacerles frente a estrategias agresivas de precio y promoción de tiendas por departamento también podrían ser neutralizadas.

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Cuando se realizó el análisis de la Ventaja competitiva, los puntos más resaltantes fueron aquellos que describían la eficiencia superior que manejaba UNIQLO. Por ello no resulta sorprendente que la Estrategia genérica o de UEN sea la de Liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Hitt, Duane y Hoskisson (2015) la definen:

Implica que la compañía desarrollará aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que le permitan perseguir al mismo tiempo el costo bajo y la diferenciación. (...) Cuando emplean esta estrategia, su objetivo es producir, en forma eficiente, productos que presentan algunas características diferentes. La producción eficiente es la fuente para mantener bajos los costos, mientras que la diferenciación es la fuente para crear un valor único. (p.123).

En el caso de UNIQLO podemos identificar los componentes:

- **Segmentación:** Baja - Dirige su oferta textil a hombres y mujeres de 20 a 60 años, la segmentación es casi nula.
- **Diferenciación:** Alta – Se brinda productos en tendencia en el momento específico, tras el cual hay un equipo de diseñadores trabajando con un año de anticipación. Constante seguimiento de la atención al cliente para recibir los inputs y mejorar el proceso (servicio post venta), las tiendas tienen una gestión importante de visual detrás ya que es parte de la propuesta de valor que ofrece. Inclusive hay una búsqueda especial para las ubicaciones de las tiendas, pues deben ser en zonas clave, lugares donde se conglomeran moda y se ofrece una asesoría en el proceso de la compra.
- **Habilidades Distintivas:** Altas - Maneja las economías de escala muy bien, ya que son participes de toda la cadena de valor, gestionando los mejores precios por producciones masivas y convenios con las fábricas sin comprometer la calidad. Además, el programa de desarrollo de personal es aquel que le permite brindar un

servicio de calidad. Otro aspecto importante son el tema de gobierno corporativo y buenas prácticas.

## 2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3  
Matriz de estrategias FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Soporte financiero del corporativo para el ingreso y desarrollo del mercado	D1	Nula presencia en el mercado peruano.
		F2	Expertise y personalización del modelo SPA	D2	La estrategia de precios bajos es similar a la de H&M.
		F3	Marca con mayor posicionamiento gobal dentro de la empresa	D3	Carencia de Socios logísticos para atender las plantas en Asia y traer el producto
		F4	Programa de liderazgo y sucesión de altos mandos	D4	Carencia de experiencia en el mercado latinoamericano
		F5	Programa único de "management" en las tiendas.		
OPORTUNIDADES		Estrategia - FO		Estrategia - DO	
O1	Industria del fast fashion en crecimiento	F1-O1	Ingresar al mercado peruano apalancado con una campaña integral de marketing y generar expectativa en el público.	D1-O1	Aún no se percibe aún líderes posicionados en el Fast Fashion peruano. Campañas de marketing 360 para ser una opción de compra en el consumidor
O2	Consumidor final acude a tiendas físicas	F5-O2	Implementar el programa de "management" para brindar una excelente experiencia al usuario, que va a ir a la tienda física	O3-D4	Iniciar estrategias digitales de levantamiento de insights del consumidor peruano para entenderlo antes de entrar al mercado
O3	Aumento de la penetración de internet	F2-O4	Replicar el modelo de abastecimiento excelente a los nuevos mercados		
O4	Desarrollo de las provincias	F3-O4	Rápida expansión a provincias donde aún no hay saturación de Malls y quedan espacios con la marca.		
AMENAZAS		Estrategia - FA		Estrategia - DA	
A1	Creciente adaptación del consumo de moda en plataformas e-commerce	A1-F3	Adoptar plataformas digitales que ya han funcionado en UNIQLO en otras partes del mundo para que el ingreso al e-commerce sea rápido y bueno.	A1-F2	Mantener stocks prendas que han funcionado bien en otras partes del mundo y que sean exclusivas Web
A2	Saturación de tiendas en Malls clave de Lima	F3-A2	El reconocimiento de la marca es atractivo para los Malls, manejar esta estrategia para persuadir de habilitación de espacios.	A2-D4	Ingreso al mercado peruano a través de tiendas departamentales, y con líneas de productos que no se encuentren en tiendas propias.
A3	Incertidumbre del tipo de cambio	F2-A3	Minimizar el posible impacto del tipo de cambio con economías de escala incrementales por la venta en Perú	A4-D2	Elegir productos/tecnologías que hagan única la marca, siendo de precio accesible.
A4	Estrategias más agresivas de las tiendas por departamento				

