

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


Franco Herrera Flores

Código 20080476

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

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	3
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	3
1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio.....	3
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las Ventajas Competitivas de la empresa y por UEN.....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	10
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	11
1.2.1 Análisis PEST.....	11
1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Industrial.....	13
1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
2.1 Desarrollo de la Matriz EFI.....	16
2.2 Desarrollo de la Matriz EFE.....	17
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	18
2.4 Matriz FODA.....	19
2.5 Definición de la Visión, Misión y Políticas.....	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	21
2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.....	21
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	23
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	25
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	25

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	27
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	27
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	28
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio de Osterwalder	5
Tabla 2.1 Matriz EFI Fast Retailing - UNIQLO (Filial Peruana).....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Matriz Estrategias Genéricas	18
Tabla 2.5 Matriz FODA.....	19
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	28



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor	7
Figura 3.1 Organigrama General UNIQLO	25
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	27



INTRODUCCIÓN

El siguiente caso tiene como objetivo realizar un análisis empresarial y un plan estratégico para una empresa del sector Retail, dentro de la industria del Fast Fashion, que desea ingresar al mercado peruano en el año 2019.

Cada punto desarrollado tiene una mirada desde mi perspectiva y experiencia profesional a lo largo de los años desde mi egreso de la casa de estudios en el año 2013.

En un mundo globalizado, donde las tendencias y la tecnología gobiernan, nosotros como profesionales en Administración debemos estar en constante aprendizaje de las nuevas formas de hacer negocios, adaptarnos rápidamente a los nuevos escenarios que puedan presentarse y, sobretodo buscar la innovación permanente.

Finalmente, no debemos perder de vista el rol y el impacto de la empresa en la sociedad, así como los valores y principios fundamentales que deben regir la gestión de la organización. No sólo se deben esperar resultados económicos, sino aquellos que van acompañados de políticas de responsabilidad social que generen un impacto positivo en la comunidad.

En el capítulo 1 se aborda un análisis del diagnóstico interno y externo de la industria del Fast Fashion, detallando el modelo de negocio, la cadena de valor, las ventajas competitivas, fortalezas y debilidades en el análisis interno. Adicionalmente se detallarán las fuerzas competitivas, las oportunidades y amenazas y un análisis PEST.

En el capítulo 2 se define y sustenta la matriz EFI, EFE y las estrategias genéricas. Se introduce la matriz FODA, la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía. Se presentan propuestas de estrategias globales, corporativas, de negocios, funcionales y de redefinición de las UEN.

En el primer apartado del capítulo 3 se realiza una evaluación de rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa y en el segundo apartado, una propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias.

En el capítulo 4 se presenta un Mapa Estratégico de Control y un Cuadro de Mando Integral para la empresa.

Adicionalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones y se incluyen los anexos y referencias.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio.

Fast Retailing, posee diversas marcas por todo el mundo, tales como UNIQLO, GU, Theory, PLST, HELMUNT LANG, CDC, PTT y J Brand. Siendo UNIQLO, su marca emblema del negocio con 1920 tiendas en 18 países y regiones. Fast Retailing es apreciado como el tercer fabricante y minorista de ropa de todo el mundo, el cual ofrece ropa de alta calidad y a precios asequibles.

La diferenciación del negocio radica, en que ofrece ropa de materiales superiores o de calidad a precios asequibles. Desarrollan prendas y telas de alta calidad e innovadoras como HEATTECH y Ultra light Down.

El crecimiento corporativo de la compañía esta forjado por la marca UNIQLO la cual tiene grandes operaciones dentro de Japón, China (China continental, Hong Kong, Taiwán) y el sudeste asiático. La marca número es GU, la cual sigue posicionándose en los mercados como una marca “divertida” a bajo precio. La Ventaja Competitiva de Fast Retailing radica en el desarrollo un canal online de servicio post venta el cual quiere transformar todos los comentarios e información en productos, y de esta forma responder rápidamente las necesidades de los consumidores y clientes.

Fast Retailing cuenta con un Modelo de Negocio SPA, es decir, que controla todos los procesos de producción y manufactura de sus prendas de marcas propias, así como el control de sus tiendas.

El Grupo Fast Retailing, está comprometido con su medio ambiente y comunidad, por ello, el grupo busca de manera responsable socialmente la confección, manufactura, y fabricación de sus prendas, respetando los derechos humanos, y que tengan un impacto positivo en todos los países donde operan.

El grupo Fast Retailing tiene como fin convertirse en un sólido grupo corporativo del sector textil, que aproveche el poder de la ropa para ayudar y crear una sociedad mejor y más sostenible.



Tabla 1.1

Modelo de Negocio de Osterwalder

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones con proveedores de materia prima alrededor del mundo Relaciones estratégicas con centros comerciales Acuerdos contractuales con más de 80 talleres de producción en China 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e innovación Compras Producción Control de Calidad Inventario y Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Ropa moderna y de marcas propias a un precio competitivo y de buena calidad Tiendas de Gran Formato ubicadas en zonas estratégicas Calidad en el servicio de las tiendas (personal atento e informado) Devoluciones y cambios de prendas con plazos superiores a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de atención al cliente Servicio post venta Redes sociales Autoservicio 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigido a un mercado de personas de un rango de edad entre 20 y 60 años que busquen ropa de moda y de calidad a un precio asequible Diversificación baja al encontrarse competidores con la misma oferta de valor
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos (Personal calificado) Infraestructura moderna y llamativa Plataforma digital segura Financiamiento de mediano y largo plazo 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiendas Propias en lugares estratégicos. Plataforma web de ventas por internet 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
Costos Fijos (Licencias, arrendamiento, mano de obra y servicios) Costos Variables (Producción de prendas, acciones promocionales, etc.) Economías de Escala		Venta Directa Venta Online Métodos de pago (Efectivo, Paypal, TC/ YD)		

Fuente: Takeuchi (2012).
 Elaboración propia.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

A. Actividades Primarias

Logística Interna o de Entrada: Fast Retailing manejará todo el proceso productivo de sus marcas. Por ello gestionará las compras directamente con diversos proveedores a nivel mundial los cuales envían a sus plantas de producción y talleres de socios estratégicos

Operaciones: Se cuenta con el apoyo de más de 80 talleres especializados, ubicados en China para la confección de las diversas prendas que ofrece Fast Retailing a través de sus marcas. Además tiene el apoyo de un equipo de especialistas en asistencia técnica y control de calidad en las fábricas.

