

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

**Raúl Mack Valer Bazán**

**Código 20131372**

Lima - Perú  
Noviembre de 2018

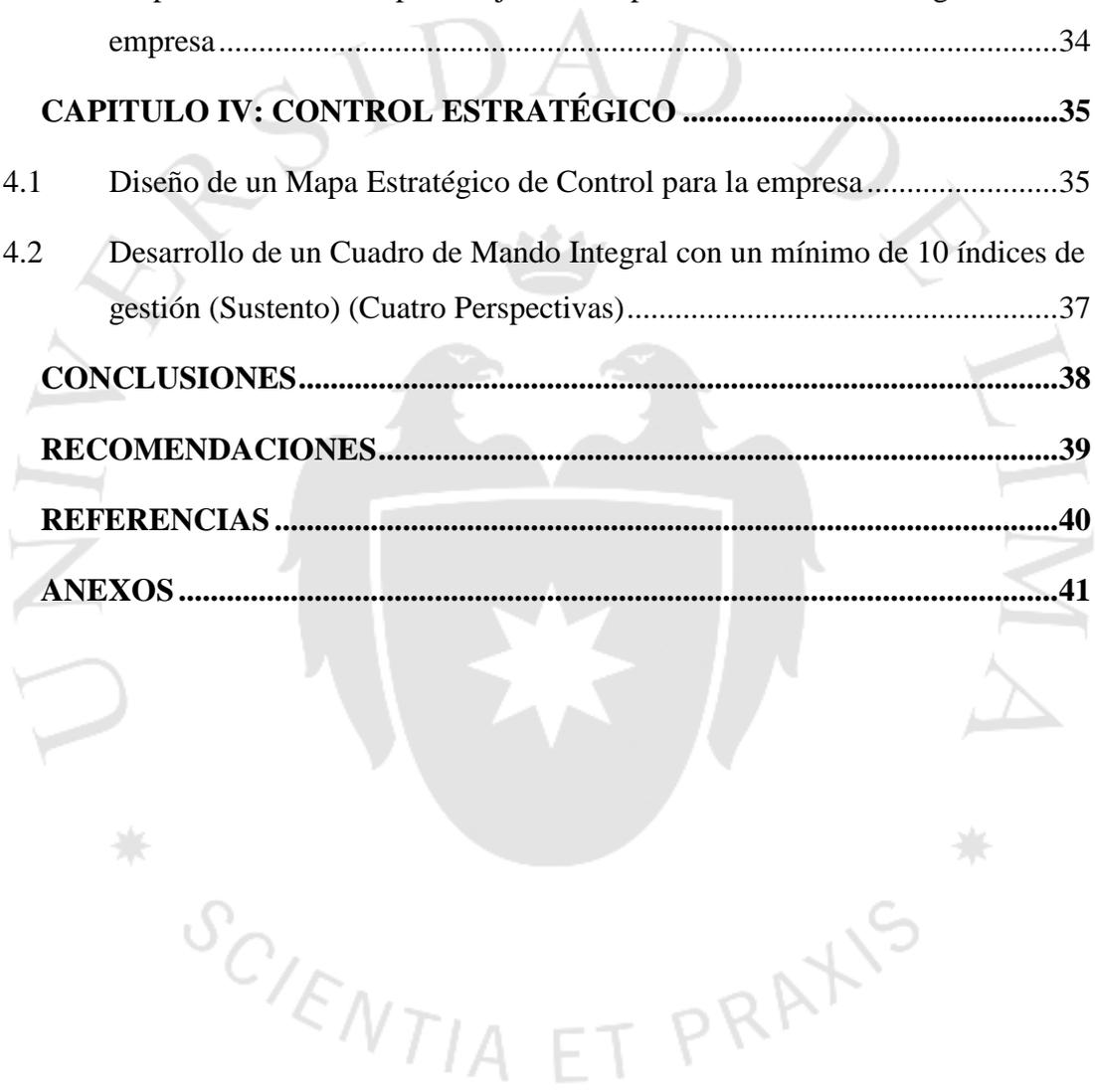


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL  
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FAST FASHION**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnostico Interno .....	2
1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).....	9
1.2 Diagnostico Externo .....	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial .....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas .....	17
<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 (Sustento) .....	22
2.4 Matriz FODA (Sustento) .....	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	28
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN.....	29

2.8	Propuestas y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales. ....	30
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>		<b>33</b>
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento) .....	33
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	34
<b>CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>35</b>
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	35
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).....	37
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>38</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>39</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>40</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>41</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1 Modelo Canvas</b> .....	<b>4</b>
<b>Tabla 1.2 Análisis PEST</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabla 2.1 Matriz EFI</b> .....	<b>20</b>
<b>Tabla 2.2 Matriz EFE</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabla 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas</b> .....	<b>22</b>
<b>Tabla 2.4 Matriz FODA</b> .....	<b>23</b>
<b>Tabla 4.1 Indicadores de Gestión</b> .....	<b>37</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	36
----------------------------------	----



## INDICE DE ANEXOS

**Anexo 1: Cadena de Valor .....42**

**Anexo 2: Organigrama Fast Retailing .....42**



# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo académico se ha analizado el ingreso de Fast Retailing al mercado peruano mediante la aplicación de las herramientas de la administración estratégica que incluye el análisis del modelo de negocios de la corporación japonesa, el estudio de su cadena de valor, la definición de sus UEN, el análisis de su visión, misión y políticas, la investigación del entorno peruano, el análisis de la industria Fast Fashion en el Perú, el análisis FODA de la empresa, el establecimiento de sus objetivos estratégicos, la definición de sus estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales, el análisis de su estructura organizacional, la elaboración de un Mapa Estratégico y el desarrollo un Cuadro de Mando Integral.

Fast Retailing es una corporación japonesa fundada en 1949 por Hitoshi Yanai en la ciudad de Yamaguchi dedicada inicialmente a la venta de trajes de caballeros. Actualmente comercializa marcas de ropa informal de alto renombre internacional como Uniqlo, Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princesse tam.tam (PTT) y tiene participación en los mercados competitivos de Japón, China, Estados Unidos, Europa y Asia; del mismo modo, en su búsqueda de posicionarse como la primera compañía textil a nivel mundial, el grupo japonés tienen planeado consolidar su crecimiento en América del Sur mediante el ingreso al mercado peruano en el 2019.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnostico Interno

### 1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio

More (2015) comenta que el modelo CANVAS es un instrumento que permite identificar y definir los modelos de negocios de las organizaciones mediante su división en 9 bloques. Por esta razón, esta herramienta es fundamental para el análisis del giro de negocios de la corporación japonesa y de cada uno de los elementos que lo componen.

- **Asociaciones Claves:** Fast Retailing mantiene una estrecha relación comercial con sus diseñadores internacionales, proveedores de materias primas, empresas de confección de telas y plantas de fabricación dado que son actores claves para la organización cuyo desempeño influye en la calidad final de los productos que comercializa internacionalmente.
- **Actividades Claves:** El diseño de productos, la adquisición de materias primas, la fabricación de las vestimentas, la capacitación del personal, la atención en tienda, la publicidad y promoción de los productos y el servicio postventa son las actividades más importantes según el modelo SPA (minorista de tienda especializada con marcas propias) que aplica en su mayoría el grupo de origen japonés.
- **Recursos Claves:** La empresa para el desarrollo de sus actividades posee oficinas administrativas, centros de capacitación, tiendas de venta y subsidiarias de I+D así como los elementos requeridos en cada punto de venta como anaqueles, estantes, colgadores, maniquís, etc. Por otro lado, la empresa tiene bajo su dirección una gran cantidad de trabajadores ocupando los diferentes puestos de la empresa y marcas bien posicionadas en el mercado internacional. Finalmente, Fast Retailing, para sustentar sus planes de crecimiento y expansión, cuenta con altos niveles de capital financiados en su mayoría por bancos y aportes de socios.

- **Propuesta de Valor:** La empresa líder de la corporación nipona ofrece colecciones de ropa informal de alta calidad a un precio competitivo. Esto se complementa con su excelente servicio en tienda caracterizado por las buenas condiciones de los locales y la excelente preparación de los vendedores y encargados de tiendas. Por último, la empresa pone énfasis en el valor social que desarrolla a través de la implementación de sus programas de responsabilidad social (Programa de Reciclaje, Contratación de Personas Discapacitadas y Negocios Sociales) que tienen como finalidad contribuir a la mejora de la sociedad.
- **Relaciones con los Clientes:** Según los 23 principios de gestión, Fast Retailing está enfocada en atender de forma satisfactoria a sus clientes, por eso la empresa de Tadashi Yanai estableció el Centro de Atención al Cliente donde está en constante comunicación con sus consumidores en busca de generar nuevos estilos de ropa que se adecuen mejor a sus necesidades. De igual manera, la organización de origen japonés ha inaugurado un Centro de Formación de Futuros Líderes donde permanentemente capacita a sus empleados con la finalidad de que estos brinden un mejor nivel de servicio al cliente durante su visita en la tienda.
- **Canales:** La corporación nipona aplica la distribución directa dado que actualmente tiene 2258 tiendas a nivel mundial destinadas a la comercialización de los modelos de ropa de sus distintas marcas; del mismo modo, FR también utiliza su tienda online para realizar transacciones económicas con sus clientes.
- **Segmentos del Mercado:** El segmento de Uniqlo, empresa pilar de Fast Retailing, está compuesto por personas de un rango de edad entre 20 y 60 años que generalmente buscan ropa de alta calidad a un precio asequible.
- **Estructura de Costos:** Los principales costos de la corporación provienen de la adquisición de materiales primas, el almacenamiento de los modelos de ropa y la distribución a los puntos de ventas; es decir, los costos logísticos. Por otra parte, los costos de recursos humanos y las actividades de marketing también forman parte importante de la estructura de costos de

la corporación; los primeros son relevantes para la capacitación, motivación y remuneración de los empleados y los segundos se requieren para el posicionamiento de las marcas del grupo en el mercado textil.

