

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

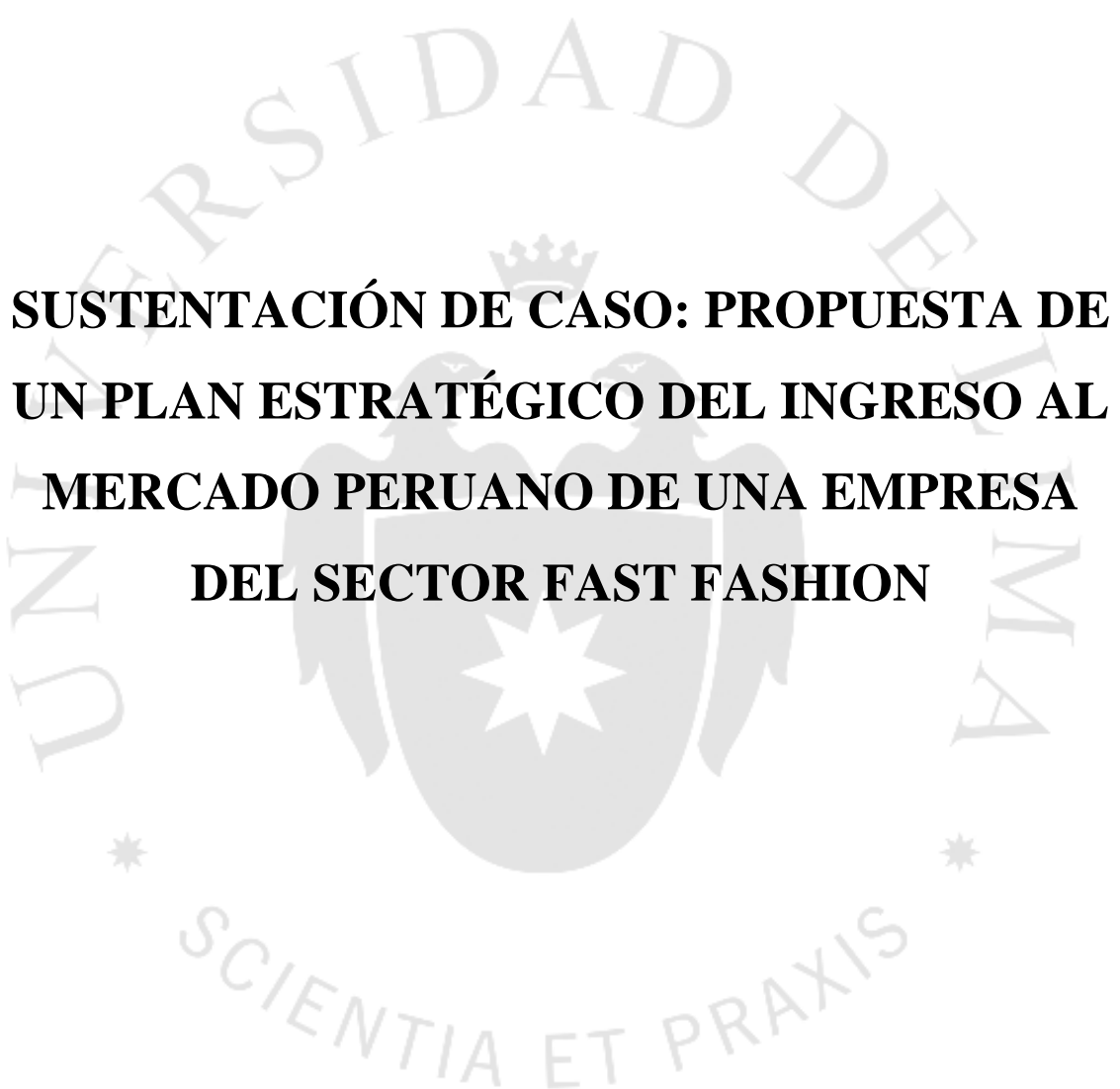
Lorena Erika Salazar Duboc

Código 20131221

Lima – Perú

Diciembre del 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	2
1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	2
1.1.1. Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2. Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN.....	6
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN.....	9
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	10
1.2.1. Análisis PEST	10
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial	14
1.2.3. Determinación de las Oportunidades y Amenazas	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	17
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	17
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas.....	18
2.4. Matriz FODA	19
2.5. Visión, Misión y Políticas	21
2.6. Objetivos Estratégicos de la Empresa	21
2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN	22
2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.	22
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	25
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional	25
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa..	28
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	29
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	29
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	30
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Análisis PEST.....	13
Tabla 2.2. Matriz de los factores internos de Uniqlo.....	17
Tabla 2.3. Matriz de los factores externos de Uniqlo.....	18
Tabla 2.4. Matriz FODA cruzado de Uniqlo.....	20
Tabla 4.5. Cuadro de Mando Integral Fast Retailing.....	30



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo de Negocio de Uniqlo.....	4
Figura 1.2. Cadena de Valor de Uniqlo.....	5
Figura 1.3. Proceso de aseguramiento de calidad Uniqlo.....	7
Figura 1.4. Unidades Estratégicas de Negocio de Fast Retailing.....	8
Figura 2.5. Matriz de las Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	18
Figura 3.6. Estructura Organizacional de Fast Retailing.....	27
Figura 4.7. Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing.....	29



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria textil ha sufrido grandes cambios, de los cuales, las empresas han tenido que adaptarse. Ahora se vive en un mundo globalizado, donde cada vez más, las tendencias son únicas en un mercado internacional y se buscan diferenciar a través de la innovación, la calidad y el precio, lo que genera una mayor competitividad. Por esa razón, la velocidad de detectar la necesidad en base a la retroalimentación de los clientes, investigar las tendencias de moda, producirla y ofrecérsela al cliente, se busca realizar en un tiempo más reducido, adoptando el modelo SPA (specialty store retailer of private label apparel), en español, minorista de tienda especializada con marca propia, como, por ejemplo, Zara, H&M, Gap, Fast Retailing, entre otras.

Palabras Clave: Globalización, expansión internacional, Fast Retailing, diferenciación, liderazgo en costos, competidores actuales y potenciales.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de negocio

Fast Retailing, a través de UNIQLO decidió apostar por un nuevo modelo de negocio en el sector textil, que ya se venía implementando en marcas competidoras como H&M y Zara, el cual es SPA (specialty store retailer of private label apparel); en español, minorista de tienda especializada de marca propia. Este modelo, busca controlar el negocio en su totalidad, con el fin de entregarle a sus clientes prendas en periodos cortos de tiempo. (Takeuchi, 2012)

UNIQLO busca a través de su propuesta de valor, ofrecer a sus clientes, los cuales son: niños, mujeres y hombres entre 20 a 60 años (Takeuchi, 2012), prendas básicas de alta calidad a un precio asequible, que sea útil, vaya acorde a la moda en el largo plazo y satisfaga sus necesidades. Para poder lograr ello, cuenta con inversionistas que creen en la oferta de valor, mantiene acuerdos contractuales con 80 fábricas (compañías) ubicadas en China, con proveedores internacionales de materias primas de calidad y a un bajo precio (Takeuchi, 2012), así como también, cuenta con un centro de atención al cliente, donde estos, comentan sus requerimientos y mejoras para sus productos, logrando una relación con el cliente más estrecha.