Logística Externa o Distribución: En cuanto a la recepción y almacenamiento de productos, lo realizarán desde sus centros logísticos a sus tiendas.

Marketing y Ventas: Fast Retailing tiene como filosofía una excelente gestión de ventas a nivel mundial, partiendo desde el personal debidamente capacitado. Además tendrá campañas agresivas de publicidad en medios masivos y promociones en tienda.

Servicio Post-Venta: Uno de los principales pilares de Fast Retailing es una política de devoluciones y cambios de prenda con plazos mayores a los de la competencia. Este modelo será replicado en nuestro país para poder diferenciarse de los competidores y fidelizar a sus clientes.

B. Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa: Abarca temas de planeamiento y financiamiento de Fast Retailing, como la apertura de nuevas tiendas, búsqueda de bancos nacionales como socios estratégicos, etc.

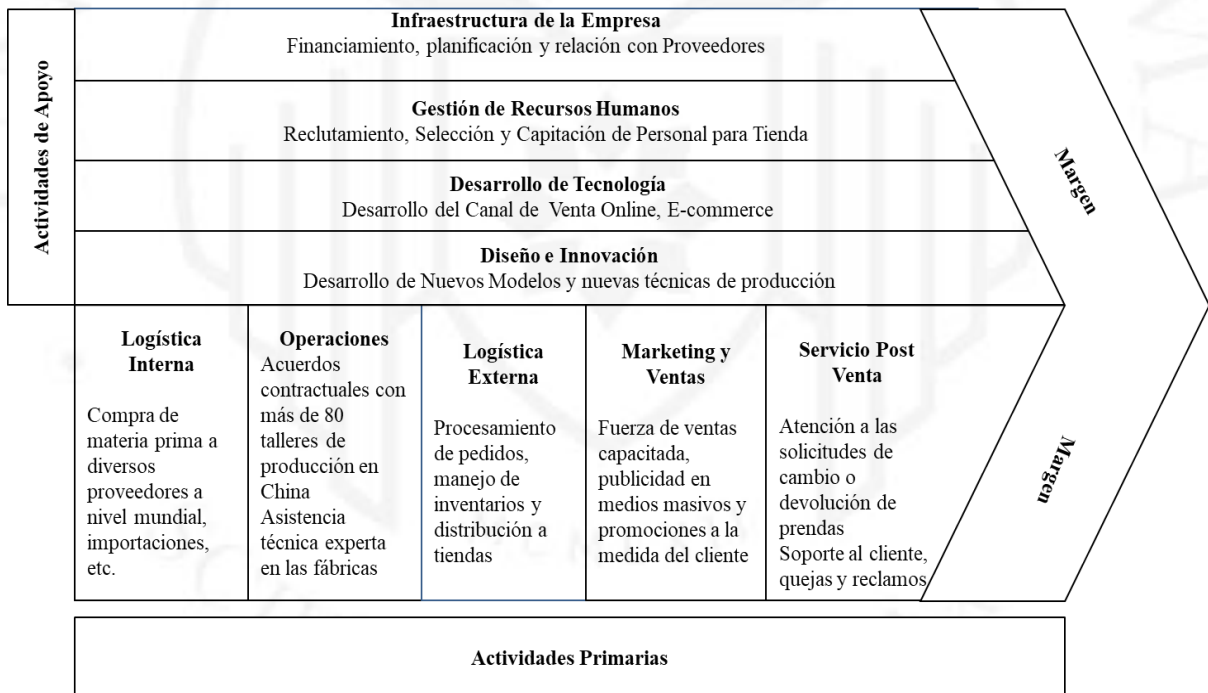
Gestión de Recursos Humanos: Fast Retailing Perú contará con un área de Recursos Humanos que velará desde el reclutamiento y selección, capacitación, planes de sucesión e incentivos salariales.

Desarrollo de Tecnología: Para estar un paso delante de los competidores, se desarrollará una plataforma web amigable para que los clientes puedan realizar sus compras de una manera fácil y segura. Se podrán tener los catálogos virtuales actualizados de la mano con las tiendas.

Diseño e Innovación: Si bien es cierto la mayoría de diseños vienen de la casa matriz, se tendrán en cuenta las tendencias locales para satisfacer la demanda de los consumidores más exigentes.

Figura 1.1

Cadena de valor



Fuente: Porter (2010).
Elaboración propia.

1.1.3 Definición y sustentación de las Ventajas Competitivas de la empresa y por UEN.

En primer lugar, partimos de que Fast Retailing ingresará a nuestro país con su marca UNIQLO. Por ello se presenta la definición de Ventaja Competitiva de Fast Retailing y UNIQLO.

Fast Retailing:

Calidad Superior. La empresa ofrece prendas básicas de buena calidad y un servicio en tienda de alto nivel. Asimismo la presentación de sus tiendas con sus diferentes marcas es impecable en todo el mundo. Para obtener esta calidad, Fast Retailing tiene proveedores materias primas de alta calidad y con exclusividad.

Eficiencia Superior. Al contar con proveedores de materias primas en todo el mundo; se logran economías de escala con costos altamente competitivos y poder ofrecer el producto a precios asequibles.

Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente. En Fast Retailing las necesidades del cliente son lo primero. Es por ello que la dirección toma énfasis en el enfoque al cliente traducido en un oportuno servicio de venta y post venta.

Innovación Superior. Con centros de Innovación y Desarrollo en Nueva York, Fast Retailing se preocupa bastante por estar a la vanguardia de la moda y las últimas tendencias, ya que se encuentra en una dura carrera con la española Zara (Inditex), la sueca H&M , la estadounidense Forever 21, entre otras.

Ventaja Competitiva. La Ventaja Competitiva de Fast Reatailing radica en que tiene todo el control de sus operaciones obteniendo así una estructura de costos bastante competitiva y economías de escala, un servicio post venta muy eficiente y una capacidad de respuesta al cliente superior al contar con un personal altamente capacitado en cada una de sus tiendas.

UNIQLO:

Calidad Superior. La marca emblema de Fast Retailing tiene un departamento de compras que obtiene materias primas de alta calidad a bajo coste, permitiendo ofrecer prendas básicas de alta calidad utilizadas como “piezas”.

Eficiencia Superior. UNIQLO desarrolló y perfeccionó el modelo SPA (Minorista de Tienda Especializada con Marca Propia) haciéndose con el control de todo el proceso de operaciones desde la adquisición de materias, producción, pasando por la distribución hasta llegar a la venta al final al consumidor.

Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente. La marca tiene una filosofía de mejorar la percepción que los clientes tengan en relación a la calidad del producto y el servicio post venta (plazos de devoluciones y cambios). Se encuentra en constante búsqueda de satisfacer las expectativas de todos sus clientes.

Innovación Superior. UNIQLO se ha caracterizado por lanzar productos estrella a bajo coste, es decir, desarrolla prendas vanguardistas y modelos originales al alcance de todos. Además cuenta con una tienda online que ofrece un amplio catálogo de productos y plazos de entrega cortos.

Ventaja Competitiva. La Ventaja Competitiva de UNIQLO radica en anteponer el enfoque al cliente sobre la producción, como dice su presidente “vender es 10 veces más importante que producir”. Asimismo ofrecer un número limitado de productos pero de una calidad superior, lo cual tendrá como resultado un posicionamiento de una marca de alta calidad a precios competitivos y ofreciendo un buen servicio.

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

Fast Retailing/UNIQLO:

Fortalezas.

- Cuenta con economías de escala ya que trabaja con diversos proveedores en todo el mundo, obteniendo mercancías de calidad a bajo coste debido a la compras al por mayor.
- Solidez financiera con más de 30 años de operaciones en el sector retail ha podido consolidar su posición económica-financiera
- La innovación es una de sus fortalezas ya que cuenta con centros especializados en Estados Unidos y Japón
- Cómodo sistema post-venta, facilidad en el trámite de devolución y cambio de los productos.
- Es reconocida como una empresa socialmente responsable en cada uno de los países en los que opera.

Debilidades.

- Poco conocimiento del mercado sudamericano y en específico, el peruano ya que no tiene presencia en ningún país de la región.
- El consumidor peruano promedio no tiene conocimiento de la existencia de Fast Retailing y sus marcas.
- En cuanto a las locaciones, deberá competir mano a mano con las cadenas de Fast Fashion que ya tienen presencia en nuestro país por más tiempo

- No cuenta con socios estratégicos peruanos a diferencia de la competencia ya establecida en el mercado local.
- Se deberá adaptar los productos a los consumidores en cuanto a los diseños y las tallas de las prendas, lo cual demandará mayor inversión

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1 Análisis PEST.

FACTOR POLÍTICO

Se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalización, comercio exterior o bienestar social

La dimensión política en cuanto a Fast Retailing es muy compleja, ya que debido a su gran expansión e internacionalización tiene que adaptarse a la política vigente en el Perú para no tener ningún tipo de conflicto que pueda perjudicar a la marca.

Fast Retailing necesita adaptarse a la normativa a la que se rige el Perú, así como a la necesidad de homogeneización de las tallas, dado que en Europa y Estados Unidos por ejemplo, se usan tallas más grandes que en nuestro país dada la mayor contextura física de los primeros. También a la gran diversidad de las lenguas que exista en todos los países en los que opera, ya que cualquier relación que Zara, o propiamente dicho el grupo Inditex tenga con gobiernos, autoridades instituciones o partidos políticos se basa en los principios de legalidad y neutralidad.

FACTOR ECONÓMICO

En cuanto al factor económico de Fast Retailing destacaremos unos puntos esenciales que repercuten en la empresa:

Actualmente, la mayoría de los consumidores están pasando por apuros económicos debido a la escasez de empleo o a los bajos salarios que se perciben, por lo que ante esta situación la gente piensa cada vez más en que gastar su dinero, considerando que la ropa, concretamente, la ropa de moda no es un bien de primera necesidad, por lo que el descenso de ventas se nota considerablemente en el sector retail.

FACTOR SOCIO-CULTURAL

Según Mercado Negro (2018), actualmente podemos dar prioridad a dos criterios para ampliar este punto, son:

- Existe un creciente interés por la imagen personal, siendo testigos de cómo la sociedad peruana está cambiando en los últimos años frente a su forma de pensar, de actuar, y esto se refleja unido a la moda y sus tendencias. Hoy en día, la gente se preocupa mucho más por su aspecto físico y tendencias de moda con lo que pretende sentirse mejor consigo mismo.
- Este interés también se transmite a cada persona y a su deseo de diferenciarse, de ser distinto a los demás, es decir, la exclusividad, a ser único y que nadie vaya vestido con las mismas prendas, incluso igual que uno mismo.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor que afecta enormemente a las organizaciones y que muchas de ellas invierten mucho dinero en este aspecto.