- **Fuentes de Ingresos:** El mayor porcentaje de los ingresos de Fast Retailing proviene de la marca UNIQLO con un 84.4% de ventas y 94.5% de utilidades; por otro lado, el porcentaje restante corresponde a las otras marcas globales (Theory, CDC y PTT) y locales (GU, Candish) que tiene la corporación.

Tabla 1.1  
Modelo Canvas

<b>Asociaciones Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Diseñadores Internacionales	Diseño de Producto	Corporación mundial que ofrece modelos de ropa de alta calidad	Comunicación constante con el cliente	Personas que buscan ropa de alta calidad a un precio asequible
Proveedores de Materiales	Compra de Materiales		Capacitación enfocada en satisfacer al cliente	20-60 años
Empresas de Confección	Fabricación	Excelente servicio en tienda		
Plantas de Fabricación	Capacitación del personal	Programas de Responsabilidad Social		
	Publicidad de los Productos			
	Atención en Tienda			
	Servicio Postventa			
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canales</b>	
	Oficinas Administrativas		Locales de Ventas	
	Centros de I+D		Tienda Virtual	
	Personal			
	Marcas			
	Fondos de Capital			
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuente de Ingresos</b>	
Compras de Materias Primas, Almacenamiento de Modelos de Ropa, Distribución a tiendas, Pago de personal, Actividades de marketing			Uniqlo, Theory, CDC, PTT, GU	

Fuente: Osterwalder, Alexander (2000)

Elaboración Propia

### 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

Según Hill, Jones y Schilling (2015), la cadena de valor es el conjunto de actividades primarias y de soporte que transforman las materias primas en productos terminados de alto valor para el cliente a través de una reducción de la estructura de costos o un incremento del nivel de diferenciación. (Véase el **Anexo 1** para ver la representación gráfica de la cadena de valor de Fast Retailing)

#### Actividades Primarias

- **Investigación y Desarrollo:** Fast Retailing ha establecido centros de I+D en las principales ciudades del mundo (Nueva York, París y Milán) con la finalidad de satisfacer en mayor medida las necesidades de sus clientes mediante el desarrollo de diseños de ropa más acordes con las últimas tendencias de la moda.
- **Logística:** Fast Retailing para abastecerse de sus materias primas, que requieren sus procesos de producción, realiza compras en grandes volúmenes por medio de negociaciones directas con fabricantes de todo el mundo. Por otro lado, la organización nipona distribuye las prendas terminadas entre las más de 2000 tiendas que posee ubicadas en Japón y el extranjero.
- **Producción:** La corporación japonesa efectúa la manufactura de sus prendas de vestir mediante acuerdos contractuales con diversas compañías chinas. Asimismo, semanalmente realiza inspecciones a las plantas de fabricación asociadas con la finalidad de controlar la calidad de los productos.
- **Marketing y Ventas:** Fast Retailing ha logrado identificar satisfactoriamente las necesidades del mercado gracias a que posee Centros de Atención al Cliente donde recibe anualmente recomendaciones respecto a su gama de vestimenta. Por otro lado, la empresa ha tenido éxito en sus ventas debido a que capacita constantemente a sus vendedores y encargados de tiendas y aplica la publicidad para promover sus productos promocionales.

- **Servicio Postventa:** FR cuenta con una política de devoluciones y cambios de productos durante un tiempo de tres meses posteriores a la adquisición; un aspecto importante a remarcar es que la compañía fue la que introdujo este concepto en Japón logrando localmente una respuesta favorable.

### Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la Empresa:** La organización está constituida bajo la influencia de los principios y valores de Tadashi Yanai, CEO del Grupo, quien busca consolidar a Fast Retailing internacionalmente; por ese motivo, la compañía se caracteriza por expandirse rápidamente mediante la apertura de nuevas tiendas y el lanzamiento de innovadores diseños de ropa.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El grupo de origen japonés cuenta con un Centro de Formación de Futuro Líderes encargado de brindar entrenamiento a un grupo selecto de trabajadores con la finalidad de que desempeñen sus actividades diarias acorde con la filosofía y principios de la empresa. Normalmente, la capacitación involucra la asistencia de los participantes a dos programas presenciales y la elaboración de un proyecto final relacionado a un problema actual del mundo real.
- **Desarrollo de Tecnología:** La empresa nipona posee sistemas de información y gestión de alta calidad con la finalidad de administrar de forma eficiente sus operaciones de abastecimiento, diseño, producción y comercialización; estos sistemas son muy importantes debido a que las actividades de FR se realizan en diferentes países y demandan una alta coordinación; por otro lado, el grupo nipón intenta incorporar constantemente las novedades tecnológicas del sector retail a su modelo de negocios con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente durante su visita en la tienda.
- **Finanzas:** Fast Retailing se ha caracterizado por una óptima administración financiera; esto le ha permitido realizar fuertes inversiones de capital, empezar a cotizar en la bolsa de Tokio y mejorar su nivel crediticio en los bancos y otras entidades financieras para la obtención de préstamos.

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

Ramírez (2017) afirma que las UEN son agrupaciones organizadas de una misma compañía divididas según las actividades que desempeñan con el propósito de establecer estrategias diferenciadas según los requerimientos propios de cada unidad. La corporación Fast Retailing, según los modelos de negocio que actualmente aplica, posee tres UEN conformadas por UNIQLO (Japón e Internacional), Marcas Premium (Theory, CDC y PTT) y Marcas Low Cost (GU).

#### Fast Retailing

- **Eficiencia Superior:** Fast Retailing optimiza sus costos logísticos mediante una administración eficiente de su cartera de proveedores.
- **Calidad Superior:** Las marcas del grupo japonés ofrecen diversos modelos de ropa informal caracterizados por la alta calidad de sus materiales y el excelente servicio en tienda.
- **Innovación Superior:** La corporación japonesa constantemente busca la participación de sus trabajadores para desarrollar de forma frecuente ideas innovadoras que permitan mejorar la posición actual de la organización.
- **Mayor Satisfacción al Cliente:** Fast Retailing está empezando a potenciar las tiendas online de sus marcas de ropa con la finalidad de adaptarse a los nuevos canales de compra que utilizan sus clientes.

#### Uniqlo

- **Eficiencia Superior:** Los proveedores de UNIQLO normalmente otorgan precios bajos a la marca japonesa debido a que esta realiza compras de materias primas e insumos en altos volúmenes.
- **Calidad Superior:** UNIQLO utiliza materiales de alta calidad en la confección de sus prendas de ropa informal; del mismo modo, capacita a

sus vendedores y mantiene sus instalaciones en buenas condiciones a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes durante su visita en la tienda.

- **Innovación Superior:** La apertura de oficinas de I+D en las principales ciudades del mundo (Nueva York, Tokio, Milán) por parte de UNIQLO tiene como finalidad desarrollar nuevos diseños de ropa informal que estén cada vez más acordes con las necesidades del mercado.
- **Mayor Satisfacción al Cliente:** UNIQLO estableció un centro de atención al cliente donde constantemente recibe una gran cantidad de comentarios por parte de sus clientes logrando incorporar sus requerimientos a sus nuevas colecciones de prendas básicas.

### Marcas Premium

- **Eficiencia Superior:** Los descuentos y la reducción de gastos no es el foco estratégico de las Marcas Premium debido a que frecuentemente incurren en incrementos de costos en su búsqueda de alcanzar la calidad suprema.
- **Calidad Superior:** Las Marcas Premium comercializan modelos de ropa informal de alta calidad caracterizados principalmente por la óptima condición de sus materiales que se utilizan en los procesos de confección.
- **Innovación Superior:** Las Marcas Premium diseñan de forma constante modernas y exclusivas colecciones de líneas de ropa que les permiten distinguirse de sus diferentes competidores en el mercado internacional.
- **Mayor Satisfacción al Cliente:** La amplia red de tiendas físicas y los atractivos sitios web garantizan que las Marcas Premium alcancen elevados niveles de comunicación y respuesta con sus clientes.

### Marcas Low Cost

- **Eficiencia Superior:** Las Marcas Low Cost con frecuencia buscan optimizar los costos de las actividades de sus cadenas de suministro con el propósito de seguir manteniendo su política de precios bajos que ofrecen a sus clientes.

- **Calidad Superior:** Dentro del segmento de clientes de gama baja, las Marcas Low Cost ofrecen una calidad adecuada acorde a la estructura de precios bajos que tienen establecidas para sus diversos modelos de ropa informal.
- **Innovación Superior:** Las Marcas Low Cost introducen constantemente innovadoras metodologías en sus procesos empresariales con la finalidad de obtener menores costos y establecer precios más competitivos en el mercado.
- **Mayor Satisfacción al Cliente:** La venta virtual a través del Internet es una forma moderna que están implementando las Marcas Low Cost para reducir el tiempo que emplean en vender y entregar el producto a sus clientes.