Sin embargo, para poder ofrecer esta propuesta de valor, UNIQLO utiliza recursos claves como el recurso financiero (dinero), tecnológicos, físicos (centro de trabajo, acceso a materias primas) y recursos humanos, pues cuenta con un personal especialista en cada proceso de la cadena de valor de la empresa. Por ejemplo: diseñadores, técnicos, operarios, administradores, supervisores de calidad, entre otros, los cuales se encuentran en cada actividad clave, estas son: diseñar, producir, distribuir, vender y ofrecer un buen servicio post venta.

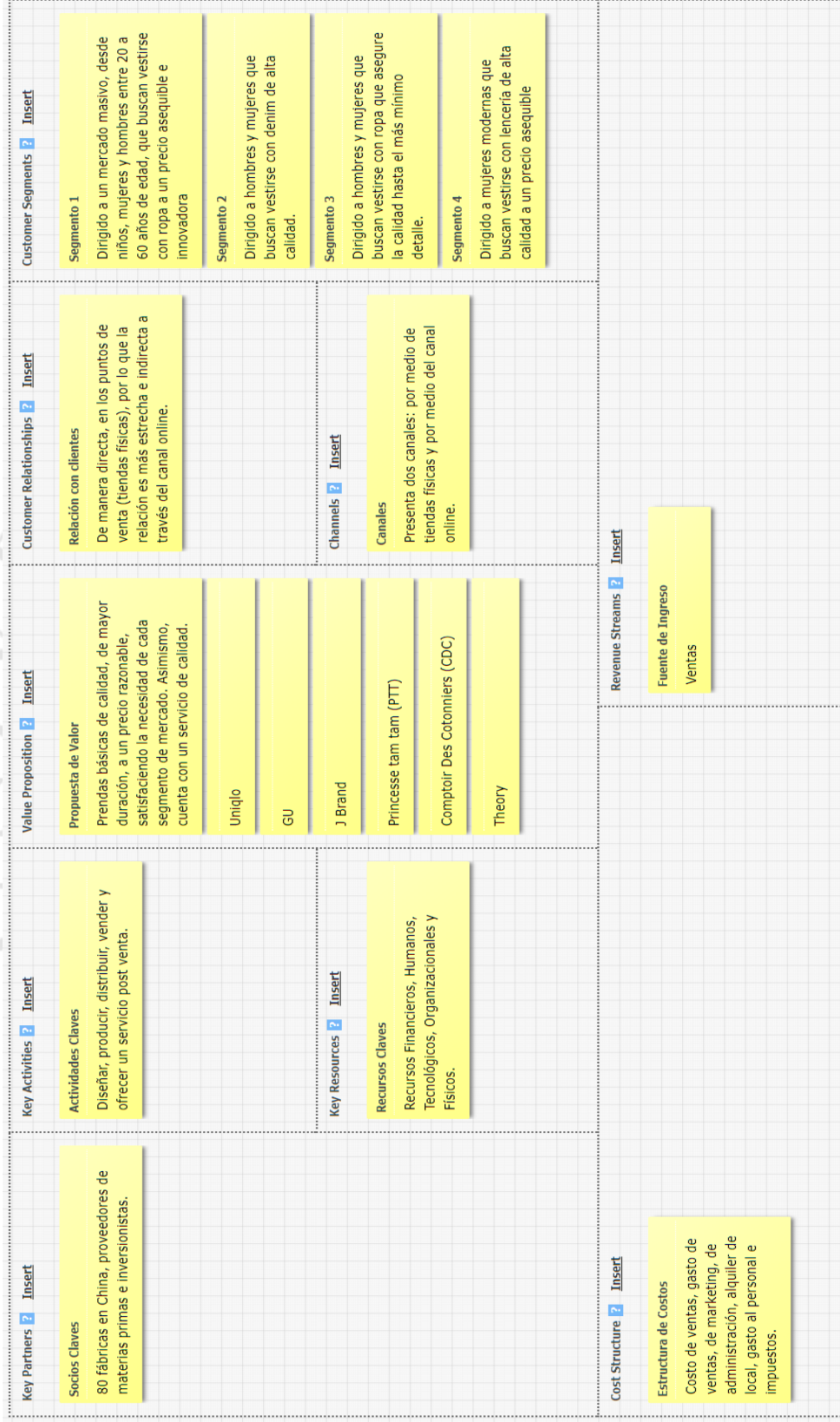
UNIQLO, con el fin de que sus productos se encuentren al alcance de todos sus clientes actuales y potenciales, cuenta con dos canales de distribución: las tiendas físicas y las tiendas online. Con respecto a las tiendas físicas tiene 1,089 tiendas a nivel UNIQLO Internacional y 831 a nivel UNIQLO Japón, es decir, 1,920 tiendas con presencia en 18 países al cierre de agosto del 2017 (Fast Retailing, 2017). Con respecto al canal online,

cuenta con este medio, en algunos países como Estados Unidos, Japón, Londres, próximamente en Canadá, entre otros.

Finalmente, la empresa recibe ingresos a través de las ventas que esta realice. El 43.5% de las ventas proviene de UNIQLO Japón, el 38% de UNIQLO Internacional, 18.3% de Global Brands y el 0.2% de otras marcas, sin embargo, estas ventas se ven disminuidas por el costo de ventas, gastos de ventas, alquiler de local, gastos de marketing, gastos al personal, impuestos y en responsabilidad social. (Fast Retailing, 2017)



Figura 1.1
Modelo de Negocio Uniqlo



Fuente: Osterwalder, A. (2000) .The Business Model
Elaboración Propia

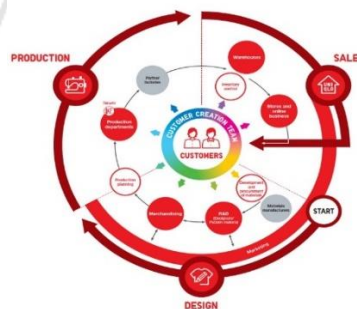
1.1.2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor que utiliza Fast Retailing, se divide en cuatro actividades principales: en el diseño, producción, ventas y servicio al cliente.