En esta dimensión Fast Retailing, nuestra empresa objeto de estudio, está muy desarrollada invirtiendo grandes capitales para desarrollar cada vez más este aspecto del que tanto se beneficia al igual que invierte para poder desarrollarse y ser una organización vanguardista en la tecnología.

Existe un creciente desarrollo de las tecnologías de la información, favoreciendo cada vez más un mayor conocimiento sobre las marcas y la difusión de la información que la marca quiere hacer llegar a los consumidores, tanto a los suyos como a los potenciales.

Otro factor a destacar es la venta online, un recurso tecnológico que la empresa dio origen con la marca UNIQLO, haciendo poco a poco que los consumidores y clientes confíen más en las compras online donde pueden comprar desde la comodidad de casa o desde cualquier otro sitio, ofreciéndoles opciones para su cambio y/o devolución del producto en cualquier tienda de la marca hasta en un plazo de 3 meses luego de la compra, dando lugar una oportunidad muy grande de crecimiento y a que surja un nueva e innovador canal de venta que cada vez es más sencillo y cómodo para el cliente.

1.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Industrial.

Para este análisis se tomarán en cuenta las teorías de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Ingreso de Competidores Potenciales. Las barreras de ingreso son bajas en el sector textil debido a que un gran número de empresa y marcas nuevas ingresan año a año ya que tenemos un modelo de libre mercado. Además la infraestructura no es una condición limitante como en otros sectores. El sector cuenta con una estructura de precios baja y una inversión no tan alta.

Poder de Negociación de los Clientes. Los clientes no compran altos volúmenes y no existe una asociación de clientes en conjunto que compre por grandes cantidades. Sin embargo, los clientes son los que dan la pauta para que la empresa diseñe la oferta de valor.

Amenaza de Productos Sustitutos. Según Mercado Negro (2018), si bien es cierto que los grandes almacenes o tiendas por departamento han perdido participación de mercado, ahora éstas le están dando más énfasis a las marcas propias, lo cual significa una amenaza para el sector Fast Fashion en su totalidad.

Poder de Negociación de los Proveedores. Según Takeuchi (2012), se cuenta con un gran número de proveedores diversos en todo el mundo, los cuales venden insumos especializados y algunos tienen exclusividad por mucho tiempo con Fast Retailing. Su poder de negociación es medio ya que producen modelos exclusivos pero al mismo tiempo podrían ser reemplazados.

Rivalidad entre empresas del Sector. La rivalidad es alta entre los competidores actuales. Si bien es cierto son pocos participantes pero la industria se encuentra consolidada. El costo de cambio es bajo ya que la oferta es bastante similar, con agresivas campañas publicitarias en medios masivos, con precios asequibles al público, con un ciclo de vida en crecimiento y con barreras de salida bajas ya que no tienen contratos gubernamentales o activos especializados que perpetúen su estadía.

1.2.3 Determinación y Sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

Fast Retailing/UNIQLO:

Oportunidades.

- Crecimiento de la industria Fast Fashion en el Perú que se ve reflejado en la apertura de nuevas tiendas en los últimos años y por ende un aumento en el consumo de ese mercado.
- El creciente interés de la sociedad por su imagen personal adquiriendo hábitos de consumo más sofisticados y exigentes.
- La proyección del crecimiento de ventas del sector Retail en provincias para el 2020 representaría el 50% de las ventas totales.
- El incremento vertiginoso de los centros comerciales en nuestro país, ubicándonos entre uno de los de mayor crecimiento en la región.
- El comercio electrónico aún no se encuentra totalmente desarrollado en nuestro país, lo cual se traduce en una oportunidad para penetrar en la industria.
- Amenazas.
- La incertidumbre política que atraviesa nuestro país en estos momentos genera inestabilidad y poca confianza para las inversiones de capital extranjero
- La desaceleración económica ha golpeado a algunos negocios en particular, entre ellos el negocio de venta de ropa.

- En nuestro país existe mucho contrabando y falsificación de prendas importadas, lo cual atenta directamente contra las marcas originales
- El mercado local informal maneja bajos costos, lo que permite que compitan a precios bajos con las cadenas de Fast Fashion y Tiendas por Departamento.
- La presencia de los líderes a nivel mundial del Fast Fashion en nuestro país dificulta el desarrollo de la marca al ingresar tiempo después al mercado peruano.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI Fast Retailing - UNIQLO (Filial Peruana)

FORTALEZAS	VALOR	CLASIF.	V POND
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con economías de escala. 	0,15	4	0,6
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez financiera con más de 30 años de operaciones en el sector retail 	0,13	3	0,39
<ul style="list-style-type: none"> • La innovación, con sus centros especializados en Estados Unidos y Japón 	0,1	3	0,3
<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo sistema post-venta, facilidad en el trámite de devolución y cambio de los productos. 	0,08	3	0,24
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocida como una empresa socialmente responsable. 	0,06	2	0,12
DEBILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del mercado sudamericano y el peruano. 	0,1	3	0,3
<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor peruano promedio no tiene conocimiento de la existencia de la compañía. 	0,12	3	0,36
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a las locaciones, deberá competir mano a mano con las cadenas de Fast Fashion. 	0,08	2	0,16
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con socios estratégicos peruanos. 	0,1	2	0,2
<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá adaptar los productos a los consumidores, lo cual demandará mayor inversión. 	0,08	2	0,16
TOTALES	1		2,83

Fuente: David y David (2017).

Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de la matriz EFI, se ha obtenido una ponderación superior al 2.5 que es el promedio, lo cual indica que las fuerzas internas de la organización son favorables y tiene a sus debilidades controladas. Tiene un resultado positivo, es decir que le empresa están respondiendo por encima del promedio con sus estrategias ante sus

debilidades y fortalezas. Por ello, para traer la marca al Perú podemos confiar en que la empresa está bien estructurada y que su organización está funcionando de tal forma que responde frente a sus debilidades para entrar al mercado peruano.