Fuente: David, F. y David, F. (2017)  
Elaboración Propia

## 2.5 Definición y Sustentación de la Visión, Misión y Políticas

### **Misión:**

“Facilitarles a los peruanos la posibilidad de experimentar la alegría, felicidad y satisfacción de vestir prendas con un valor único y nuevo.”

Sustento: La misión debe estar alineada a la propuesta que hace la compañía de manera global pero adecuada al mercado local.

### **Visión:**

“Vender 60 millones de dólares al 2020 debido al crecimiento de nuestra marca”

Sustento: Se busca alinear la operación peruana a la global, por ello es necesario poner un horizonte de tiempo y un volumen de ventas similar a la de la visión corporativa. En ese sentido, se ha buscado que la operación Perú participe con el 0.01% del objetivo de ventas al 2020.

### **Políticas:**

- **Corporativas:**

- Todos los altos mandos de la empresa deben conocer las reglamentaciones globales para el ejercicio de sus actividades.
- Las acciones realizadas por los ejecutivos deben estar conforme a las leyes y regulaciones del país.
- Transparencia en el informe de los resultados, los cuales deben ser auditados por una empresa tercera.
- Si se descubre alguna operación que atente contra la legalidad, debe ser reportada inmediatamente a nivel global.

- **Negocios:**

- La información compartida en la empresa se rige estrictamente a este ámbito. De lo contrario pueden aplicar sanciones legales.

- Las necesidades de importación de productos deben hacerse al menos con 3 meses de anticipación y ser un consenso con las áreas involucradas.
- Se debe buscar márgenes óptimos de rentabilidad en las operaciones, por lo cual el plazo máximo de recuperar la inversión de nuevas operaciones (apertura de tiendas) es de 2 años.
- **Funcionales:**
  - Licitaciones de al menos 3 proveedores para tomar decisiones de compras.
  - Detección y aviso de productos en mal estado.
  - Cumplir con los lineamientos específicos en los manuales de conducta del trabajador.
  - Seguir protocolos de seguridad en el trabajo y acciones de reciclaje.
  - Todos los proveedores se les paga en mínimo 45 días.

## 2.6 Definición y Sustentación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

- **Objetivo estratégico 1:**  
 Penetración en el mercado peruano a través de una campaña masiva de Marketing 1 mes antes de la inauguración.  
 Se propone que antes del ingreso y el desarrollo, la marca debe generar expectativa, por ello se debe hacer un benchmark cuando se realizó el ingreso de H&M y Forever21. Se necesita una estrategia omnicanal, desde el digital donde está nuestro público objetivo, hasta brandear la ciudad de rojo para que los que no conocen de la marca quieran conocer más de nosotros y genere una reacción de necesidad de ser los primeros de estar enterados de la novedades y aperturas.
- **Objetivo estratégico 2:**  
 Consolidación de la marca en Lima y expansión de la marca a nuevas ciudades dentro del mercado peruano y en los primeros 3 años de iniciada la operación.

Para lograr llegar a la misión, es necesario la expansión geográfica de manera ágil. Por lo menos se deben tener 5 tiendas en Lima y en Malls clave, se debe aprovechar que los Centros Comerciales quieren tener marcas de fast fashion, para lograr mejores ubicaciones. Por otro lado, se debe planificar el ingreso a las ciudades de: Trujillo, Arequipa y Chiclayo, las cuales significan las siguientes ciudades más importantes del país. Si se logra, llegaremos a ser una tienda ancla para los malls, y que genere que estos últimos nos quieran en sus plazas, dando un mayor poder de negociación de alquileres.

- **Objetivo estratégico 3:**

Implementar un esquema costo-eficiente que permita enfrentar las variaciones del tipo de cambio y soporte las inversiones de expansión en los próximos 2 años.