- **Diseño:** Comienza con la obtención de materias primas de calidad, luego se investiga las necesidades de los clientes y se desarrolla el diseño en base a ello, una vez que el diseño ha sido definido, se valida con el área de marketing, producción y desarrollo de materiales. Finalmente, se planea la producción a realizar, en base al histórico de ventas. (Fast Retailing, 2017)
- **Producción:** Una vez planeado lo que se va a producir, pasa al departamento de fabricación. Ahí operan aproximadamente 450 empleados y textile takumi (artesanos expertos) en las oficinas de producción de Shanghái, estos equipos de producción visitan las fábricas de nuestros socios claves, para resolver problemas y cumplir con el nivel de calidad deseado.
- **Ventas:** Luego, pasa al área de ventas, donde se controla el inventario, y se realiza el despacho de productos a las tiendas físicas y a los almacenes. Por otro lado, se encarga de monitorear e introducir los productos de acuerdo con la tendencia y época del año. Estos productos se venden, a través de tiendas físicas distribuidas alrededor del mundo y también por medio del canal online, buscando generar tráfico en tienda (Fast Retailing, 2018).
- **Servicio al Cliente:** Finalmente, cuentan con un centro de servicio al cliente, donde permite escucharlos para seguir mejorando, adaptándose a sus necesidades y realizando ajustes en cada lanzamiento de cada producto.

Figura 1.2.

Cadena de Valor de Uniqlo



Fuente: Porter, M. (1985) Competitive Advantage
Memoria Anual Fast Retailing (2017)

Asimismo, cuenta también, con actividades de soporte, estas son: Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos, Finanzas y Gestión Empresarial.

- I + D: Se encarga de investigar continuamente sobre los materiales nuevos y las últimas tendencias mundiales en el sector textil.
- Recursos Humanos: Contratan al personal idóneo para cada uno de los puestos, no solo centrándose en sus capacidades sino también, que sus valores vayan acorde con los valores que persigue la compañía. (Fast Retailing, 2018)
- Finanzas: Se encarga de cumplir con la rentabilidad que persigue la compañía y de ser eficiente en todos sus procesos.
- Gestión Empresarial: Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar que todos los procesos se encuentren funcionando de la manera correcta.

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

Fast Retailing, comenzó como una tienda de ropa de caballero heredada (Takeuchi, 2012), a lo largo de su trayectoria implementó diversas estrategias, adquiriendo empresas y posicionándose en el mercado, sin embargo, hoy en día persigue ofrecer: ropa de alta calidad a un precio razonable, administrando todo el proceso, desde el diseño, producción y distribución.

En base a los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva de Michael Porter, Fast Retailing utiliza los siguientes:

- Calidad Superior: Ofrece ropa de excelente calidad, asegurándose desde el diseño, producción y distribución.
- Eficiencia Superior: Ofrece sus productos a precios razonables, lográndolo a través de economías de escalas y controlando todo el proceso de la cadena de valor. (Fast Retailing, 2018)

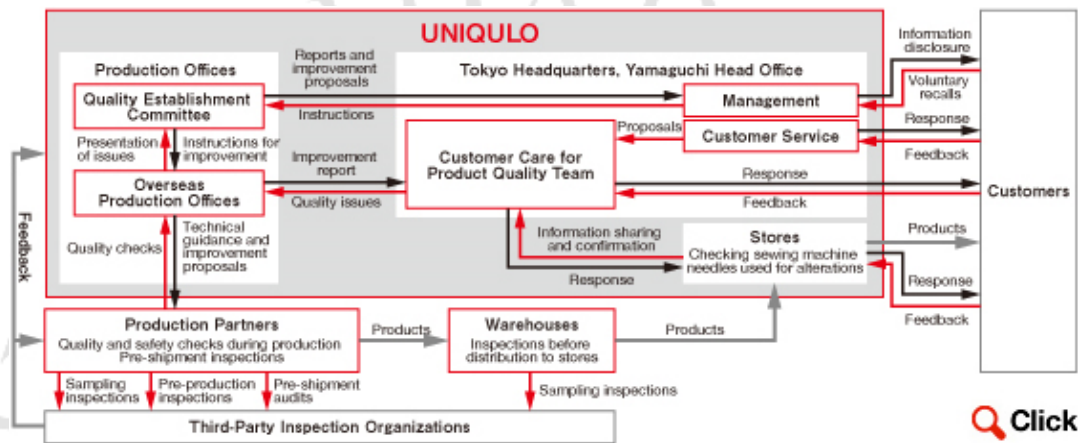
Es por ello, que para Fast Retailing, su pilar principal es Uniqlo, pues esta empresa tiene como fin dos cosas: entregar un producto básico de calidad, de acuerdo con las necesidades de los clientes y a un precio asequible.

En base a los bloques genéricos que utiliza Uniqlo para formar su ventaja competitiva son los siguientes:

- Calidad Superior: Desde la obtención de materias primas, el proceso de producción (se realizan visitas a las fábricas) y el servicio en el proceso de venta y post venta, siempre asegurando la calidad. Es importante destacar, que cuenta con los estándares de calidad y seguridad más estrictos a nivel internacional. (Fast Retailing, 2018)

Figura 1.3

Proceso de aseguramiento de calidad Uniqlo



Fuente: Fast Retailing (2018)

- Superior Capacidad de Satisfacción al cliente: Cuenta con 1,920 tiendas a nivel mundial, como también cuenta con tiendas a través del canal online, lo cual permite a los clientes adquirir las prendas en el momento y lugar que ellos deseen. Además, ofrecen sus productos a un precio asequible y tomando en consideración las necesidades de cada uno de sus clientes.
- Eficiencia Superior: Produce a gran escala, lo que permite reducir los costos. Además, busca minimizar los costos en cada proceso de fabricación del producto, desde la adquisición de materias primas hasta el gasto en el personal. (Takeuchi, 2012)

Además de Uniqlo, Fast Retailing cuenta con otras dos unidades estratégicas de negocio las cuales son: Global Brands con las marcas: Theory, Comptoir Des Cottonniers (CDC), Princess Tam (PTT), J Brand y GU, siendo esta última, una marca nacional. (Fast Retailing, 2017)

Theory, es una marca que equilibra el lujo con la accesibilidad, utilizando telas provenientes de Italia y de alta calidad, con el fin de complacer las exigencias de la vida

contemporánea, y brindando a través de sus productos una vida útil mayor que la del promedio. Por lo que en base a los bloques genéricos forma su ventaja competitiva en la calidad superior. (Gallery , 2017)

Comptoir Des Cottonniers, es una marca de moda femenina que ofrece colecciones atemporales llenas de espíritu francés, que atraen a la mujer de la ciudad moderna. Es una marca de lujo, pues se producen con telas de calidad, sin embargo, se ofrecen a un precio asequible. Por lo que en base a los bloques genéricos forma su ventaja competitiva en la calidad y eficiencia superior. (Fast Retailing, 2018)

Princess Tam Tam, es una marca francesa que ofrece lencería, ropa de estar en casa, ropa de baño y ropa deportiva, con colores originales y colores brillantes, asegurando hasta el más mínimo detalle (Takeuchi, 2012). Por lo que en base a los bloques genéricos forma su ventaja competitiva en la calidad superior.