2.2 Desarrollo de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIF.	V. POND.
• Crecimiento de la industria Fast Fashion en el Perú.	0,14	4	0,56
• El creciente interés de la sociedad por su imagen personal	0,08	3	0,24
• La proyección del crecimiento de ventas del sector Retail en provincias. El incremento vertiginoso de los centros comerciales en nuestro país.	0,11	3	0,33
	0,08	2	0,16
• El comercio electrónico aún no se encuentra totalmente desarrollado en nuestro país.	0,06	2	0,12
AMENAZAS			
• La incertidumbre política que atraviesa nuestro país.	0,15	3	0,45
• La desaceleración económica ha golpeado el negocio de venta de ropa	0,12	2	0,24
	0,07	2	0,14
• Existe mucho contrabando y falsificación de prendas importadas.	0,07	2	0,14
	0,12	3	0,36
• El mercado local informal y sus precios bajos.			
• La presencia de los líderes a nivel mundial del Fast Fashion.			
TOTALES	1		2,74

Fuente: David y David (2017).

Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de la matriz EFE, se ha obtenido una ponderación superior de 2.74 superior a 2.5 que es el promedio, lo cual indica que la empresa responde de manera efectiva a las oportunidades y amenazas del sector. Es un resultado positivo, es decir, ante el contexto económico, social, político y tecnológico la empresa está dando

una respuesta eficiente con sus debidas estrategias de la organización para que sea favorable la inserción de la marca UNIQLO como empresa del grupo Fast Retailing al Perú.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.

Tabla 2.3

Matriz Estrategias Genéricas

Empresa	UNIQLO	ZARA	H&M
Segmentación	Baja	Alta	Alta
Diferenciación	Alta	Alta	Alta
Habilidades Distintivas	Economías de Escala Aprovisionamiento asiático	Diseño e innovación Líder del mercado	Diseño e innovación Buena experiencia de cliente
Estrategia	<u>Diferenciación con Liderazgo en Costos</u>	Diferenciación enfocada	Diferenciación con Liderazgo en Costos

Fuente: David y David (2017).
Elaboración propia.

UNIQLO ingresará al Perú con una estrategia genérica de Diferenciación con Liderazgo en Costos, debido a que su segmento de mercado abarca desde los 20 a 60 años. También al tener economías de escala puede manejar una estructura de costos bastante competitiva y superior a la de la competencia. Cabe mencionar que tiene un 100% de aprovisionamiento asiático. De esta manera, podrá competir cara a cara con las ya establecidas Fast Fashion y buscará diferenciarse con sus prendas únicas utilizadas como “piezas”. En este sector que se mueve tan rápido, se debe buscar la diferenciación y el valor agregado, así sea mínimo.

2.4 Matriz FODA.

Tabla 2.4

Matriz FODA

EXTERNOS / INTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	f1. Cuenta con economía de escala.	d1. Poco conocimiento del mercado peruano.
	f2. Solidez Financiera.	d2. Consumidor promedio no conoce la compañía.
	f3. La innovación	d3. Dura batalla por las Ubicaciones de las tiendas.
	f4. Como Sistema Post- venta	d4. No cuenta con socios estratégicos en Perú.
f5. Reconocida como Socialmente Responsable	d5. Adaptación de Productos, generara mayores costos.	
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
o1. Crecimiento de la industria Fast Fashion.	f5. o1. Ingresar al mercado Peruano impulsando su imagen positiva en el mundo.	d1. o1. Realizar Investigaciones de Mercado para obtener el perfil del cliente peruano y el entorno competitivo.
o2. El creciente interés por la imagen personal.	f3. o5. Desarrollar una amigable plataforma de ecommerce para consolidarse como líder por internet.	d4. o4. Buscar Socios Estratégicos y buscar conformar alianzas.
o3. Proyección positiva en provincias para el Retail.	f2. o3. Desarrollo de Mercado en Provincias, gracias a su sólida solidez financiera.	d2. o1. Realizar campañas de Publicidad, resaltando la imagen Corporativa en el Mundo.
o4. Gran incremento de Centros Comerciales.	f3. o2. Desarrollo de Nuevos Productos a medida del cliente.	
o5. Comercio Electrónico poco desarrollado en Perú.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
a1. Incertidumbre política en el país.	f2. a1. La Solidez Financiera le permite realizar Inversiones en plazas con miras al futuro.	d2. a5. Realizar Campañas Publicitarias en medios de comunicación masivos.
a2. Desaceleración económica afecta el Fast Fashion.	f1. a4. Mantener precios competitivos para hacerle frente al mercado informal.	d4. a5. Realizar Alianzas Estratégicas con socios peruanos y de la región.
a3. Contrabando y falsificación de prendas importadas.	f2. a5. Realizar actividades ded Marketing como promociones y publicidad para hacerle frente a la competencia.	
a4. El mercado informal y sus precios bajos.		
a5. La presencia de los líderes del Fast Fashion		

Fuente: David y David (2017).

Elaboración propia.

2.5 Definición de la Visión, Misión y Políticas.

MISIÓN

“Crear ropa excelente con un valor nuevo y exclusivo, y permitir a las personas de todo el mundo experimentar la alegría, la felicidad y la satisfacción de poder ponérsela”.

Desde su fundación Fast Retailing, se comprometió a brindar un servicio de excelencia a sus clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad y una atención personalizada. Además los clientes compran más que una prenda, sino moda y estilo.

VISIÓN

“Cambiando la ropa. Cambiando las creencias convencionales. Cambiamos el mundo”

La declaración de la visión de Fast Retailing da a conocer que más allá del tema de las ventas, la empresa se compromete en tener un impacto positivo y una contribución constante a la sociedad en la que opera.