#### **1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios)**

Según Espinoza (2013), las fortalezas son todas las competencias y recursos que posee una empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y desarrollar una ventaja competitiva; por el contrario, las debilidades representan los aspectos que carece una organización ubicándola en una posición inferior en comparación con la competencia.

### **FORTALEZAS**

#### **Fast Retailing**

- **Administración eficiente de las marcas del grupo:** UNIQLO, Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princesse tam.tam (PTT) son algunas de las marcas reconocidas internacionalmente que gestiona el grupo nipón.
- **Estructura económica sólida:** La estabilidad económica de Fast Retailing se basa en su capacidad financiera de administrar las inversiones, los financiamientos y las adquisiciones que realiza la organización.

- **Gestión eficiente de recursos humanos:** La corporación japonesa desarrolla competencias directivas en sus trabajadores a fin de prepararlos para resolver problemas y tomar decisiones que potencien el crecimiento del negocio.
- **Administración óptima de la cartera de proveedores:** Fast Retailing mantiene una relación estrecha con los proveedores de sus distintas marcas con el fin de garantizar un abastecimiento adecuado de las materias primas.

## Uniqlo

- **Marca consolidada a nivel internacional:** Uniqlo es una marca altamente posicionada en el mercado internacional debido a la excelente calidad de su gama de productos de ropa básica y accesorios que ofrece a sus clientes.
- **Adquisición de materias primas de óptima calidad:** Uniqlo adquiere materiales de alta calidad para la confección y producción de sus modelos de ropa informal a través de las compras a granel que realiza a sus proveedores.
- **Acuerdos con diseñadores de alta costura:** La organización japonesa estableció alianzas estratégicas con diseñadores de alto renombre para el desarrollo de líneas de ropa que se venden únicamente en las tiendas Uniqlo.
- **Trabajadores capacitados y entrenados:** La marca nipona capacita constantemente a sus trabajadores con el propósito de mejorar el nivel de servicio ofrecido al cliente durante su concurrencia en la tienda.
- **Excelente calidad del servicio en tienda:** Las tiendas de Uniqlo se caracterizan por los suelos y probadores limpios, el buen surtido de materiales, los expositores atractivos y los rápidos procesos de pago en caja.
- **Posicionamiento corporativo de responsabilidad social:** La empresa tiene una buena imagen corporativa debido a que sus programas de responsabilidad social contribuyen a mejorar la situación actual de la sociedad.

- **Manejo eficaz de los medios de comunicación:** Uniqlo ha utilizado efectivamente los medios de comunicación tradicionales y modernos para promocionar y publicitar sus diseños de ropa informal.
- **Solvencia económica:** La marca nipona posee actualmente una capacidad económica que le permite sustentar el desarrollo de planes futuros de ingreso a mercados internacionales.
- **Sólida cultura enfocada en el cliente:** La cultura de Uniqlo está orientada en la satisfacción del cliente con la finalidad de aumentar el valor percibido por los productos de la marca y alcanzar mayores resultados económicos.

### **Marcas Premium**

- **Utilización de materiales y telas de suprema calidad:** Las colecciones exclusivas de ropa de las Marcas Premium utilizan telas y otros materiales de alta calidad en sus procesos de confección y producción.

### **Marcas Low Cost**

- **Administración eficiente de la cadena de suministro:** Las empresas de las marcas Low Cost se enfocan en optimizar las actividades de su cadena de suministro con la finalidad de seguir ofreciendo precios bajos a sus clientes.

## **DEBILIDADES**

### **Fast Retailing**

- **Centralización en la toma de decisiones:** La toma de decisiones a lo largo de tiempo han sido tomadas bajo la influencia exclusiva del CEO del grupo Tadashi Yanai.

- **Alta dependencia de la marca Uniqlo:** El mayor porcentaje de los ingresos de Fast Retailing provienen de la marca Uniqlo volviéndola fuertemente dependiente de sus niveles de ventas.

## Uniqlo

- **Diseños básicos y pocos detallistas:** Los diseños de Uniqlo son más simples debido a que la marca japonesa no está enfocada en desarrollar modelos de ropa de alta exclusividad.
- **Menor experiencia internacional:** Uniqlo tiene menor tiempo de competición internacional en comparación con las cadenas europeas de moda rápida que fueron las primeras en establecer operaciones e inaugurar tiendas en países foráneos.
- **Falta de directivos idóneos en las subsidiarias extranjeras:** La carencia de ejecutivos competentes en los mercados extranjeros ha ocasionado el fracaso de diversos planes de expansión internación de la empresa japonesa.
- **Mal uso de la plataforma web:** Las ventas por medio del canal online de la marca Uniqlo todavía siguen bajos en comparación con los ingresos de las tiendas físicas de tipo tradicional y gran formato.
- **Altos costos de alquiler de locales:** Los pagos de las rentas mensuales por concepto de alquiler de los espacios físicos donde se ubican actualmente las tiendas de la marca japonesa representan un importante gasto fijo para la organización.

## Marcas Premium

- **Posicionamiento de marcas de altos precios:** La creencia en el mercado internacional de que los productos de las Marcas Premium del grupo japonés ofrezcan precios muy elevados ocasionando que el número de clientes no crezca en los estándares establecidos inicialmente.

## Marcas Low Cost

- **Alta concentración en Japón:** La mayoría de tiendas de las Marcas Low Cost están agrupadas en las ciudades del país nipón desaprovechando frecuentemente las oportunidades de crecimiento y expansión que surgen en los países extranjeros.

## 1.2 Diagnostico Externo

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

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), el macroentorno está compuesto por segmentos externos a la empresa y la labor de los administradores estratégicos se basa en controlar y analizar las variables de cada segmento con el objetivo de predecir las consecuencias futuras que tendrán sobre la organización y la industria en general.

Tabla 1.2  
Análisis PEST

SOCIOCULTURAL	
<b>Canal tradicional:</b> Los consumidores peruanos están acostumbrado a utilizar el canal tradicional debido a su cercanía a los hogares y gran variedad de productos.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza <b>3-5 Años:</b> Amenaza
<b>Tarjetas de crédito y débito:</b> Acontecimiento reciente que está cambiando la forma de compra de los clientes y representa una limitación del canal tradicional.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Centros comerciales:</b> El incremento del número de centros comerciales está contribuyendo de forma positiva en el desarrollo del sector retail peruano.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Turismo a nivel nacional:</b> El crecimiento de los retailers peruanos también se basa en la mayor cantidad de personas que realizan turismo en el interior del país.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad

<b>Expectativas de lanzamiento:</b> Expectativas generadas en el mercado por el lanzamiento de una Fast Fashion debido al conocimiento de los clientes peruanos respecto a los estilos y diseños que venden las cadenas de moda rápida.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Ciudades de provincia:</b> Los empresarios del sector retail están invirtiendo con mayor frecuencia en los mercados fuera de Lima debido a su alto potencial futuro.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Fenómeno del niño costero:</b> Desastre natural ocurrido en el litoral costero que afectó las ventas de los retailers peruanos principalmente en la zona norte del país.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Marcas propias:</b> Las tiendas por departamento están fortaleciendo sus marcas propias con el propósito de mejorar sus posiciones competitivas y aumentar sus ganancias respecto a las cadenas Fast Fashion.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>ECONÓMICO</b>	
<b>Crecimiento Económico:</b> El Perú ha gozado de un crecimiento económico sostenible como resultado de los esfuerzos del gobierno nacional por promover la integración comercial con otros países.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Inversión extranjera:</b> El atractivo del sector retail en la región peruana ha atraído mayores niveles de inversión por parte de los empresarios extranjeros.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Consumo interno:</b> El consumo interno nacional ha decrecido como consecuencia de los problemas políticos y casos de corrupción que actualmente afronta el país.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Tasa de desempleo:</b> La número de personas desempleadas en el Perú ha incrementado debido a la paralización de una gran cantidad de obras del sector construcción ocasionando que muchos trabajadores formales sean despedidos.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<b>Innovaciones tecnológicas:</b> Las novedades tecnológicas representan una oportunidad para mejorar el nivel de servicio en tienda que ofrecen las empresas de la industria Fast Fashion a sus clientes.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Canales online:</b> Muchas empresas están empezando a incursionar en el E-Commerce mediante la mejora del diseño y contenido de sus tiendas virtuales con la finalidad de estimular mayores niveles de ventas.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>POLÍTICO LEGAL</b>	
<b>Tratados de libre comercio:</b> Acuerdos de libre comercio que celebra el gobierno peruano con otros países en su búsqueda de incentivar las exportaciones y atraer mayores niveles de inversión extranjera.	<b>12 Meses:</b> Oportunidad <b>1-3 Años:</b> Oportunidad <b>3-5 Años:</b> Oportunidad
<b>Situación Política:</b> El contexto político peruano actualmente es desfavorable caracterizado por la crisis política y fragilidad democrática del estado.	<b>12 Meses:</b> Amenaza <b>1-3 Años:</b> Amenaza

Fuente: Fahey, Liam (1968)

Elaboración Propia

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

Según Hill et al (2015), la forma más adecuada de realizar un análisis de la industria es utilizando el modelo de las 5 fuerzas Michael Porter que incluye la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad en la industria, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

#### Intensidad de la Rivalidad: ALTA

- **Estructura de la Industria:** La industria de Fast Fashion en el Perú, está consolidada dado que está dominada por tres empresas (Zara, H&M, Forever 21) que constantemente están compitiendo por la cuota de mercado a través de la reducción de precios y la aplicación de promociones agresivas; esto ha provocado que la competencia se intensifique entre las cadenas de formato Fast Fashion.
- **Demanda de la Industria:** La demanda de los productos de las cadenas de moda rápida está aumentando debido a los mayores niveles de inversión extranjera en el sector retail y el potencial de crecimiento de las ciudades de provincias, esto genera una disminución de la rivalidad debido a que el tamaño del mercado se está volviendo más amplio.
- **Costos Fijos:** El alquiler de los locales de las tiendas, el pago de los servicios generales y los sueldos de la planillas del personal incrementan la rivalidad en la industria dado que las empresas de moda rápida buscan incrementar sus números de ventas reduciendo precios con el fin de ser rentables y poder cubrir sus elevados costos fijos.
- **Barreras de Salida:** Los contratos de alquiler para la apertura de tiendas y la no dependencia del mercado peruano son factores que facilitan la salida de las marcas de moda rápida de la industria en caso la situación financiera

no fuera la adecuada o las condiciones del entorno cambiaran en perjuicio de la empresa.