Políticas de precios y descuentos promocionales alineados a márgenes mínimos para mantener una rentabilidad de acuerdo a las necesidades de crecimiento. Estructurar y capacitar al equipo para generar sinergias para tener la cantidad necesaria de personal que pueda manejar el negocio de manera integral, manteniendo las propuestas de tiempo y precio en el PDV.

## **2.7 Redefinición o creación de nuevas UEN**

En el estricto sentido de las UEN para UNIQLO Perú deberían ser modificarlas en contraste con el análisis inicial, ya que ese consideró a Fast Retailing. En consecuencia, se proponen las siguientes UEN:

- **UEN Compras:** Área encargada de seleccionar las prendas idóneas para el perfil del consumidor peruano de acuerdo a la temporada que se avecina. Este equipo es quien decide las compras de productos y de los niveles de venta esperados por categorías:
  - Ropa de mujer
  - Ropa de Hombre
  - Zapatos y accesorios.
- **UEN de Branding**

- Sub- Gerencia Marketing: Desarrollar las estrategias de comunicación y valor de marca: mensajes, medios, tiempos, etc.
- Sub- Gerencia de Visual merchandising: Desarrollo del lay out de la tienda, que entregue “felicidad” al momento de la compra. Incluye al equipo de Trade Marketing.
- Sub- Gerencia de Digital Marketing: Encargados de la estrategia de enganche y comunicación con el end user en el entorno digital
- UNE Ventas:
  - Sub-Gerencia de Tiendas Físicas: Área encargada de reponer el stock a tiempo del almacén y lograr los objetivos de ventas en piso.
  - Sub-Gerencia de E-commerce: Desarrollo de la plataforma de ventas por internet de Perú y mantenimiento de stocks y entregas.
- UNE Logística y abastecimiento: Clave para gestionar los inventarios y stock que requiera el área de ventas. Sobre todo, las importaciones y procesos de ahorro de estas.

Estas UEN son indispensables, porque en conjunto, permitirán un correcto desarrollo e introducción de la marca al mercado peruano, ya que son las articulaciones para lograr los objetivos estratégicos.

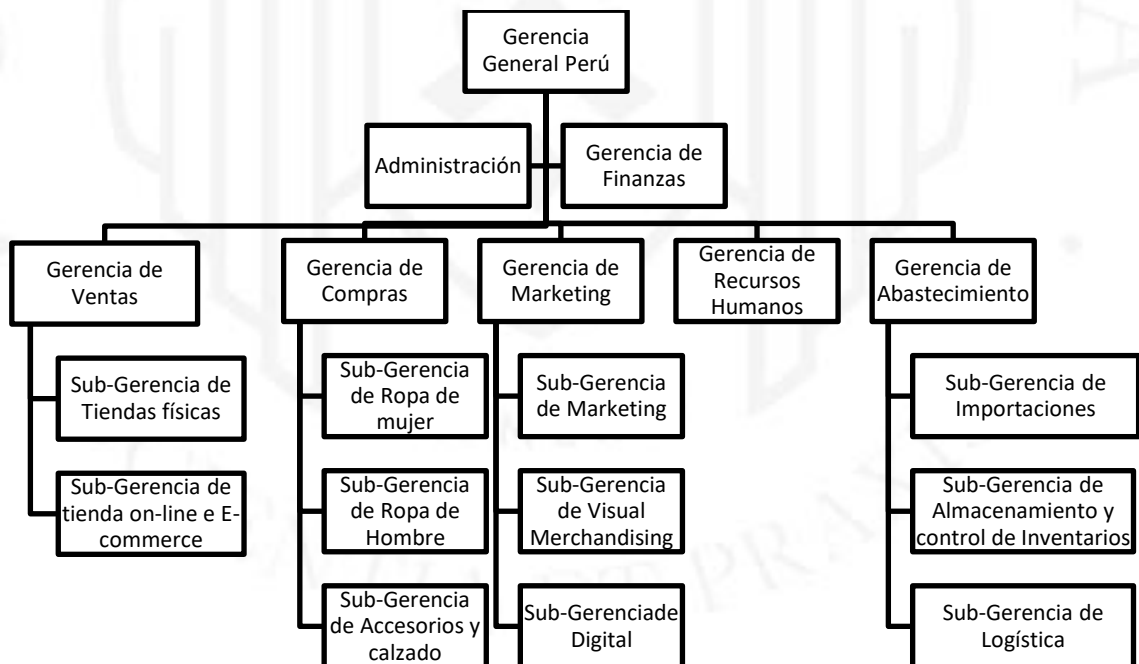
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Dado que el análisis se ha dado sobre la estructura actual de Fast Retailing a nivel global, para el caso de la estrategia del ingreso de UNIQLO a Perú, es necesario que la estructura local se adapte a las necesidades de este nuevo ingreso y a las propuestas de misión y visión desarrolladas previamente.