J Brand, es una marca de moda, que ofrece denim Premium, siendo totalmente reconocidos por su tela de alta calidad, por lo que en base a los bloques genéricos forma su ventaja competitiva en la calidad superior. (Fast Retailing, 2018)

Finalmente, GU es una marca nacional, que busca ofrecer productos que sean innovadores y los últimos en moda, sin embargo, es la marca de ropa de precio más bajo, pues aplicó el modelo SPA (Takeuchi, 2012). Por lo que en base a los bloques genéricos forma su ventaja competitiva en: innovación superior y eficiencia superior. (Fast Retailing, 2018)

Figura 1.4

Unidades Estratégicas de Negocio de Fast Retailing



Fuente: Porter, M. (1980) Competitive Strategy

Fast Retailing (2018)

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

Fast Retailing, se encuentra en la cuarta posición, con respecto a las ventas mundiales de sus competidores de tiendas textiles especializadas (Takeuchi, 2012), sin embargo, es la empresa con mayor crecimiento de un año a otro, asimismo, busca lograr la eficiencia definiendo un producto por metro cuadrado, y reduciendo el índice de gastos en función a materias primas, salarios, marketing, entre otras. Esta empresa, cuenta con una excelente imagen corporativa, por la preocupación por el medio ambiente, la sociedad, los colaboradores y por ofrecer productos de alta calidad a un precio accesible, satisfaciendo las necesidades de cada uno. Sin embargo, no cuenta con una expansión internacional medido en número de tiendas, como su principal competidor Zara, además, tiene una menor cantidad de años de experiencia en la implementación del modelo SPA, con respecto a sus competidores principales, el mercado se encuentra creciendo a un ritmo más desacelerado y obtiene el menor ROI frente a sus competidores, por las tasas impositivas altas.

Uniqlo, es una de las empresas que han sido reconocidas por el Porter Prize, por la estrategia exclusiva y la obtención de beneficios que superan los del sector, cuenta con acuerdos contractuales con 80 compañías que forman parte de sus socios claves para la producción de las prendas básicas, posee al personal idóneo para cada puesto, así como también, busca hacer frente a la competencia por medio de su expansión a nivel internacional de tiendas, cuenta con 1,920 tiendas a nivel internacional y con presencia en 18 países. Sin embargo, no es su propio proveedor de materias primas, por lo que depende de sus proveedores y ello genera una mayor demora a la hora de introducir las prendas en sus tiendas, además, cuenta con muy pocas tiendas online a nivel internacional, y hoy en día, adaptarse a las tendencias digitales, es una oportunidad que se debe aprovechar. Por otro lado, no se ha diversificado introduciendo nuevas líneas de negocio, como, por ejemplo, con relación a la moda del hogar, al deporte y a la maternidad. Finalmente, no se expande a nuevos mercados que se encuentran en crecimiento, como los mercados emergentes, por ejemplo: Perú.

Theory, es una marca reconocida de lujo estadounidense, produce productos con telas de alta calidad provenientes de Italia, con un gran portafolio de marcas: Theory Men, Theory Luxe y Helmut (Takeuchi, 2012). Sin embargo, no lo ofrece a un precio asequible.

Comptoir Des Cottonniers: es una marca de moda femenina, que ofrece colecciones atemporales de lujo y llenas de espíritu francés, que atraen a la mujer de la ciudad moderna. Sin embargo, cuenta con mucha centralización en Francia y en Europa, además, no distribuye a muchos países y su participación de mercado es pequeña. (Comptoir Des Cottonniers, 2018)

Princesse Tam Tam, es una marca francesa que asegura hasta el más mínimo detalle, además, cuenta con un gran portafolio de productos y con un canal online para realizar ventas. Es una marca reconocida por la experiencia de estar 30 años en el mercado y por tomar en cuenta la retroalimentación de los clientes (Princesse Tam Tam, 2018), sin embargo, se centra mucho en Francia y en Europa y no tiene gran participación de mercado.

J Brand, es una marca de moda, que ofrece denim de alta calidad, sin embargo, ofrece los productos a un precio más alto, basándose en una estrategia precio/calidad.

GU, es una marca nacional, que busca ofrecer productos que sean innovadores y los últimos en moda, sin embargo, le falta mejorar el rendimiento en la cadena de suministro, la cantidad de productos que ofrece son muy pocos, adaptarse a la tendencia digital para mejorar el servicio al cliente y aumentar la presencia a nivel internacional. (Fast Retailing, 2018)

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST, permite desarrollar cada dimensión que puede influir en la industria y en las empresas que la integran en: aspecto político, económico, sociocultural y tecnológico. Se ha realizado este análisis para determinar si es factible o no como empresa de fast fashion, ingresar al Perú.

Aspecto Político

- Estabilidad Política: El 11 de abril del 2021, se realizará las elecciones generales para elegir al presidente de la república, por lo que comenzará la incertidumbre política de quién será el elegido, por lo cual es una amenaza. (Gestión Perú, 2018)
- Acuerdo Comercial con Japón: Se tiene un acuerdo de asociación económica entre el Perú y Japón desde el 1ero de marzo del 2012, por lo que ha permitido un

acercamiento mayor con Asia, realizando negociaciones con sus principales socios comerciales en dicho continente, por lo cual, es una oportunidad. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011)

Aspecto Económico

- Estabilidad Económica: Se menciona que una próxima recesión llegará antes del 2020, pues las economías más desarrolladas han superado su nivel de equilibrio, está en pleno empleo, acumulan ya 32 trimestres de expansión y se ha conseguido un entorno de baja inflación, por lo cual, es una amenaza. (El Confidencial, 2018)
- Tipo de cambio: Las proyecciones de tipo de cambio son de crecimiento, se menciona que para el 2019 se encontrará en s/. 3.30 y con algunos picos de s/.3.35, mientras que para el 2020 se espera que se encuentre a s/. 3.35, esta situación beneficiaria a los exportadores a nivel internacional, por lo cual, es una oportunidad. (El Comercio, 2018)
- Crecimiento de mercados emergentes: Según el Banco Mundial, la región de crecimiento más rápido será el Este de Asia y el Pacífico, donde la economía de China crecería a 6.4% y América Latina se expandiría un 2% para los próximos años, por lo cual, es una oportunidad. (Wroughton, 2018)
- Aumento del poder de compra de los peruanos: El Banco Interamericano de Desarrollo, menciona que para el 2020, el poder adquisitivo de los peruanos que forman parte de la base de la pirámide social subirá a 13%., por lo que permitirá el acceso a líneas de crédito de consumo, por lo cual, es una oportunidad. (Cruz Fiestas, 2015)