La estructura consolidada de la industria ha ocasionado que las cadenas de moda rápida constantemente estén reduciendo sus precios a fin de incrementar sus porcentajes de participación de mercado y cubrir sus altos costos fijos con mayores niveles de ventas.

#### **Amenaza de Nuevos Competidores: ALTA**

- **Economías de Escala:** Las compañías de formato Fast Fashion del Perú tienen la capacidad de aplicar economías de escala debido que realizan compras a granel de sus materias primas y distribuyen sus costos de producción entre sus enormes cantidades de modelos ropa que comercializan en sus distintos canales de ventas.
- **Lealtad de la Marca:** La lealtad de marca en la industria es baja ya que los consumidores peruanos están acostumbrados a cambiar continuamente los lugares donde realizan sus compras de prendas de ropa informal; por esa razón, ninguna tienda de moda rápida ha logrado fidelizar a sus clientes.
- **Costo de Cambio:** El costo de cambio de los clientes nacionales es bajo debido a que no necesitan realizar elevados niveles de inversión de dinero ni tiempo para poder cambiar de proveedor de moda rápida.
- **Regulaciones Gubernamentales:** El gobierno peruano no restringe el ingreso de nuevas cadenas Fast Fashion al sector retail dado que está demostrado que este tipo de tiendas promueven el mercado laboral juvenil y aumentan el nivel de inversión del país.

Los potenciales nuevos competidores son corporaciones con altos niveles de capital que tienen la capacidad de aplicar economías de escala (única barrera de ingreso) y disminuir sus precios adaptándose a las condiciones de la industria de moda rápida del Perú.

### **Amenaza de Productos Sustitutos: ALTA**

Los sustitutos de mayor peligro de las cadenas de moda rápida son las tiendas departamentales debido a que están empezando a potenciar sus marcas propias y canales online con la finalidad de aumentar sus niveles de ingresos y cuotas de mercado; por otro lado, el emporio textil de Gamarra ubicado en el distrito de La Victoria está fuertemente posicionado en el grupo de clientes de gama baja del mercado peruano quienes buscan normalmente modelos de ropa a precios bajos.

### **Poder de Negociación de los Proveedores: BAJA**

Los proveedores de las marcas de moda rápida tienen bajo poder de negociación debido a que estas corporaciones posicionadas mundialmente representan un alto porcentaje de su estructura de ventas y tienen la capacidad y los recursos de fabricar sus propios insumos y materias primas en caso no aceptaran sus condiciones comerciales.

### **Poder de Negociación de los Clientes: BAJA**

Los clientes de las Fast Fashion no representan una amenaza para sus ventas a causa de que están conformados en su mayoría por personas naturales que realizan compras en volúmenes pequeños de forma individual y no tienen la capacidad de asociarse en grupos de mayor tamaño ni de poder integrarse verticalmente hacia atrás. \*

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

Según Espinoza (2013), las oportunidades son aspectos positivos del entorno que simbolizan una opción de mejora para la empresa; en cambio, las amenazas representan un peligro para el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

- **Novedades tecnológicas del sector retail:** El sistema RFID, los materiales científicos y los dispositivos con bluetooth son innovaciones tecnológicas

que contribuyen a mejorar la calidad ofrecida a los clientes por parte de las empresas del sector retail.

- **Conocimiento de las cadenas Fast Fashion en el mercado peruano:** Los consumidores locales conocen las marcas y estilos que ofrecen las cadenas extranjeras de moda rápida.
- **Crecimiento del sector retail en ciudades de provincia:** El potencial de crecimiento de los mercados de provincias está en aumento logrando atraer mayores niveles de inversión al Perú por parte de los empresarios extranjeros.
- **Aumento del número de centros comerciales:** El crecimiento del sector retail en el Perú está relacionado fuertemente con la apertura en Lima y provincias de una mayor cantidad de centros comerciales que se caracterizan por el alto tráfico de personas.
- **Incremento del E-Commerce en los negocios peruanos:** Un mayor número de empresas locales están empezando a utilizar sus canales online para la comercialización de sus productos con el objetivo de aumentar sus porcentajes de ingresos.
- **Pocas restricciones gubernamentales:** El gobierno peruano apoya la apertura de tiendas de marcas internacionales de moda rápida debido a su aporte en el aumento del flujo de inversión extranjera e impulso del mercado juvenil laboral.

#### AMENAZAS

- **Problemática del fenómeno del niño costero:** Las ventas de las empresas del sector retail peruano se han visto perjudicadas como consecuencia de la catástrofe del niño costero que afectó al país en el primer trimestre del 2017.
- **Crisis política y fragilidad democrática:** Los recientes acontecimientos del estado peruano, han ocasionado que el consumo interno y la tasa de personas empleadas disminuya considerablemente a nivel nacional.

- **Potencial de las marcas propias de las tiendas departamentales:** Las tiendas por departamento, mediante el fortalecimiento sus marcas propias, han mejorado su posición competitiva respecto a las cadenas internacionales de moda rápida.
- **Tendencia de precios bajos y descuentos:** Muchas empresas actualmente desarrollan modelos de negocios enfocados en los descuentos y menores precios durante todo el año con el objetivo de reducir la brecha existente con las tiendas de formato Fast Fashion.
- **Poca lealtad de los consumidores peruanos:** Los clientes nacionales están acostumbrado a cambiar continuamente los lugares donde realizan las compras de sus modelos de ropa con la finalidad de tener una mayor variedad de marcas.
- **Emporio textil de Gamarra:** Conglomerado de tiendas del sector textil que ofrecen diversos estilos y diseños de ropa a clientes del segmento de ingresos bajos.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIF.	V.POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
1) Marca consolidada a nivel internacional	0,10	4	0,40
2) Adquisición de materias primas de óptima calidad	0,05	3	0,15
3) Acuerdos con diseñadores de alta costura	0,05	3	0,15
4) Trabajadores capacitados y entrenados	0,05	3	0,15
5) Excelente calidad del servicio en tienda	0,06	3	0,18
6) Posicionamiento corporativo de responsabilidad social	0,06	3	0,18
7) Manejo eficaz de los medios de comunicación	0,08	3	0,24
8) Solvencia económica	0,10	4	0,40
9) Solida cultura interna enfocada en el cliente	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
1) Diseños básicos y poco detallistas	0,05	2	0,10
2) Menor experiencia internacional	0,08	1	0,08

3) Falta de directivos idóneos en las subsidiarias extranjeras	0,10	1	0,10
4) Mal uso de la plataforma web	0,07	2	0,14
5) Altos costos de alquiler de locales	0,07	2	0,14
	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

Fuente: David, Fred (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido de 2,73 por parte de Uniqlo refleja una organización que posee una estructura sólida interna destacada principalmente por tener una marca altamente posicionada, una solvencia económica y una cultura enfocada en el cliente permitiéndole tener éxito en el ámbito internacional a pesar de las desventajas iniciales relacionadas con la menor experiencia de competitividad extranjera y la falta de líderes idóneos en los mercados foráneos en comparación con las cadenas europeas de moda rápida.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

	VALOR	CALIF.	V.POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1) Novedades tecnológicas del sector retail	0,08	2	0,16
2) Conocimiento de las cadenas Fast Fashion en el mercado peruano	0,12	4	0,48
3) Crecimiento del sector retail en ciudades de provincia	0,10	3	0,30
4) Aumento del número de centros comerciales	0,10	3	0,30
5) Incremento del E-Commerce en los negocios peruanos	0,08	2	0,16
6) Pocas restricciones gubernamentales	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
1) Problemática del fenómeno del niño costero	0,04	4	0,16

2) Crisis política y fragilidad democrática	0,04	4	0,16
3) Potencial de las marcas propias de las tiendas departamentales	0,10	3	0,30
4) Tendencia de precios bajos y descuentos	0,08	3	0,24
5) Poca lealtad de los consumidores peruanos	0,12	2	0,24
6) Emporio textil de Gamarra	0,08	3	0,24
	<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

Fuente: David, Fred (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido de 2,98 por parte de Uniqlo representa una compañía que responde de forma satisfactoria a las oportunidades y amenazas del entorno debido a que la marca japonesa tiene la capacidad de establecerse en el mercado peruano beneficiándose de la preferencia de los consumidores por las cadenas de moda rápida, el crecimiento del sector retail en mercados de provincias y el aumento del número de centros comerciales; del mismo modo, está preparada para competir con las marcas propias de las tiendas por departamento (Saga Falabella, Ripley, Paris) y fidelizar a la demanda peruana caracterizada por la poca lealtad de sus consumidores hacia una marca particular de ropa.