En ese sentido, se propone una estructura funcional, donde cada una de las áreas clave tenga una gerencia donde se desarrollen las labores propias de cada una, que son vitales para el desarrollo de la nueva operación. Esto no excluye que haya un nivel de reuniones entre gerencias para desarrollar los planes que se tienen que resolver en conjunto y en equipo.

Figura 3.1  
Propuesta de Estructura Organizacional de UNIQLO Perú.



Elaboración Propia

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

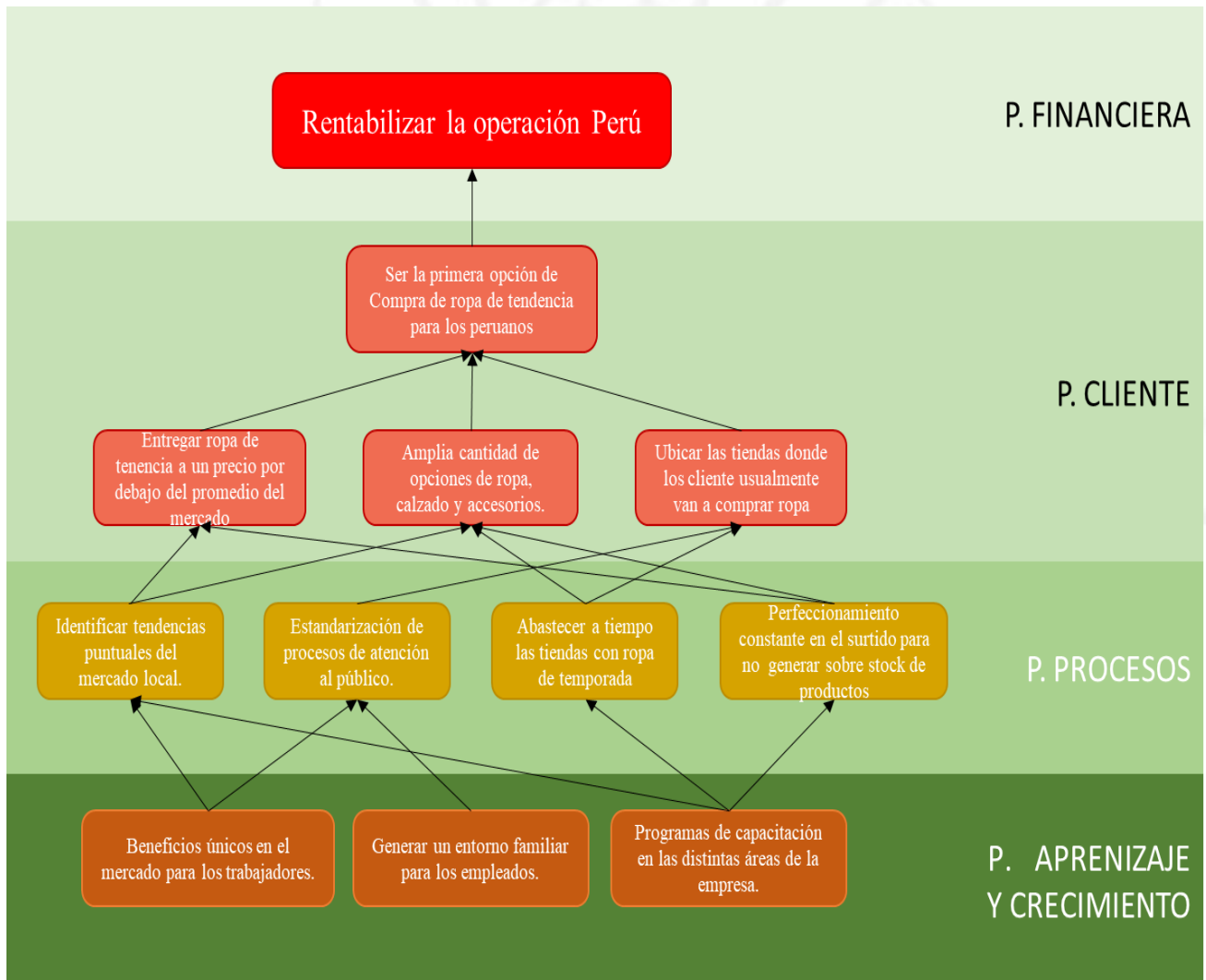
Las propuestas de mejorar la implementación de las estrategias, por factores son las siguientes:

- Personas:
  - Capacitación del personal:
    - Invitación de personal del extranjero para que puedan presentar los programas de crecimiento a nivel global.
    - Carpetas de estudio y presentaciones de los temas relevantes al puesto: procesos y entrenamiento en producto.
    - Dinámicas de repaso.
  - Motivación del personal:
    - Sesiones de coaching grupal
    - Ceremonias de kick-off
    - Celebraciones de fechas importantes con eventos distintivos.
- Sistemas de Dirección:
  - Liderazgo participativo: Es necesario que los líderes permitan el intercambio de ideas, sobretodo porque en esta etapa, se necesita pensar fuera de la caja y que permitan eso.
- Áreas Clave:
  - Marketing: Debe desarrollar las campañas de comunicación y engagement con los clientes de manera frecuente, renovando la cercanía con la marca.
  - Recursos Humanos: Mantener al personal motivado y entrenado para dar una experiencia feliz al cliente final.
  - Compras: Definir qué productos van a entrar al mercado peruano de las colecciones globales.
  - Abastecimiento: Lograr la llegada de los productos a tiempo, antes el inicio de las temporadas.
- Estructura organizacional: La estructura se propone que sea funcional, ya que al tener una estrategia global, lo ideal es tener las áreas clave identificadas y operadas con un equipo bien distribuido por funciones relacionadas.

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

## 4.1 Mapa Estratégico de Control para la empresa.

Figura 4.1  
Mapa Estratégico propuesto para UNIQLO Perú



Fuente: Kaplan R., Norton D (2007)  
Elaboración Propia

## 4.2 Cuadro de Mando Integral

Se propone el siguiente cuadro de Mando integral:

Tabla 4.1  
Propuesta de Mando Integral para la operación de UNIQLO Perú

Perspectiva Financiera			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Ser rentables a partir del primer año	ROI	Mg > a 0% el primer año	Cuidar los gastos, sólo hacer los estratégicos
Ser el referente de ventas para la región	Ventas Brutas	Venta 65 millones al cierre del 2020	Incentivar el consumo en las tiendas a partir de las iniciativas enfocada en clientes.
Procesos internos de negocios			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Mantener un nivel sano de inventarios	Días de Stock	Tener un máximo de 3 semanas de stock	Revisión diaria de productos críticos.
Rotación rápida de los productos de remate	Cantidad de productos en remate/cantidad inicial de productos en remate	Máximo 4 semanas de productos en "Sale"	Estrategias de visibilidad priorizando promociones.
Cliente			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Posicionarnos como una marca querida por los peruanos.	Ranking top of Mind	Estar entre los top 3 del fast fashion peruano	Estrategia digital, experiencia en tienda e inversión ATL.
Entregar un servicio de primera a nuestros clientes.	Nota del cliente incognito	17/20	Entrenamiento intensivo en atención al cliente.
Estar cerca a los clientes cuando no estén en tienda.	Interacciones en las redes sociales	Llegar a los 150mil followers en FB orgánico al cierre del 2020	Crear post de interés georreferenciados.
Brindar productos que realmente se ajusten a la necesidad del shopper peruano.	Rotación de productos	Reducir a 8% el nivel de productos obsoletos (que no se vendieron en el plazo de 6 meses)	Revisión de tendencias de venta junto con dialogos en la web para verificar información
Aprendizaje y crecimiento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Comprometer al equipo con el cumplimiento de los indicadores de ventas.	Sell Out vs. Cuota	100% de alcance	Comunicación diaria de avances y compartir feedback de acciones para mejorar las ventas
Mantener un nivel de atención optimo en el día a día.	Puntuación: Cómo lo atendí hoy (encuesta en cajas)	4/5	Dinámicas de motivación diaria
Oportunidad de crecimiento profesional de nuestro equipo de tiendas.	Evaluación del desempeño	% de realización de la evaluación debe ser al 100% de empleados dentro de los primeros 11 meses de ingreso.	Implementar el sistema de crecimiento profesional: todos pensar como managers
Ganar un reconocimiento Great Place to Work al 2020	Indicadores del Great Place to Work	Implementar los estándares desde la apertura de la 1 tiendas	Empezar a trabajar en los indicadores del Great Place to Work
VISIÓN			