Aspecto Socio – Cultural

- Gustos y estilos cada vez más globales: Los gustos de los consumidores cada vez son, más parecidos, por lo que se ha logrado una convergencia de comportamientos, gracias a la globalización. Se espera para el futuro de las marcas, que el mercado global se convertirá en un mercado único con grandes dimensiones, por lo cual, es una oportunidad. (La República, 2013)
- Crecimiento de la población peruana: Se proyecta un decrecimiento en la población peruana, donde la tasa bruta de natalidad será cada vez menor, se espera una tasa del 17.2 para el 2020, esto quiere decir que cada vez más, se tienen hijos a mayor edad, y la tasa de mortalidad será cada vez mayor, se espera para el 2020,

una tasa de mortalidad de 5.8, por lo cual, es una amenaza. (Aramburú y Mendoza, 2015)

- Tendencia a la moda y a la imagen personal: Hoy en día, las personas se preocupan por la forma de vestir, y cada vez más la moda se va acomodando a las necesidades diarias, por lo que para la industria textil es una gran oportunidad que va a ir creciendo a lo largo de los años. (Caldas, 2018)

Aspecto Tecnológico

- Crecimiento del comercio electrónico: En el Perú y a nivel internacional, el canal online está en constante crecimiento. En la industria de retail, permite representar el 3% de su negocio, considerando que en países más desarrollados llega al 10%, la tendencia es de carácter ascendente, por lo cual, es una oportunidad. (Salas Oblitas, 2018)
- Nuevas tecnologías como la identificación de radiofrecuencia (RFID): En la industria textil, permite identificar los artículos desde las plataformas logísticas hasta su venta, con el fin de tener toda la información actualizada sobre el proceso de distribución, con lo que se puede lograr mayor eficiencia en inventarios y una menor merma, por lo cual, para la industria textil es una oportunidad. (Juste, 2017)

Tabla 1.1

Análisis PEST

		EVOLUCIÓN FUTURA				
		12 meses	1 a 3 años	3 a 5 años	IMPACTO	
FACTORES POLÍTICOS - LEGALES	Estabilidad política	Se predice una estabilidad política en el 2019, pues seguirá Vizcarra como presidente.	La situación política será inestable por la incertidumbre de las elecciones presidenciales en el 2021.	AMENAZA	Se predice una estabilidad política pues continuará el mismo presidente electo en la presidencia.	OPORTUNIDAD
	Auerdo Comercial con Japón	Se tiene un acuerdo comercial con Japón desde el 1ero de Marzo del 2012, que permite incentivar el comercio en nuestro país	Se tiene un acuerdo comercial con Japón desde el 1ero de Marzo del 2012, que permite incentivar el comercio en nuestro país	OPORTUNIDAD	Se tiene un acuerdo comercial con Japón desde el 1ero de Marzo del 2012, que permite incentivar el comercio en nuestro país	OPORTUNIDAD
FACTORES ECONÓMICOS						
	Tipo de cambio	El tipo de cambio va a aumentar para el cierre del 2019, a s / 3.30 por dólar	El tipo de cambio según las proyecciones va a continuar creciendo a s / 3.35	OPORTUNIDAD	Se espera que el tipo de cambio continúe en esta tendencia, pues beneficia a los exportadores.	OPORTUNIDAD
	Estabilidad Económica	En el 2019 podría marcar el inicio de una desaceleración de crecimiento económico	Existirá una recesión económica, según la tendencia tocará en el 2020.	AMENAZA	Se encontrará en tiempo de recuperación de la crisis del 2020.	AMENAZA
	Crecimiento de mercados emergentes: Asia y Pacífico	Se prevee un crecimiento en el 2019 de 2% para América Latina y 6.4% para China.	Se prevee un crecimiento mayor en el futuro.	OPORTUNIDAD	Se prevee un crecimiento mayor en el futuro.	OPORTUNIDAD
	Aumento de poder de compra de peruanos	Se espera que en el 2019 se mantenga estable.	Para el 2020, se prevee un crecimiento en el 13%.	OPORTUNIDAD	Se prevee la misma tendencia.	OPORTUNIDAD
FACTORES SOCIALES Y CULTURALES						
	Gustos y estilos cada vez más globales.	La tendencia de nuevas formas de vida converge en una cultura única, donde los hábitos y gustos de los consumidores son cada vez más parecidos	Continuará siendo cada vez más globalizadas las tendencias.	OPORTUNIDAD	Continuará siendo cada vez más globalizadas las tendencias.	OPORTUNIDAD
	Crecimiento de la población peruana	Decrecerá y esto se verá reflejado con la tasa de natalidad y mortalidad.	Continuará decreciendo y esto se verá reflejado con la tasa de natalidad y mortalidad.	AMENAZA	Continuará decreciendo y esto se verá reflejado con la tasa de natalidad y mortalidad.	AMENAZA
	Tendencia en la moda y a la imagen personal	Preocupación por la forma de vestir y que se va acomodando a nuestras necesidades diarias.	Preocupación por la forma de vestir y que se va acomodando a nuestras necesidades diarias.	OPORTUNIDAD	Preocupación por la forma de vestir y que se va acomodando a nuestras necesidades diarias.	OPORTUNIDAD
FACTORES TECNOLÓGICOS						
	Crecimiento de comercio electrónico	Representa un crecimiento del 3% del negocio.	Continuará una tendencia ascendente de crecimiento por medio de este canal.	OPORTUNIDAD	Continuará una tendencia ascendente de crecimiento por medio de este canal.	OPORTUNIDAD
	Nueva tecnología como la identificación de radiofrecuencia (RFID)	La aparición de tecnologías disruptivas como robótica avanzada, internet móvil, análisis avanzado, realidad virtual y la inteligencia artificial están transformando industrias enteras.	Las nuevas tecnologías permitirán brindar nuevas opciones para los canales digitales, que antiguamente tenían limitantes como la prueba de prendas.	OPORTUNIDAD	Las nuevas tecnologías permitirán brindar nuevas opciones para los canales digitales, que antiguamente tenían limitantes como la prueba de prendas.	OPORTUNIDAD

Fuente: Porter, M (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Elaboración Propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite dar como resultado que cuán más fuerte sea la competencia, más bajo será el potencial para obtener utilidades las empresas de dicha industria. La industria por analizar es la industria de retail en las fast fashion en el Perú, es decir, aquellas que diseñan, producen y venden su propia marca.