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

Según Hitt et al (2015), las estrategias de negocios son el conjunto de planes y acciones que las empresas realizan para alcanzar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de sus competidores mediante el uso de sus recursos y actividades claves en los segmentos de mercado que están dirigidos.

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
La marca japonesa tiene una reputación empresarial basada en la calidad de sus productos, el nivel de su servicio en tienda y el	Uniqlo normalmente aplica diferentes estrategias que le permitan minimizar sus costos totales dado que es una organización que constantemente está

<p>valor social de sus programas de responsabilidad corporativa. Del mismo modo, existe una alta coordinación entre las funciones de Investigación y Desarrollo, Logística y Producción y Comercialización con el objetivo de diseñar y fabricar productos de ropa informal que satisfagan de mejor forma las necesidades y cambios de sus clientes.</p>	<p>realizando altas inversiones de capital en inauguración de tiendas y establecimiento de operaciones en países extranjeros. Entre las estrategias aplicadas por la marca japonesa en su intención de reducir su estructura de costos encontramos la tercerización de la producción en China y las compras de materias prima a granel.</p>
<p><b>ENFOQUE</b></p> <p>La marca Uniqlo no aplica la estrategia de enfoque en su modelo de negocios dado que su oferta de ropa básica está dirigida a un mercado masivo compuesto por diferentes grupos de clientes del sector retail que compran frecuentemente prendas informales y accesorios para su uso personal.</p>	

Fuente: Porter, Michel (1980)

Elaboración Propia

La matriz de estrategias genéricas determina que la empresa Uniqlo aplica la combinación de diferenciación con liderazgo en costos debido a que buscar obtener costos bajos que le otorgue la potestad de ofrecer a sus clientes mejores precios que sus competidores con el fin de incrementar su participación de mercado y fortalecer sus niveles de rentabilidad; del mismo modo, la marca nipona intenta frecuentemente diferenciarse de sus rivales a través de un oferta de ropa informal basada en la confiabilidad del producto, el posicionamiento de la marca, la atención en el punto de venta, el nivel de capacitación de sus trabajadores y los programas de desarrollo social.

Tabla 2.4

Matriz FODA

## 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Fuente: Humphrey, Albert (1969)

Elaboración Propia

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		INTERNOS	EXTERNOS		
		F1 Marca fuertemente consolidada a nivel internacional F2 Adquisición de materias primas de óptima calidad F3 Acuerdos con diseñadores de alta costura F4 Trabajadores altamente capacitados y entrenados F5 Excelente calidad del servicio en tienda F6 Posicionamiento corporativo de responsabilidad social F7 Manejo eficaz de los medios de comunicación F8 Solvencia económica de la organización F9 Solida cultura interna enfocada en el cliente		D1 Diseños básicos y poco detallistas D2 Menor experiencia internacional D3 Falta de directivos idóneos en las subsidiarias extranjeras D4 Mal uso de la plataforma web D5 Altos costos de alquiler de locales	
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIA - FO		ESTRATEGIA - DO	
O1 Novedades tecnológicas del sector retail O2 Conocimiento de las cadenas Fast Fashion en el mercado peruano O3 Crecimiento del sector retail en ciudades de provincia O4 Aumento del número de centros comerciales O5 Incremento del E-Commerce en los negocios peruanos O6 Pocas restricciones gubernamentales		F8 O4 Aperturar tiendas de la marca en los centros comerciales F8 O1 Invertir en innovaciones tecnológicas para incorporarlas a las tiendas de la marca F7 O2 Realizar campañas de marketing dirigidas al consumidor final F7 O3 Publicitar los productos de la marca en los mercados de provincia F1 O5 Desarrollar catálogos online enfocados en la calidad de los productos de la marca Uniqlo		D2 O2 Realizar estudios de mercado sobre los gustos y preferencias del consumidor peruano D4 O5 Remodelar el diseño y mejorar el contenido de la tienda online de la empresa D5 O4 Establecer acuerdos contractuales con los centros comerciales D4 O3 Potencial canal online para las ventas de la marca en provincia D1 O1 Introducir las novedades tecnológicas a los diseños de ropa de Uniqlo	
AMENAZAS - A		ESTRATEGIA - FA		ESTRATEGIA - DA	
A1 Problemática del fenómeno del niño costero A2 Crisis política y fragilidad democrática A3 Potencial de las marcas propias de las tiendas departamentales A4 Tendencia de precios bajos y descuentos A5 Poca lealtad de los consumidores peruanos A6 Empeoro textil de Gamarra		F6 A1 Desarrollar negocios de responsabilidad social en beneficio de la sociedad peruana F8 A5 Ejecutar programas de fidelización al cliente F7 A3 Promocionar la calidad de las marcas de la empresa como aspecto diferenciador F9 A5 Innovar y lanzar al mercado modelos innovadores de ropa informal F8 A2 Desarrollar planes de contingencia para la empresa en el mercado peruano		D3 A2 Establecer alianzas estratégicas con socios peruanos D1 A3 Aplicar benchmarking a las tiendas por departamento D4 A5 Implementar un sistema virtual de comunicación continua con los clientes	

### Estrategias FO

- F8 O4:** La marca japonesa tiene la capacidad financiera para expandir su red de tiendas en el mercado peruano mediante la apertura de nuevos locales en los centros comerciales que se caracterizan primordialmente por la alta confluencia de personas.
- F8 O1:** La inversión en innovaciones tecnológicas por parte de Uniqlo mejorará la experiencia del cliente durante su visita en la tienda y generará mayores niveles de tráfico en cada local de venta de la marca en el Perú.

- **F7 O2:** Las campañas de marketing dirigidas a los consumidores peruanos, quienes conocen los estilos y modelos de Uniqlo, contribuirían fuertemente al incremento de las ventas e utilidades de la organización.
- **F7 O3:** La publicidad de los productos Uniqlo en las ciudades de provincia representa una vía para consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado peruano y obtener un mayor número de clientes debido a su alto potencial de crecimiento a futuro.
- **F1 O5:** La incursión al E-Commerce por parte de Uniqlo mediante el desarrollo de catálogos virtuales mejoraría el estado actual de los ingresos provenientes del canal online de la empresa japonesa.

#### **Estrategias FA**

- **F6 A1:** La implementación de negocios de responsabilidad social dirigidos a las poblaciones del norte del país afectadas por el fenómeno del niño fortalecería el posicionamiento de valor social de Uniqlo en el Perú.
- **F8 A5:** La empresa goza de una solvencia económica que le permite invertir en el desarrollo de programas de fidelización con el propósito de generar en los consumidores peruanos una lealtad hacia los productos de la marca japonesa.
- **F7 A3:** La promoción de la calidad de los productos de la marca Uniqlo en los medios nacionales de comunicación es fundamental para competir con el potencial actual de las marcas propias de las tiendas por departamento.
- **F9 A5:** Uniqlo, alineado a su filosofía de satisfacer al cliente, tiene los recursos para innovar e introducir al mercado peruano modelos innovadores de ropa informal que le permitan fidelizar la demanda de la industria Fast Fashion.
- **F8 A2:** La marca de origen nipón desarrolla planes de contingencia con el objetivo de no afectarse seriamente en temas económicos en caso la situación política peruana empeore en perjuicio de las empresa del sector retail.

## Estrategias DO

- **D2 O2:** La incertidumbre de Uniqlo por la poca experiencia dentro del mercado peruano en comparación con las cadenas de moda rápida europeas se reduce a través de estudios de mercado sobre los gustos y preferencias de los consumidores peruanos.
- **D4 O5:** La remodelación del diseño y mejora del contenido de la página web de Uniqlo potenciará las ventas online de la marca japonesa en un contexto peruano donde los negocios locales están incursionando con mayor frecuencia en el E-Commerce.
- **D5 O4:** El establecimiento de acuerdos contractuales ayudaría a reducir los costos de alquiler de locales debido al alto número de tiendas que Uniqlo planea inaugurar en los centros comerciales del Perú.
- **D4 O3:** Utilizar la plataforma web de Uniqlo para las transacciones económicas de la empresa con sus clientes de los mercados de provincia, donde recientemente, el alcance de la modernidad ha incrementado el valor económico de esas ciudades.
- **D1 O1:** La inclusión de las novedades tecnológicas en el proceso de diseño de Uniqlo aumentará el valor percibido de los consumidores peruanos sobre la gama de productos de la marca nipona.

## Estrategias DA

- **D3 A2:** Las alianzas estratégicas con socios locales que conocen el mercado peruano facilitan el ingreso de Uniqlo y, al mismo tiempo, reducen el riesgo relacionado con los problemas políticos que actualmente afronta el país.
- **D1 A3:** Aplicar el benchmarking ayudará a identificar los factores que han fortalecido las marcas propias de las tiendas por departamento e

incorporarlas a los modelos de ropa que comercializa la marca japonesa en el Perú.

- **D4 A5:** La implementación de un sistema de comunicación dentro de la plataforma web permitirá a Uniqlo conocer mejor las necesidades de sus clientes debido a que garantiza un intercambio continuo de información.

## **2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas**

### **Visión**

- Ser la marca de moda rápida líder a nivel mundial

Según Indacochea (2016), la visión organizacional, inicialmente, está relacionada con los valores e ideales del líder fundador quien tiene la capacidad de formularla y analizar las oportunidades relacionadas. Por tal motivo, la visión de Uniqlo está constituida bajo la influencia de Tadashi Yanai quien tiene la ambición de posicionar a Fast Retailing en el mercado internacional y alcanzar los objetivos económicos de largo plazo.