"VENDER 60 MILLONES DE DOLARES AL 2020 DEBIDO AL CRECIMIENTO DE NUESTRA MARCA"

:

Dar la milla extra para lograr ventas que permitan cumplir la misión global de la empresa, de manera integral, donde busquemos la rentabilidad por una gestión enfocada a crear relaciones con el cliente, mientras el equipo busca eficiencias en los procesos internos, de la mano con desafíos de crecimiento y aprendizaje.

Fuente: Kaplan R., Norton D. (2007)  
Elaboración Propia

En base al mapa Estratégico de control para la empresa, donde tenemos el objetivo financiero de rentabilizar la operación de Perú llegando a los 60 millones de dólares al 2020 por el crecimiento de nuestra marca en el país; se desglosan las acciones de acuerdo a las perspectivas de cliente, procesos y aprendizaje. Estas 3 se engranan a través de las acciones del Cuadro de mando Integral, el cual tiene los indicadores que justifican el avance de la organización en cada una de estas perspectivas y permitiendo el control de las acciones de la organización hacia el objetivo principal.

## CONCLUSIONES

Luego de la generación de la propuesta para el ingreso al mercado de UNIQLO, podemos concluir lo siguiente:

- Fast Retailing necesita crecer fuera de los mercados asiático y europeo si busca lograr a la misión corporativa. Nuevos mercados como América, se perfilan a ser opciones interesantes de inversión.
- Es una oportunidad excelente para ingresar al mercado peruano por el estado de crecimiento en el que se encuentra la industria del fast fashion, donde los competidores más grandes a nivel global ya han ingresado, pero aun no se encuentran maduros.
- Si bien hay incertidumbre política, los números muestran una economía fuerte frente a situaciones adversas, lo que refleja en el incremento de la inversión privada y el mayor ingreso económico de las personas.
- La globalización permite conectarse con nuevas marcas y que estas generen un “status” en los usuarios. Esto se alinea al creciente y la exponencial apertura y uso de medios digitales en la población peruana.
- Las tendencias del consumidor indican que está muy pendiente del tema digital y que es necesario tomar acciones en este medio. Es aquí donde se tiene una gran oportunidad de desarrollo, ya que los competidores aun no manejan el comercio digital en el país.

## RECOMENDACIONES

Por ello se recomienda lo siguiente:

- El ingreso al mercado peruano, de la mano de una estrategia agresiva de marketing para enganchar la marca con el usuario final a través de los medios mas utilizados por el target, que son los digitales y comunicación outdoors.
- Aprovechar la buena situación económica y los índices favorables del país con las inversiones para encontrar proyectos de apertura de nuevos locales en provincia y lograr la expansión rápida que se necesita con la marca.
- Sacar ventaja de los comportamientos de la generación Z y su influencia, pues las acciones de marketing digitales que puedan llegar a estos, van a servir para llegar a otras generaciones que no estén tan familiarizadas de las marcas globales.
- Es necesario utilizar estrategias omnichannel porque el cliente está muy conectado a los medios digitales, sin restarle importancia a la experiencia en tienda, esto incluye que ambas plataformas tengan sinergias para que la comunicación y experiencia de compra en una, se repita o sea consistente con la otra.
- Ejecutar el cuadro de Mando Integral para lograr un seguimiento de la misión a largo plazo, pues los objetivos financieros son bastante objetivos, lo cual no llegar a esos indicadores en el corto plazo, podrían generar desmotivación y desenfoco del objetivo mayor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A H&M 'le crecen los enanos': ya no es rival para Inditex mientras Uniqlo y Primark amenazan su medalla de plata* (31 de enero del 2018). Hispanidad. Recuperado de: [https://www.hispanidad.com/confidencial/a-hm-le-crecen-los-enanos-ya-no-es-rival-para-inditex-mientras-uniqlo-y-primark-amenazan-su-medalla-de-plata\\_311133\\_102.html](https://www.hispanidad.com/confidencial/a-hm-le-crecen-los-enanos-ya-no-es-rival-para-inditex-mientras-uniqlo-y-primark-amenazan-su-medalla-de-plata_311133_102.html)
- Costa F., Sanchez A., Robles J. (2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2018*. Recuperado del Sitio de Internet del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]: [https://www.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_-iitrim2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf)
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15<sup>o</sup> Edición). México: Pearson Education
- Fast Retailing. (2017). *Annual Report 2017*. Recuperado de [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf)
- Fast Retailing. (28 de febrero del 2018). *UNIQLO Business Model*. Recuperado de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- Fast Retailing (2011). *UNIQLO OPERATIONS (2011)*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing: [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2011\\_en\\_08\\_n.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2011_en_08_n.pdf)
- Fast Retailing (2017). *CEO INSIGHTS*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing: [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017\\_en\\_04.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en_04.pdf)
- Fast Retailing (2018). *Fast Retailing Way (FR Group Corporate Philosophy)*. Recuperado del sitio de Internet de Fast Retailing: [https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/pdf/FRWAY\\_English.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/about/frway/pdf/FRWAY_English.pdf)

*Fast fashion: ¿Qué es este fenómeno de la industria minorista de la moda?* (23 de mayo del 2018). Peru Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-phenomeno-industria-minorista-moda/>

Hill, C. Jones, G. Chilling M. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. (9ª Edición). México: CENGAGE Learning.

Hitt, M. Duane, R. Hoskisson R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11ª Edición). México: Cengage Learning

*Internet en Perú: el 67% de la población de Lima tiene acceso a la red*. (17 de Mayo del 2018). América TV. Recuperado de: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/internet-peru-67-poblacion-lima-tiene-acceso-red-n322386>

Kaplan R., Norton D. (2007) Usar el Balanced Scorecard como un Sistema de gestión estratégica Harvard Business Review America Latina. Recuperado de <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Usar-el-BSC-como-sistema-de-gestion-estrategica-copia.pdf>

Laguardia, I. (04 de agosto del 2017) Por qué H&M y Uniqlo lanzan colaboraciones de lujo (y Zara pasa olímpicamente). *Revista GQ*. Recuperado de: <https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/hm-uniqlo-colecciones-capsula-disenador-invitado/26565>

*La generación Z peruana prefiere comprar en tiendas físicas*. (25 de enero del 2017). El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/generacion-z-peruana-prefiere-comprar-tiendas-fisicas-161046>

La Rosa, R. (22 de abril del 2018). La corrupción, el principal problema del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/corruptcion-principal-problema-peru-noticia-513999-noticia/>

Parodi, C. (20 de abril del 2018). Proyecciones económicas 2018 [post en un blog]. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/04/proyecciones-economicas-2018.html?ref=gesr>

*Perú: El crecimiento y profesionalización del sector retail en provincias* (17 de agosto del 2018). Peru Retail. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-crecimiento-profesionalizacion-sector-retail-provincias/>

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* . Madrid: Pirámide

*¿Qué compran los peruanos por internet?*(01 de Agosto del 2017). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/compran-peruanos-internet-noticia-446654>

Salas, L. (02 de octubre del 2017). Estos son los ‘malls’ preferidos por los consumidores en Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/malls-caza-engreidos-consumidor-noticia-462345-noticia/#:~:text=Otros%20'malls'%20donde%20prefieren%20comprar,otros%20centros%2C%20refiere%20Jhoan%20Vega.>

Salas, L. (23 de abril del 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>

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

*Tipo de Cambio al alza* (23 de octubre del 2018). RRP. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/tipo-de-cambio-sigue-al-alza-a-cuanto-se-cotiza-noticia-1158562>