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Son aquellas compañías que no están compitiendo en la industria, pero tienen la capacidad para competir si desean hacerlo. Por ejemplo: Uniqlo. Esta fuerza, tiene alto riesgo del ingreso de competidores potenciales, por los siguientes motivos:
 - Economías de Escala: Uniqlo, produce a gran escala en base a la demanda de sus productos, es por ello que utiliza un sistema just in time.
 - Diferenciación de los productos: Uniqlo, se diferencia por la calidad del servicio, sus productos de calidad a un precio razonable y que son dirigidos a todos los segmentos de mercado. (Takeuchi, 2012)
 - Costo para cambiar al cliente: Es bajo, pues no son leales a las marcas, solo buscan satisfacer su necesidad de estilo, calidad y precio.
 - Acceso a los canales de distribución: No hay exclusividad en los canales de distribución, pues las tiendas de los competidores se encuentran dentro de malls o centros comerciales.
2. Rivalidad entre compañías establecidas de la industria: Buscan quitarse la participación de mercado unas a otras, estas son: Zara, Forever 21 y H&M. La rivalidad entre compañías establecidas de la industria es totalmente alta.
 - Estructura Competitiva de la Industria: La industria de retail – fast fashion en el Perú, es consolidada pues es un número específico de empresas que luchan por ganarse la participación de mercado, estas son: Zara, Forever 21 y H&M.
 - Demanda de la industria: La industria de retail está creciendo entre 6% y 9%, por lo que tiene una demanda creciente y se espera que continúe este crecimiento a largo plazo (Mercado Negro, 2018).
 - Condiciones de los costos: Los costos fijos son elevados, debido que se debe alquilar los espacios, contratar a vendedores, personal administrativo, fábricas, por lo que las empresas compiten más aun para lograr el punto de equilibrio y no generar pérdidas, por ello, la competitividad es alta.

- Diferenciación: Se diferencian principalmente en la calidad, estilo del producto, precio y en el servicio que se obtiene dentro de la tienda. En base a lo antes mencionado, existe diferenciación.
 - Barreras de Salida: Son altas, por la alta inversión en alquiler de espacios, contratación de personal, el posicionamiento a nivel internacional, entre otras.
3. Poder de Negociación de los Compradores: Los compradores en la industria retail – fast fashion, son los propios clientes que buscan satisfacer sus necesidades de manera inmediata a un precio razonable. Su poder de negociación es alto.
- Los clientes escogen a quien le compran, de acuerdo con la calidad, al estilo que buscan y un precio bajo, por lo que también se diferencian en ello.
 - El cliente se encuentra informado, por ello, toma mejores decisiones de compra. (Mercado Negro, 2018)
 - El costo de cambiar de una marca a otra es bajo, es por ello, que el cliente no es leal.
4. Poder de Negociación de los Proveedores: Es bajo, pues las materias primas para la industria textil, la puedes encontrar en cualquier lugar y aún más gracias a la globalización.
- Las materias primas que utilizan tienen sustitutos y cualquier proveedor te la puede proveer.
 - Las compras que realizan significan un gran volumen de ventas para el proveedor.
5. Productos Sustitutos: Son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad, por ejemplo, las marcas que comercializa cada tienda por departamento: Saga Falabella, Ripley, Oeschle y Paris con sus marcas: Sybilla, Index, Malabar y Alaniz. Asimismo, también las marcas de las tiendas en supermercados Metro, Plaza Vea y Tottus, estas son: Urb, Mithos y Cherokee respectivamente..

Por todo lo mencionado anteriormente, la industria de retail – fast fashion, es una industria altamente competitiva.

1.2.3. Determinación de las Oportunidades y Amenazas

Para las empresas internacionales que forman parte de la industria retail – fast fashion, que quisieran ingresar al Perú para comercializar su oferta de valor, deberán analizar el entorno general.

El Perú, presenta acuerdos comerciales, con Japón, Estados Unidos que permiten el libre comercio entre los países, asimismo, este país apunta como uno de los países de América Latina con un desarrollo comercial avanzado, por lo que sería una oportunidad de inversión. Además, el crecimiento en la industria de retail se encuentra entre 6% y 9%, gracias al mayor turismo que se genera. Las tecnologías, son una oportunidad pues permiten desarrollar mejores servicios y procesos más eficientes, como la tecnología RFID (El Comercio, 2018). Finalmente, no sólo se encontrará un mercado en la capital, sino también en las provincias peruanas, pues serán muy bien recibidas.

Sin embargo, la industria es altamente competitiva pues el posicionamiento que han creado H&M, Zara y Forever 21 en el mercado peruano, es asombrosamente fuerte, además no presenta una situación política estable a largo plazo y el consumidor está informado, empoderado y contiene todas las herramientas para distinguir la conveniencia en todos los sentidos, por lo que es más exigente y no es leal a las marcas. Por otro lado, las tiendas departamentales, aumentan la competitividad posicionándose en el canal online, como, por ejemplo: Saga Falabella. (El Comercio, 2018)

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En base a la matriz EFI, Uniqlo, tiene una posición interna sólida pues dio como resultado 2.64, esto quiere decir, que tiene la capacidad para hacer frente a sus debilidades, gracias a su equipo, a la inversión en tecnología y a su rentabilidad como empresa, para poder expandirse en nuevos mercados. Además, cuenta con puntos fuertes como su propuesta de valor dirigida para todos los segmentos y adaptado a sus necesidades, a un precio asequible, a la preocupación por la sociedad y el medio ambiente, que va a permitir también convertir dichas debilidades en fortalezas.

Tabla 2.2

Matriz de los factores internos de Uniqlo

	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Atiende todas las necesidades de las diferentes culturas, climas y niveles de ingresos.	0.10	4	0.40
Empresa reconocida por el Porter Prize, por su estrategia exclusiva y la obtención de beneficios que superan los del sector.	0.10	3	0.30
Produce siendo lo más sostenible posible, se preocupa por el medio ambiente.	0.09	4	0.36
Cumple con los derechos de los trabajadores, incluye a mujeres y a personas con discapacidades.	0.08	3	0.24
Buena relación precio/calidad	0.07	4	0.28
Producto de calidad y servicio de calidad A1	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
Menor cantidad de tiendas a nivel internacional a comparación de sus competidores.	0.10	2	0.20
Mucha demora en detectar tendencias, adaptar diseños y lanzar nueva prenda al mercado.	0.12	1	0.12
Menor presencia internacional	0.08	1	0.08
No cuentan con mucha eficiencia en las operaciones de tienda	0.10	2	0.20
No se han expandido en mercados emergentes	0.09	2	0.18
	1.00		2.64

Fuente: David, F (1997). Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración Propia

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

En base a la matriz EFE, Uniqlo tiene la capacidad para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, pues dio como resultado 2.83, una puntuación mayor al promedio, ya que gracias a su posición interna sólida puede invertir y posicionarse en nuevos mercados como el Perú. Tiene como visión, convertirse en líder de la industria minorista digital, es por esa razón que será capaz de aprovechar las nuevas tecnologías, los gustos y estilos globales, con el fin de seguir ofreciendo productos de calidad a un precio razonable y diferenciándose de la competencia.