POLÍTICAS

- Abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente.
- Abrazar la innovación y los desafíos.
- Respetar y apoyar a las personas para fomentar el crecimiento corporativo y personal.
- Comprometerse con la corrección y las normas éticas.

Estas políticas son la base de la organización y sobre las cuales se toman todas las decisiones estratégicas de la compañía. Son los valores que representan el espíritu de la

empresa, traducidos en una serie de enunciados que cada miembro de la compañía debe poner en práctica en cada interacción con los stakeholders.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Objetivos Estratégicos:

- Crecimiento de la Rentabilidad en un 10% interanual en los primeros 5 años.
- Incrementar la rotación de la mercadería en 20% en todas las tiendas propias del mercado peruano en los primeros 3 años de operaciones.
- Tener un 80% de clientes fidelizados en relación a sus clientes totales.
- Incrementar las ventas por m² en 20% interanual en los primeros 5 años.
- Tener la mejor percepción del servicio post-venta del Fast Fashion en Perú.
- Si bien es cierto las economías de escala son buenas, se debe buscar la mejora de reducción de costos en 3% interanual en los primeros 3 años.
- Incrementar la penetración de mercado en 20% interanual en los primeros 5 años.
- Tener la menor tasa de rotación de personal en la industria del Fast Fashion, que actualmente es del 15%

2.7 Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.

A continuación, una redefinición de las UEN de Fast Retailing:

Categoría Fast Fashion o Core Business

Uniqlo: marca que simboliza el Core Business o corazón del negocio de Fast Retailing. Crean prendas de vestir cómodas y de excelente calidad para toda ocasión. Posee un sistema que proveen prendas de excelente calidad ajustándose a las necesidades

de sus clientes por costumbres y clima del mercado. Tiene como objetivo que todas las personas usen esta marca y satisfacer la necesidad de utilizar ropa de calidad.

GU: Gu es una marca Core Business del grupo Fast Retailing, su mensaje principal como marca es “Fashion con más libertad” su estilo y énfasis en la libertad, el cambio rápido, el sentido común para combinar ropa.

Boutiques:

CDC: Comptoir des cotonniers: Se creó en Francia, la ropa que ofrecen tiene un estilo francés, con una propuesta de diseño natural, moda, estilo de vida, para mujeres libres y alegres. Combina tendencias icónicas

Theory: Innovadora que provee ropa y accesorios de materiales de calidad y estilos seleccionados para utilizar en cualquier época del año. Estas prendas están elaboradas con el mejor tejido del mundo, con únicos, versátiles y sofisticados diseños, los cuales pueden ser utilizados para cada ocasión de la vida actual.

Princesse Tam.Tam: Marca de lencería fina francesa con el concepto de “lencería hecho por mujeres para mujeres”, confeccionada con telas de seda de alta calidad, cuenta con estampados creativos y colores brillantes y detalles de la marca.

J Brand: es una marca especializada en denim premium. La marca ha ganado premios de reputación por la alta calidad, diseños innovadores, hermosas siluetas y ajustes perfectos.

Exclusivas:

PLST: Marca exclusiva de ropa fundada en Japón, que ofrece artículos importados de moda y propias líneas originales tanto para hombres como para mujeres, para ocasiones de la vida, desde prendas para oficina hasta para las salidas de fin de semana.

Theory Luxe: Es una marca que ofrece colecciones de ropa para mujeres adultas y ejecutivas con estilo y sentido de la moda. Ofreciendo elegantes y refinadas prendas que reflejan las tendencias de la moda.

Helmunt Lang: Es una marca de origen Austriaco, la marca ofrece prendas para sofisticadas y de uso diario, la marca utiliza telas y diseños pre seleccionados y

enfatisa en la funcionalidad, proporcionando una variedad de productos simples pero diferenciados.

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

ESTRATEGIA GLOBAL:

Mercados Globales: Fast Retailing aplica la estrategia global para sus negocios en cada país al cual se expande, manteniendo la misma calidad y diseño de sus prendas. Al ser una estrategia global, se caracteriza por aprovechar las economías de escala y el bajo costo de producción y de las materias primas. Esto también se aprovecha para fijar precios agresivos y competitivos cuando se ingresa a un nuevo mercado. Además fija una ventaja competitiva al permitir un ingreso rápido y exitoso a nuevos mercados. La adaptación es rápida ya que se aplica la misma estrategia en casi todos los mercados nuevos.

ESTRATEGIA CORPORATIVA:

Desarrollo de nuevos mercados: Implica la búsqueda de nuevos segmentos y nuevas áreas geográficas en las que comercializar el producto actual. En el caso de Fast Retailing se planea el ingreso al mercado peruano con su marca UNIQLO desarrollando una estrategia corporativa de Desarrollo de nuevos mercados. Una ventaja competitiva que se puede generar es el precio. Al ingresar con un precio asequible y productos de calidad, se amenaza y debilita a los competidores.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS:

Diferenciación con Liderazgo en Costos: Fast Retailing aplica una estrategia de negocios de Diferenciación con Liderazgo en Costos basándose principalmente en la calidad de sus prendas, el diseño innovador y vanguardista, y el estilo que ofrece la marca. Pero al mismo tiempo Fast Retailing aplica el enfoque de economías de escala el cual le permite ahorrar muchos costos de compra de materia prima y producción, lo

cual se traduce en precios agresivos y competitivos que favorecen una entrada rápida y satisfactoria, en este caso, al mercado peruano.

ESTRATEGIA FUNCIONAL:

Estrategia de Producción: En Fast Retailing, se aplica la estrategia de proceso lineal o por producto, en el cual se producen las prendas en masa generando costos bajos de producción los cuales se traducen luego en economías de escala y bajos precios. También se incorpora nueva tecnología a los procesos los cuales permiten una producción en menos tiempo, ahorrando costos y recursos.