### **Misión**

- Crear y distribuir ropa de alto valor para los consumidores de todo el mundo enfocándose en la calidad del producto, el servicio al cliente y la integración con la sociedad

La misión de Uniqlo está creada en función de su modelo SPA permitiendo a la marca japonesa establecer objetivos, estrategias y planes funcionales que le garanticen su consolidación en el ámbito internacional.

### **Políticas:**

- Enfocar todas las acciones en satisfacer las necesidades del cliente
- Desarrollar un comportamiento ético dentro del trabajo
- Fomentar el trabajo en equipo y la integración de las áreas funcionales

- Generar cambios en la sociedad y contribuir a su mejora
- Esforzarse continuamente por obtener óptimos resultados económicos
- Prestar importancia a la calidad del producto y los espacios de venta
- Promover la innovación y la mejora continua en la organización
- Adaptarse a los cambios continuos del mercado
- Enfocarse en la eficiencia para contribuir a la rentabilidad
- Priorizar la imparcialidad sobre el beneficio propio
- Respetar y valorar a los compañeros de trabajo

Según David (2017), las políticas son las directrices, reglas y procedimientos que establece una compañía para lograr sus objetivos debido a su contribución en la toma de decisiones y dirección en la administración de situaciones recurrentes. Las políticas definidas para la marca Uniqlo buscan alinear el comportamiento de sus trabajadores con los valores de su cultura organizacional a fin de continuar con su enfoque en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad económica de la empresa.

## **2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa**

Tomando en cuenta el ingreso de Uniqlo al mercado peruano en el 2019, se ha determinado los siguientes objetivos estratégicos:

- \* Incrementar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Disminuir los costos
- Mejorar la satisfacción de cliente
- Aumentar la participación de mercado
- Disminuir el porcentaje de reclamos
- Mejorar los procesos de servicio al cliente
- Incrementar el número de tiendas

- Evitar quiebres de inventarios
- Capacitar al personal de tienda
- Desarrollar líneas de carrera
- Disminuir la rotación de personal

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

Uniqlo, actualmente, es la marca pilar de Fast Retailing con una representación de 84.4% y 94.5% de las ventas y beneficios totales de la corporación respectivamente; por esa razón, se decidió mantener la separación con respecto a las Marcas Premium (Theory, CDC y PTT) y las Marcas Low Cost (GU) que juntas conforman el porcentaje restante de ventas y utilidades del grupo japonés. Por otro lado, en relación con los planes de expansión internacional de Fast Retailing y con el objetivo de garantizar el ingreso de forma satisfactoria de Uniqlo al mercado peruano, se determinó dividir la UEN Uniqlo según las regiones donde comercializa sus distintos modelos de ropa informal; estas nuevas divisiones son las siguientes:

- **Uniqlo Asia:** Japón, China, Corea del Sur, Singapur, Tailandia, Indonesia, Australia, Malasia, Filipinas y Vietnam
- **Uniqlo Europa:** Reino Unido, Rusia, Bélgica, Suecia, Dinamarca, Francia, Alemania, España y Países Bajos
- **Uniqlo Norteamérica:** Canadá y Estados Unidos
- **Uniqlo América del Sur:** Perú

Esta fragmentación de Uniqlo va permitir que cada una de las nuevas divisiones creadas enfoque sus recursos y capacidades de forma independiente en atender sus prioridades estratégicas dado que el ámbito de competitividad de la marca japonesa varía según la región geográfica en la que tiene presencia.

- **Prioridad Asia:** Mantener los altos niveles de ventas y beneficios económicos

- **Prioridad Europa:** Mejorar posición competitiva respecto a otras cadenas de Fast Fashion
- **Prioridad Norteamérica:** Mejorar posición competitiva respecto a otras cadenas de Fast Fashion
- **Prioridad América del Sur:** Consolidar el crecimiento futuro de la marca en la región sudamericana (introducción al mercado peruano)

Por último, cada una de las empresas agrupadas en las categorías de Marcas Premium y Marcas Low Cost debe conformar su propia UEN debido a que esto permitirá un mejor control sobre sus actividades operativas y financieras; por consiguiente, incluyendo esta modificación, Fast Retailing pasaría a tener seis UEN integradas por sus marcas de ropa Uniqlo, Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princesse tam.tam (PTT), GU y Candish (calzado).

## **2.8 Propuestas y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.**

### **Estrategia Global**

- **Estandarización Global:** Uniqlo tiene ALTA presión de reducción de costos y BAJA presión de adaptarse localmente. La primera está relacionada con el posicionamiento de la marca de ofrecer precios no elevados a sus clientes y los desafiantes objetivos financieros del grupo Fast Retailing; por esta razón, ha subcontrato su función de producción a proveedores chinos de bajo costo y presionado sus vendedores de materias primas para que le otorguen menores precios. Por otra parte, la segunda se basa en que todas las tiendas de Uniqlo venden los mismos modelos de ropa informal ya que sus clientes de diversos países tienen las mismas preferencias por los estilos y diseños de la marca japonesa

## Estrategias Corporativas

- **Integración Vertical Hacia Atrás:** Uniqlo realiza el proceso de diseño de sus modelos de ropa informal que distribuye a sus distintas tiendas en comparación con su negocio inicial de reventa de modelos textiles comprados a fabricantes locales.
- **Outsourcing Estratégico:** La marca japonesa subcontrata la producción de sus diseños de ropa con 80 compañías ubicadas en China con el propósito de obtener menores costos.
- **Diversificación Relacionada:** La marca japonesa decidió aplicar el modelo SPA al calzado mediante la creación de la marca UNIQLO Shoes cuyas colecciones de zapatos se vendían exclusivamente en sus tiendas de gran formato y online.
- **Integración Horizontal:** Fast Retailing, grupo de Uniqlo, adquirió la marca americana de lujo Theory, la empresa francesa de ropa informal CDC y las colecciones de lencerías de PTT como parte de su proceso de expansión internacional.
- **Alianzas Estratégicas:** Uniqlo ha establecido alianzas estratégicas con diseñadores de alta costura con el objetivo de incorporar líneas exclusivas a su gama de productos; por ejemplo, el acuerdo con el diseñador alemán Jil Sander en 2009.

## Estrategias de Negocios

- **Combinación de diferenciación con liderazgo en costos:** UNIQLO busca diferenciar su oferta de ropa básica de sus competidores mediante la utilización de materiales de alta calidad provenientes de las mejores regiones del mundo y las alianzas estratégicas que desarrolla con diseñadores reconocidos a nivel internacional. Otro factor de diferenciación corresponde a los altos estándares de servicio que UNIQLO ofrece a sus clientes durante el tiempo que concurren en sus tiendas; esta calidad de servicio se basa en las óptimas condiciones de sus instalaciones y la

excelente capacitación de sus vendedores y encargados de tiendas. Por último, la marca japonesa también se distingue por su valor social que desarrolla a través de la implementación de sus programas de RSC que tienen como finalidad contribuir a la mejora de la sociedad. Por otro lado, UNIQLO también está constantemente buscando nuevas metodologías que le permita minimizar su estructura de costos; por ejemplo, la marca japonesa en su modelo de negocios ha establecido realizar las compras de sus materias primas en tamaños de lotes altos y establecer acuerdos contractuales con fabricantes chinas afín de lograr una reducción de su estructura de costos y contribuir a alcanzar los objetivos financieros del grupo FR para el 2020.

### **Estrategias Funcionales**

- Selección y reclutamiento de trabajadores idóneos
- Capacitación a los vendedores y encargados de tiendas
- Control eficaz de los inventarios de las tiendas
- Administración eficiente de los flujos de efectivo de la empresa
- Publicidad de la marca en los medios locales de comunicación
- Desarrollo de campañas promocionales y aplicación de descuentos
- \* Establecimiento de centros de atención y comunicación con el cliente

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Gilli (2017), el organigrama es un modelo gráfico que permite representar formalmente la estructura de una organización en función de áreas, departamentos, unidades y las relaciones existentes entre ellos. Para el caso de Fast Retailing, se ha establecido una estructura multidivisional donde la casa matriz bajo la dirección de Tadashi Yanai, CEO del grupo, coordina y controla el rendimiento (resultados) de cada división y proporciona apoyo en temas financieros en caso la situación lo requiera. Por otro lado, las divisiones estratégicas de la corporación japonesa, destacadas por la autonomía entre ellas, están vinculadas a una marca específica y poseen sus propias áreas funcionales (Logística, Comercial, Finanzas, RR.HH y Marketing) con la finalidad de que cada una se centre en un segmento particular del mercado textil; del mismo modo, los responsables de las divisiones estratégicas de Fast Retailing son los encargados de desarrollar las estrategias de negocios y plantear las situaciones futuras que garanticen el adecuado funcionamiento de las actividades y la mejora de la rentabilidad de sus UEN de forma independiente. A diferencia de las otras marcas, Uniqlo, la empresa pilar de la corporación nipona, aplica una estructura organizacional de carácter matricial debido a la alta coordinación entre sus departamentos funcionales y divisiones geográficas (Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica) para la distribución y venta de sus productos de ropa informal y accesorios en las diferentes regiones del mundo en las que actualmente tiene participación de mercado y compete con las redes de tiendas europeas de H&M y Zara. Finalmente, el responsable de la división de América del Sur, en combinación con las gerencias funcionales, debe garantizar el ingreso satisfactorio de Uniqlo al mercado peruano mediante la elaboración de estrategias y planes de acción que permitan a la marca japonesa iniciar operaciones comerciales en las ciudades de Lima y provincias con el objetivo de consolidarse en la región peruana para luego expandirse a los demás países del continente sudamericano que se caractericen por tener una gama amplia de

oportunidades en sus sectores nacionales de retail. (Véase el **Anexo 2** para para ver el organigrama del grupo Fast Retailing)