Tabla 2.3

Matriz de los factores externos de Uniqlo

	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Acuerdo Comercial con Japón	0.10	4	0.40
Perú, uno de los países de América Latina con un desarrollo comercial.	0.09	3	0.27
Industria de retail en el Perú en crecimiento	0.11	3	0.33
Los gustos y estilos son cada vez más globales	0.11	4	0.44
Nuevas tecnologías de radiofrecuencia (RFID)	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Industria altamente competitiva y gran posicionamiento de Zara, H&M y Forever 21.	0.13	3	0.39
No presenta una situación política estable	0.13	1	0.13
El consumidor se encuentra informado y no es leal.	0.12	3	0.36
Canal online, aumenta la competitividad.	0.12	2	0.24
	1.00		2.83

Fuente: David, F (1997). Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración Propia

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

Uniqlo, se dirige a un segmento de mercado masivo, pues ofrece prendas básicas para todo el público (personas comunes y corrientes) independientemente de la edad, género, nacionalidad o procedencia, con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno.

Asimismo, se diferencia por su propuesta de valor, la cual es: ofrecer ropa de calidad, a un precio accesible, como también, ofrecer una calidad del servicio, con un personal atento, jovial e informado, y finalmente un rápido proceso de pagos en caja con arreglos de ropa realizados en el establecimiento mientras el cliente espera. (Takeuchi, 2012). Para poder lograr ello, cuenta con habilidades distintivas, las cuales son: economías de escala, sistema just in time, personal idóneo y especializado, exigencias en el control de calidad, proveedores con bajos márgenes y buena calidad.

Por todo lo antes mencionado, cuenta con una estrategia genérica basado **en liderazgo en costos y diferenciación integrada.**

Figura 2.5

Matriz de las Estrategias Genéricas de Michael Porter



Fuente: Porter, M. (1980) Competitive Strategy

Fast Retailing (2018)

2.4. Matriz FODA

La matriz FODA tiene como fin, dar a conocer cuál es la situación real en la que se encuentra la empresa en base a un análisis interno y externo y poder plantear nuevas estrategias para el futuro.

Como se ha mencionado anteriormente, se ha tomado en cuenta las oportunidades y amenazas del análisis PEST en el entorno peruano y las fortalezas y debilidades de Uniqlo, con el fin de poder proponer nuevas estrategias.

FO

- Liderazgo en costos: Continuar siendo líder en costos, gracias a sus economías de escala y su sistema just in time, permitiendo alcanzar eficiencias en cada uno de sus procesos.
- Diferenciación: Continuar diferenciándose con un producto básico de calidad, junto con un buen servicio al cliente, tomando en consideración las nuevas tecnologías que permitirán la reducción de tiempo en los procesos de distribución, pago y venta.
- Desarrollo de Producto: Continuar desarrollando mejoras en los productos, basándose en las necesidades de los clientes. Por ejemplo: Introduciendo nuevas tecnologías como HEATTECH para incrementar el valor de sus productos.

DO

- Integración Vertical hacia atrás: Ser su propio proveedor de materias primas, con el fin, de que Uniqlo sea capaz de tener el control al 100% en toda su cadena de valor, con el fin de reducir el tiempo de entrega en los distintos canales que maneja (online y tiendas físicas).
- Desarrollo de Mercado: Introducir los productos que viene desarrollando a nuevos mercados, como los mercados emergentes que se encuentran en crecimiento, por ejemplo: Perú.
- Diversificación: Aprovechar que los gustos y estilos son más globales y crear nuevas líneas de negocios como Uniqlo Home.

FA

- **Diferenciación:** Continuar diferenciándose con productos y servicio de calidad a un precio razonable, posicionándose en los mercados donde aún no se encuentra, para hacer frente a la competencia.

DA

- **Atrincheramiento:** Salir de los mercados donde son débiles y las operaciones en tienda son muy caras, lo cual no permite lograr la eficiencia en los procesos.

Tabla 2.4

Matriz FODA cruzado de Uniqlo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Atiende todas las necesidades de las diferentes culturas, climas y niveles de ingresos.	1. Menor cantidad de tiendas a nivel internacional a comparación de sus competidores.
	2. Empresa reconocida por el Porter Prize, por su estrategia exclusiva y la obtención de beneficios	2. Mucha demora en detectar tendencias, adaptar diseños y lanzar nueva prenda al mercado.
	3. Produce siendo lo más sostenible posible, se preocupa por el medio ambiente.	3. Menor presencia internacional
	4. Cumple con los derechos de los trabajadores, incluye a mujeres y a personas con discapacidades.	4. No cuentan con mucha eficiencia en las operaciones de tienda
	5. Estrategia basado en precio/calidad	5. No se han expandido a mercados emergentes.
	6. Ofrece un producto de calidad y un servicio A1.	6. Crear nuevas líneas de negocio
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Acuerdos Comercial con Japón	5.5 <i>Liderazgo en Costos:</i> Continuar siendo líder en costos y aprovechar las economías de escala con los gustos más globales.	2.4 <i>Integración Vertical hacia atrás:</i> Ser su propio proveedor, para tener el control al 100% de toda la cadena de valor y reducir el tiempo ofreciendo a través del canal online y en tiendas físicas, aprovechando la demanda en la industria de retail.
2. Perú, uno de los países de América Latina con un desarrollo comercial avanzado.		
4. Industria de retail en crecimiento	6.4. <i>Diferenciación:</i> Se diferencia en el precio, en ofrecer un producto de calidad que atiende las necesidades de diferentes culturas, climas y niveles de ingresos, como también en el servicio aprovechando las nuevas tecnologías.	5.2. <i>Desarrollo de Mercado:</i> Introducir los productos a nuevas zonas geográficas como Perú.
4. Nuevas tecnologías de radiofrecuencia (RFID)		
5. Los gustos y estilos son cada vez más globales	1.5. <i>Desarrollo de Productos:</i> Mejorar o cambiar los productos actuales para ofrecer innovación en estilos y gustos al mercado actual.	6.5. <i>Diversificación:</i> Crear nuevas líneas de negocio en base a los gustos que demanda el mercado. Por ejemplo: Uniqlo Home.
AMENAZAS	FA	DA
1. Industria altamente competitiva y gran posicionamiento de H&M, Zara y Forever 21.	6.1. <i>Diferenciación:</i> Se diferencia en el precio, en ofrecer un producto de calidad que atiende las necesidades de diferentes culturas, climas y niveles de ingresos, como también en el servicio posicionándose en el mercado a pesar de la competitividad.	4.5 <i>Atrincheramiento:</i> Salir de los mercados donde son débiles y las operaciones en tienda no son eficientes.
2. No presenta una situación política estable.		
3. El consumidor se encuentra informado y no es leal.		
4. Canal Online, aumenta la competitividad.		