Estrategia de Marketing: Fast Retailing tiene una agresiva estrategia de publicidad en medios escritos, televisivos en incluso en redes sociales, correo electrónico e internet. En cuanto a los canales de distribución, la empresa tiene toda una red de tiendas propias en lugares estratégicos y una plataforma web de ventas online. En cuanto al precio, la compañía aplica el marketing mix de producto, plaza, precio y promoción de una forma intensa y agresiva.

Estrategia Financiera: Para poder apalancarse y desarrollar sus actividades satisfactoriamente la empresa se financia mediante la venta directa en sus tiendas físicas, venta online en las distintas plataformas web y los métodos de pago en efectivo, paypal y tarjetas de crédito y débito.

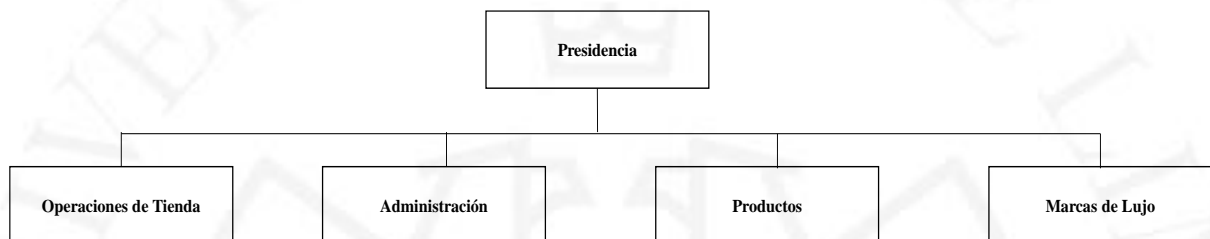
Estrategia de Recursos Humanos: En Fast Retailing hay mucha preocupación por la comodidad y capacitación constante de su personal, es por eso que se implementó un centro de formación de futuros líderes llamado “Fast Retailing Management and Innovation Center” (FRMIC). En éste programa, miles de ejecutivos y trabajadores de la empresa se capacitan y mejoran sus habilidades directrices y de liderazgo

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama General UNIQLO



Fuente: Hill y Jones (2015).
Elaboración propia.

En la actualidad la estructura organizacional del Fast Retailing es multidivisional con 4 vicepresidencias principales que gestionan toda la red de tiendas a nivel mundial. Asimismo cuenta con personal de confianza en cada país donde opera teniendo en cuenta los lineamientos de la casa matriz.

Considero que no se debe rediseñar la estructura porque ha funcionado a lo largo del tiempo y sobre todo para el ambicioso plan de expansión que tiene su presidente

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

La empresa UNIQLO y como grupo Fast Retailing tiene con un gobierno corporativo estructurado, ajustado a la estrategia global de la organización. El compromiso de la compañía con sus accionistas, consejo de administración, comités, y directores conforme a las normas de gobierno corporativo recogidas principalmente en

los Estatutos Sociales, Reglamento de la Junta de General de Accionistas, y el Reglamento del Consejo de Administración.

Asimismo, el área de Recursos Humanos es uno de los pilares más importantes en la empresa, pues manejan una fuerte cultura empresarial, basada en el respeto, no discriminación, diversidad, honestidad, y gestión del talento. Como propuestas de mejora de acuerdo a mi experiencia profesional, es de llevar un proceso de selección de recursos humanos con los mismos filtros que se realizan en casa Matriz en Japón. El personal contratado debe tener dominio del idioma inglés para poder atender a cualquier tipo de público peruano y extranjero, y que se mantenga la cultura organizacional que tienen en Japón y en otras partes del mundo.

En cuanto al área de Marketing, la compañía debería entrar al mercado peruano con esfuerzos en publicidad sobre su marca, renombre internacional, utilización de medios digitales no tradicionales, como Facebook, Canal de YouTube, Instagram, la utilización de influencers peruanos, y actrices peruanas, que propongan la utilización de prendas compradas en la tienda UNIQLO y promoción de sus atributos más resaltantes que son la excelente calidad a precios accesible, para toda ocasión, prendas básicas y de lujo.