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

Según Hill et al (2015), la etapa de la implementación de las estrategias requiere la integración de la cultura organizacional, los sistemas de control y la estructura empresarial de la compañía con la finalidad de que desempeñe exitosamente su modelo de negocios. En primer lugar, la estructura propuesta para la marca Uniqlo es de naturaleza matricial debido a que permite que cada división geográfica de la empresa de origen japonés se enfoque en sus prioridades estratégicas de forma independiente; por ejemplo, la división de América del Sur destinará sus recursos y competencias exclusivamente en posicionar a la marca de moda rápida en la región peruana para el 2019 mediante la apertura de locales de ventas y la realización de campañas continuas de publicidad. En segundo lugar, se debe establecer un sistema de medición que permita monitorear y evaluar continuamente la ejecución de las estrategias que está desarrollando Fast Retailing en su intento de introducir su marca de moda rápida en el mercado peruano; por consiguiente, la definición de indicadores operativos es fundamental para comparar los estándares planificados inicialmente con los resultados reales de la organización y, en caso sea necesario, tomar las acciones correctivas que permitan mejorar su situación actual. En tercer lugar, Uniqlo debe adecuar su cultura organizacional al ámbito peruano con el propósito de que todas sus actividades y procesos internos estén alineados con el ideal de asegurar la óptima satisfacción de todos sus stakeholders locales (clientes, empleados, comunidad, gobierno, etc.) permitiendo reflejar y transmitir los valores nucleares de la compañía nipona. Finalmente, es recomendable comunicar y capacitar a todos los trabajadores sobre las estrategias y planes que se están implementando dentro de la organización con la finalidad de potenciar su participación en el proceso de ejecución; esto elevará los niveles de motivación debido a que los empleados comprenderán la importancia de sus puestos y funciones en la consecución de los objetivos de la marca en el Perú.

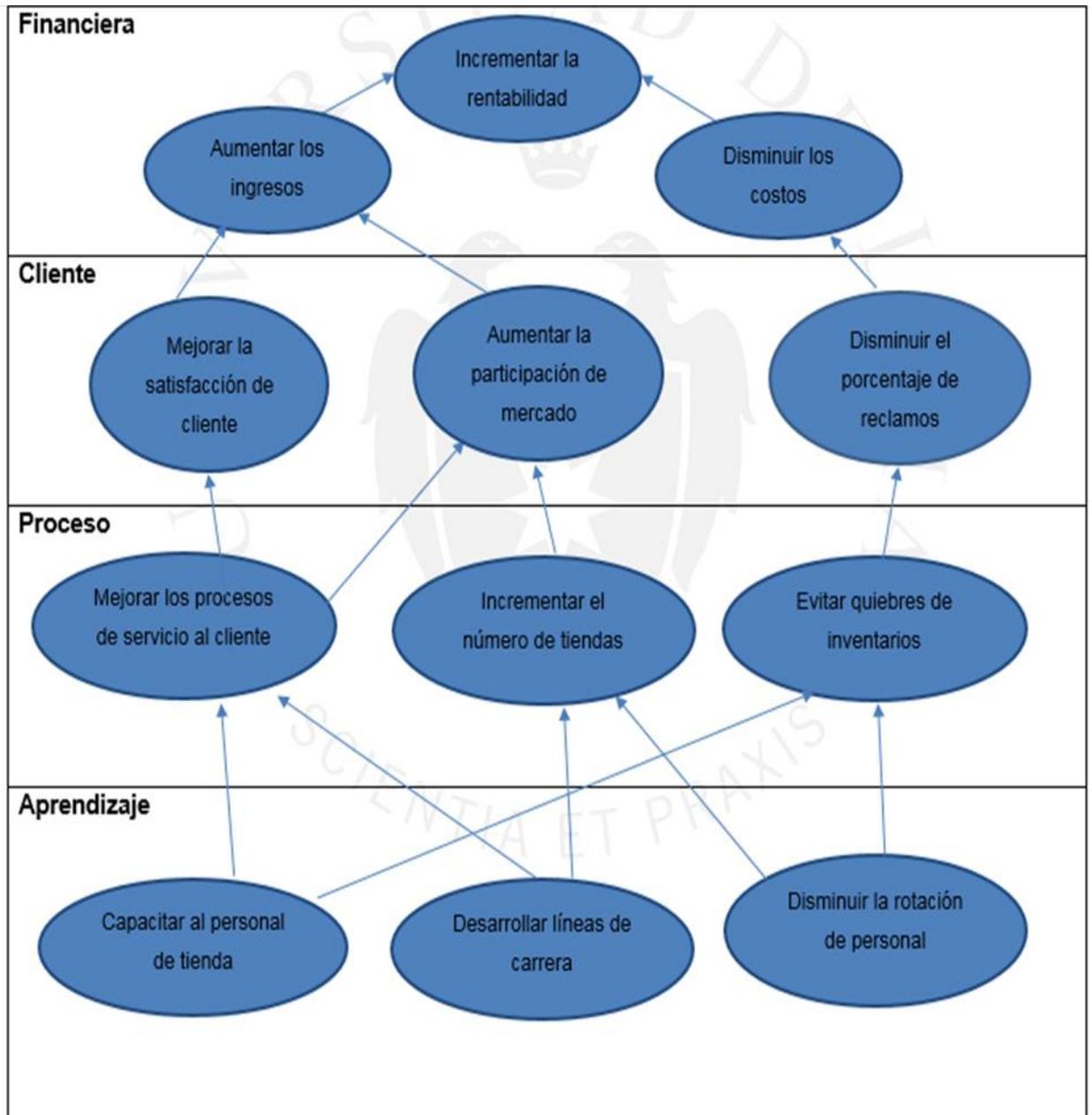
## CAPITULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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



Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Norton, David (1992)

Elaboración Propia

## 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas)

Tabla 4.1

Indicadores de Gestión

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO BSC</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>INDICADOR BSC</b>
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad	40%	ROE - Rentabilidad sobre el Patrimonio
	Aumentar los ingresos	30%	Ventas Anuales
	Disminuir los costos	30%	Costos Anuales
<b>CLIENTE</b>	Mejorar la satisfacción del cliente	30%	Nivel de satisfacción del cliente
	Aumentar la participación de mercado	40%	Porcentaje de nuevos clientes
	Disminuir el porcentaje de reclamos	30%	Número de reclamos
<b>PROCESOS</b>	Mejorar los procesos de servicio al cliente	50%	Tiempo de pago del cliente en tienda
	Incrementar el número de tiendas	25%	Número de tiendas nuevas
	Evitar quiebres de inventarios	25%	Porcentaje anual de quiebres de inventario
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capacitar al personal en tienda	40%	Número de sesiones de capacitación
	Desarrollar líneas de carrera	40%	Grado de Movilidad
	Disminuir la alta de rotación de personal	20%	Tasa de abandono

Fuente: Norton, David (1992)

Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- La marca japonesa se caracteriza por aplicar el modelo estadounidense SPA basado en el control en su totalidad de los procesos organizacionales de planificación, diseño, compra de materiales, control de calidad, revisión de inventarios y servicio al cliente.
- Fast Retailing, apoyándose en su infraestructura organizacional, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y capacidad financiera, administra eficientemente las actividades de I+D, logística, producción, marketing y ventas y servicio postventa con el propósito de ofrecer a sus clientes una alta calidad a un precio asequible.
- Uniqlo, en comparación con las otras marcas del grupo japonés, es la unidad estratégica de negocios más importante de Fast Retailing con una importante representación en las ventas totales y un alto potencial de crecimiento a futuro en los mercados internacionales.
- El potencial de las ciudades de provincias, el aumento de los centros comerciales, el sostenible crecimiento económico, el incremento de los flujos de inversión extranjera, la introducción del E-Commerce y los tratados de libre comercio son factores del entorno peruano que facilitarían el ingreso y consolidación de Fast Retailing.
- Las principales dificultades de la marca nipona en la industria peruana Fast Fashion están relacionadas con la alta rivalidad entre las cadenas de moda rápida (H&M, Zara y Forever 21) y el creciente fortalecimiento de las marcas propias y canales online de las tiendas por departamento.
- Los objetivos y estrategias de la empresa Uniqlo tienen una fuerte influencia de los principios y valores establecidos por Tadashi Yanai, CEO del grupo japonés, quien busca posicionar internacionalmente a Fast Retailing como la empresa líder del sector textil y maximizar los objetivos financieros a largo plazo

- La estructura organización de Fast Retailing por UEN permite un mejor control sobre las actividades y recursos de cada marca (Uniqlo, Theory, CDC, PTT, GU etc.) que actualmente administra la corporación japonesa en el mercado internacional.

## **RECOMENDACIONES**

- Ordenar los modelos de ropa informal de Uniqlo ubicados en sus almacenes por familia de productos con el propósito de tener un mejor control de los niveles de inventario de cada línea y garantizar un despacho interno más rápido.
- Ubicar las tiendas de la marca japonesa en los centros comerciales del Perú y lugares similares debido a que facilitan la llegada de los clientes por el alto tráfico de personas.
- Tener la capacidad proactiva para atender continuamente las demandas del mercado peruano con la finalidad de evitar problemas económicos originados por el decrecimiento o malestar de la cartera de clientes.
- Continuar con la modalidad de compras tradicionales de materias primas de alta calidad a proveedores de diversas nacionalidades y la tercerización de la producción de los diseños de ropa informal con las plantas de fabricación ubicadas en China.
- Seleccionar a los nuevos proveedores de la marca Uniqlo aplicando la técnica del ranking de factores con el objetivo de identificar a los vendedores más adecuados del mercado según los requerimientos comerciales de la organización nipona.
- Capacitar y supervisar constantemente al personal de tienda en temas de seguridad laboral con la finalidad de prevenir cualquier accidente que pueda surgir dentro de las instalaciones de la compañía y afecte la integridad física de los trabajadores.
- Introducir el modelo por competencias en los procesos organizacionales de reclutamiento y selección permitiendo a la marca japonesa atraer a los candidatos más idóneos cuyas competencias estén relacionadas con sus perfiles de puesto de trabajo.

- Utilizar la herramienta de evaluación 360 en el proceso de medición del desempeño con la finalidad de garantizar una prueba menos sesgada y otorgar una retroalimentación (feedback) más completa a los colaboradores de la empresa.
- Diseñar y propiciar un buen clima laboral dentro de la organización que contribuya a reducir las altas tasas de rotación de personal que caracterizan a las tiendas de moda rápida que compiten en el mercado peruano.

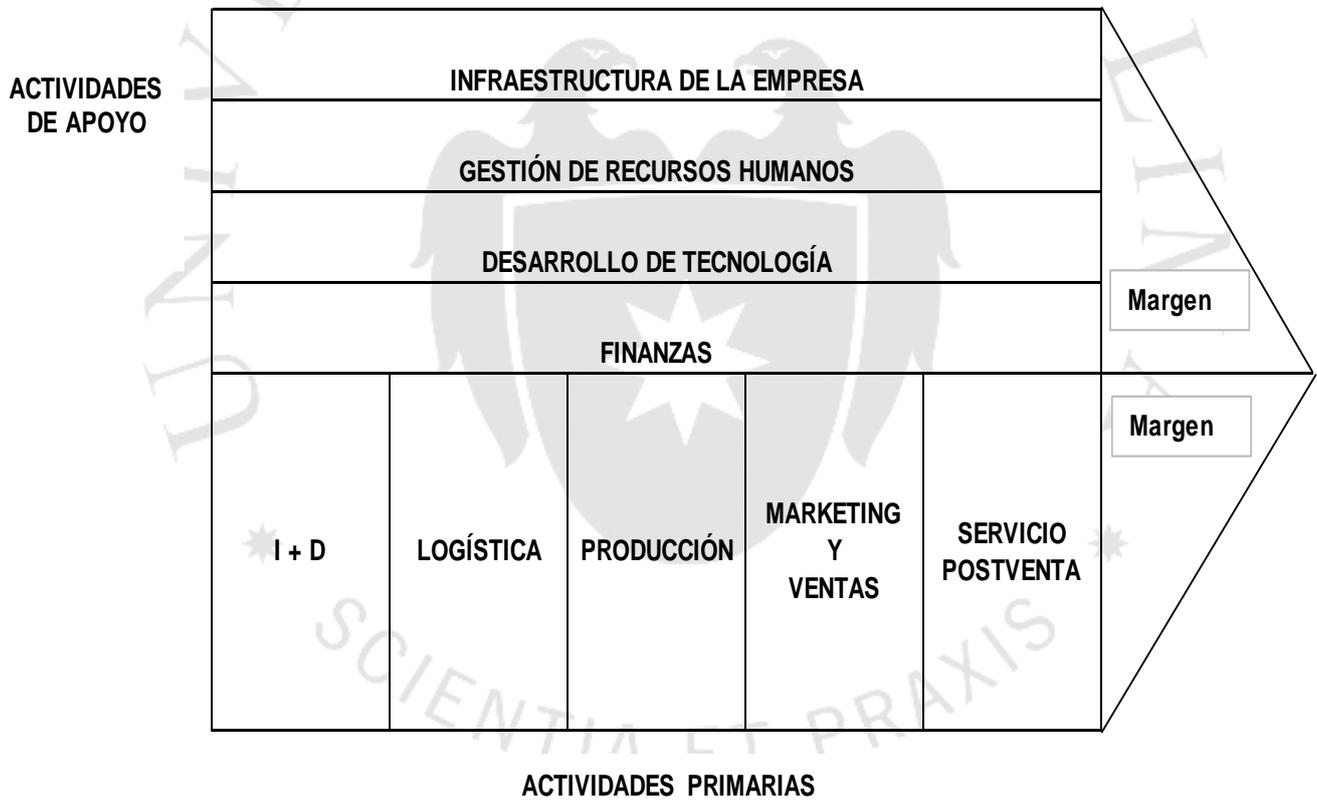
## REFERENCIAS

- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15. Ed.). México, D.F.: Pearson.
- Espinoza, R. (29 de julio del 2013). La matriz de análisis DAFO (FODA) [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. (1. Ed.). Buenos Aires.: Granica
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios: La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico*. (6. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- More, M. (16 de marzo del 2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Ramírez, A. (22 de diciembre del 2017). ¿Qué es una unidad estratégica de negocios?. Recuperado de <https://www.informabtl.com/que-es-una-unidad-estrategica-de-negocio/>



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Cadena de Valor

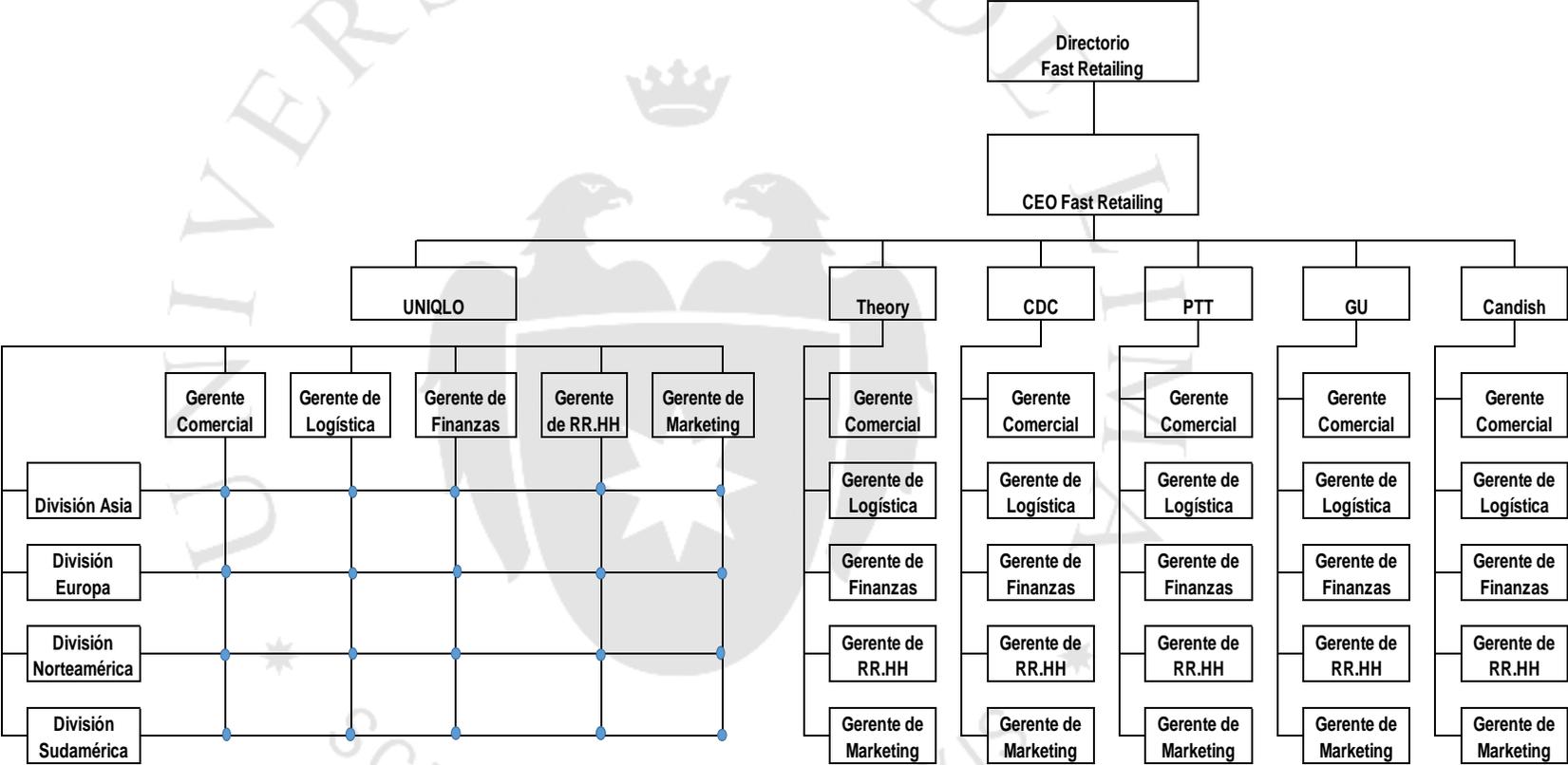


Fuente: Porter, Michel (1985)

Elaboración Propia



## Anexo 2: Organigrama Fast Retailing



Fuente: Elaboración Propia