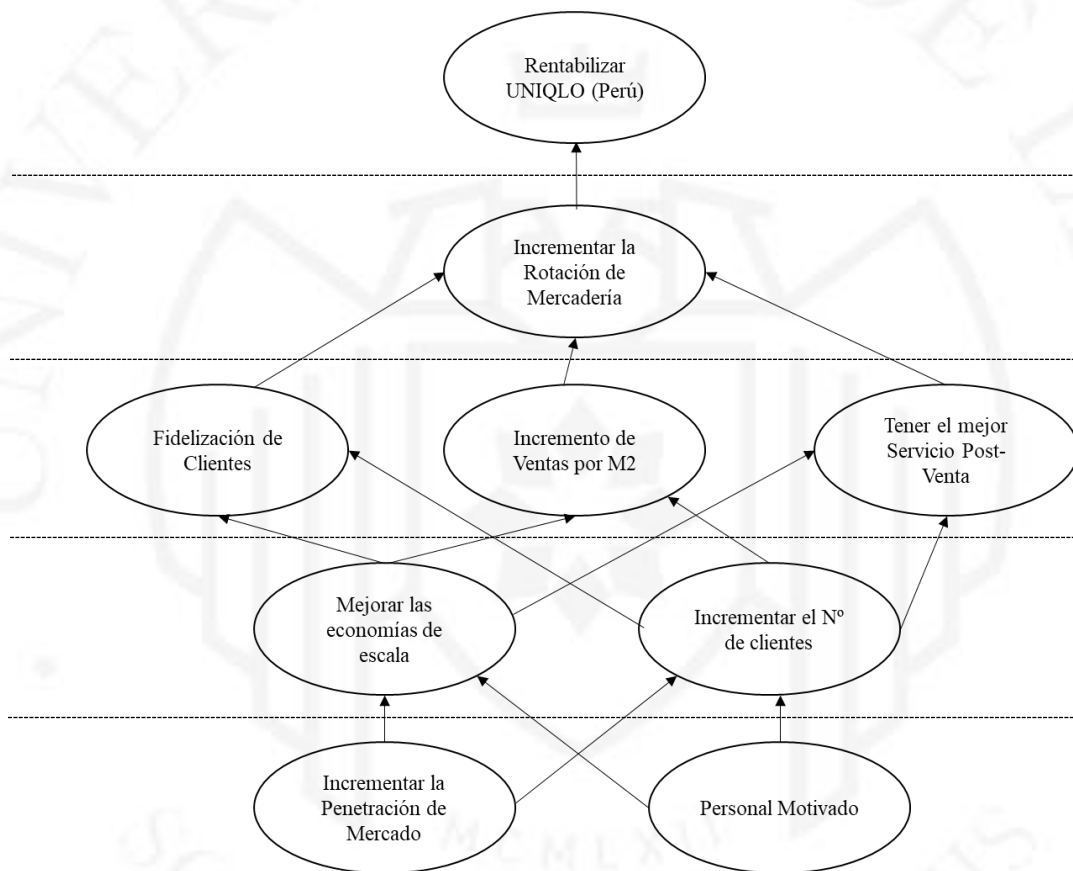
Finalmente, en la área de Operaciones netamente de Tienda, se deben mantener los estándares de Calidad, Estudios de Tiempos y Movimientos, Control de Inventarios, entre otras prácticas que actualmente ya existen en cualquier otra tienda UNIQLO en el mundo, ya que precisamente en la eficiencia de sus operaciones radica su éxito obtenido.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2009).
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Accionistas (Financiera)	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la Rentabilidad. • Incrementar la rotación de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE. ROA, ROI • Costo Ventas/Inventarío Promedio
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de Clientes. • Incremento de Ventas por M2. • Tener el mejor servicio Post-Venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Fidelizados/Total Clientes • Ventas Totales/Ventas M2 Totales • N° de Quejas y Reclamos
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las Economías de Escala. • Incrementar Número de Cliente. • Incrementar Penetración de Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción % Costo Ventas • NG Clientes Final — N° Clientes Inicial • N° de Clientes Actuales/Ns Clientes potenciales + Clientes Actuales
Recursos Humanos Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Tener al mejor equipo de atención al cliente. • Motivar al personal de la Tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Satisfacción de Cliente • Rotación de Personal

Fuente: Kaplan y Norton (2009).
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que Fast Retailing con su marca UNIQLO ha logrado la internacionalización y el éxito de la compañía gracias a las economías de escala.
- El mercado peruano es una plaza muy atractiva debido al crecimiento del Sector Retail y la industria del Fast Fashion.
- La rivalidad entre las empresas de la industria es alta, no obstante aún es un mercado en crecimiento que no tiene techo.
- La innovación es uno de los pilares más importantes en la industria del Fast Fashion, es por ello que Fast Retailing no debe descuidarlo.
- Los esfuerzos de Fast Retailing por capacitar a sus empleados y tener las mejores prácticas se traducen en un crecimiento constante
- Se concluye que las estrategias aplicadas hasta el momento son las adecuadas y se deben replicar en el mercado peruano.

RECOMENDACIONES

- UNIQLO debe buscar la diferenciación con los participantes actuales del Fast Fashion en Perú mediante la post-venta.
- Fast Retailing debe analizar el macroentorno del mercado peruano al detalle para que no encuentre escenarios desfavorables.
- Se recomienda realizar alianzas estratégicas con los diferentes stakeholders antes de llegar a nuestro país.
- Debe realizar campañas de publicidad de imagen corporativa previo a su lanzamiento, para que el mercado peruano se interese por la marca.
- Se recomienda que las primeras tiendas estén ubicadas en centros comerciales estratégicamente ubicados y de gran afluencia de público.
- Fast Retailing debe mantener la línea de las buenas prácticas empresariales y la responsabilidad social para seguir generando un impacto positivo en la comunidad

REFERENCIAS

- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración* (15ª ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Euromonitor. (01 de febrero de 2018). Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab/>
- Fast Retailing. (02 de julio de 2018). Corporate Governance. <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/corpovenance.html>
- Fast Retailing. (03 de marzo de 2018). Code of Conducts Basic Principle. <https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/coc.html>
- Fast Retailing. (10 de abril de 2014). Global is local, local is global. https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/20140410_yanai_en.pdf
- Fast Retailing. (13 de febrero de 2013). IR News. <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/1302130930.html>
- Fast Retailing. (28 de febrero de 2018). Interview with CEO. <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/interview.html>
- Fast Retailing. (29 de junio de 2018). Customer Feedback and Product Improvements. <https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/customers.html>
- Hill, Ch., y Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral* (11ª ed.). México DF: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7ª ed.). México DF: Thomson.
- Kaplan, R y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral* (3ª ed.). Barcelona: Centro de libros PAPP, S.L.U.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Revista de la Empresa. (2016). La Cadena de Valor de Porter. <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Reyes, S. (28 de marzo de 2018). Crecimiento del retail en el Perú. Mercado Negro. <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-elperu/>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México DF: Pearson Educación.

Takeuchi, H. (3 de octubre de 2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 713-S21). Universidad Harvard, Escuela de Negocios.

<https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/571350/items/713S21-PDFSPA/sclinks/1ea7ea8687f965e30ac17298263514f7/>

Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones. (07 de Agosto de 2018). Gestión. <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816/>