Fuente: Thompson (1998). Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas.

Elaboración Propia

2.5. Visión, Misión y Políticas

La visión es la declaración de lo que la empresa quiere llegar a ser en el largo plazo, es por eso que la visión de Uniqlo es: ser la empresa líder en la industria textil de tiendas especializadas y convertirse en una empresa minorista de consumo digital (Fast Retailing, 2018) (Modaes.es, 2014) pues tiene como propósito, convertir efectivamente la información de los productos y responder rápidamente a lo que el consumidor necesita.

La misión es el propósito de la empresa, por lo que la misión de Uniqlo es: crear el máximo confort LifeWear que enriquezca la vida de las personas, pues tiene como principal foco, satisfacer las necesidades de las personas, ofreciendo prendas de alta calidad a un precio razonable, que sea bonita y superpráctica, útil para la vida e innovadora pues desarrolla productos utilizando telas de alto funcionamiento tales como HEATTECH y Ultra Light Down. (Fast Retailing, 2017)

Las políticas de Uniqlo, son los principios que ha establecido Fast Retailing como grupo, los cuales deben ser cumplidos por todos los colaboradores de la empresa, sin importar la marca en la que trabaje. Estas son:

- a. Orientación al cliente: Haremos todo lo que este en nuestra mano por nuestros clientes.
- b. Crecimiento: Aspiraremos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel posible del éxito.
- c. Desarrollo: Alcanzaremos resultados importantes mediante la promoción de la diversidad y el trabajo en equipo.
- d. Ágil: Avanzaremos con celeridad y paso firme en todo lo que hagamos.
- e. Flexibles: Conduciremos al negocio en base al mercado, productos y los hechos.
- f. Respetamos: Actuaremos como ciudadanos globales con ética e integridad. (Takeuchi, 2012)

2.6. Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Incrementar a 1,246 tiendas Uniqlo Internacional para el 2018. (Fast Retailing, 2017)
- Alcanzar las ventas a 5 millones de yenes por Uniqlo para el 2020.
- Alcanzar un beneficio de 1 billón de yenes por Uniqlo para el 2020. (Takeuchi, 2012)

2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN

En base a oportunidades obtenidas del análisis externo y las unidades estratégicas de negocio que desarrollan sus competidores actuales, se ha propuesto la creación de tres unidades estratégicas de negocio, estas son:

- **Uniqlo Home:** Es una línea de negocio, orientado para aquellas personas que quieran adaptar las tendencias a su hogar, desde el salón, habitación, cocina, baño, y habitación de niños. Por ejemplo: H&M Home.
- **Uniqlo Maternity:** Es una línea de negocio, orientado para aquellas mujeres que se encuentren embarazadas, cuenta con categorías como vestidos, pantalones, poleras, pijamas y polos. Por ejemplo: GAP Maternity
- **Uniqlo Fit:** Es una línea de negocio, orientado para hombres y mujeres que realicen deporte, cuenta con categorías como: buzos, polos, pantalones, licras, casacas, poleras, tops deportivos y shorts. Por ejemplo: Adidas.

2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.

Las estrategias que se encuentra implementando Uniqlo, busca encontrarse en relación con la misión y visión.

La estrategia de ambiente global persigue dos factores fundamentales: la presión por adaptarse al mercado local y la presión por reducir los costos.

- **Presión por adaptarse al mercado local:** Baja. Uniqlo, analiza las tendencias y épocas del año en las que se encuentra cada segmento al que se dirige y les ofrece productos en base a ello y a sus necesidades, siempre asegurando la calidad y ofreciendo un precio bajo. Es por esa razón que, ofrece los mismos productos en cada uno de los diferentes países sólo que adaptado a la época del año en la que se encuentre.
- **Presión por reducir los costos:** Alta, Uniqlo, tiene como fin lograr la eficiencia en cada uno de sus procesos, con la finalidad, de entregar un producto a un precio asequible, es por ello que desarrolla economías de escala y utiliza un sistema just in time.

Frente a lo antes mencionado, se puede mencionar que Uniqlo, utiliza una **estrategia global.**

Las estrategias corporativas y de crecimiento, busca incrementar las ventas de la empresa, es por ello que Uniqlo ha desarrollado y busca desarrollar las siguientes estrategias:

- Desarrollo de nuevos productos: Uniqlo, ha lanzado productos con nuevas tecnologías, pues busca nunca dejar de evolucionar adaptándose a las necesidades de los clientes. Por ejemplo: HEATTECH, es una ropa térmica con un tejido especial que retiene el calor corporal para protegerte del frío. (Fast Retailing, 2017)
- Desarrollo de nuevos mercados: Uniqlo, busca incrementar su expansión a nivel internacional a través de tiendas propias, en Europa y en Norteamérica. Hoy en día, se encuentra en 18 países a nivel mundial (Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur, Singapur, Malasia, Tailandia, Filipinas, Indonesia, Australia, Estados Unidos, Canadá, Londres, Francia, Rusia, Alemania, Bélgica y Japón) (Fast Retailing, 2017)
- Estrategia de Integración hacia adelante: Realiza las actividades de distribución a sus tiendas propias. No hay intermediarios, por lo que permiten un contacto directo con el cliente.
- Estrategia de Expansión Internacional: Realizó una joint venture cuando se expandió a China en el 2002. (Takeuchi, 2012)

Con respecto a la **estrategia de inversión a nivel negocios**, es importante destacar que la industria textil, es un sector que se encuentra en la etapa de madurez, pues cada vez más han ingresado diversas empresas que han generado una mayor competitividad y que el mercado se sature, provocando un crecimiento a un ritmo más desacelerado.

Para hacer frente a la competencia, Uniqlo deberá, penetrar el mercado aumentando la publicidad por medio de los canales digitales, dando a conocer su propuesta de valor y seguir desarrollando mercado, es decir, seguir expandiéndose como, por ejemplo, a mercados emergentes, los cuales se encuentran en crecimiento.

Por otro lado, Uniqlo gracias a las **estrategias que ha venido realizando en cada una de las áreas de la empresa**, ha logrado lo que hoy en día es. Estas estrategias son:

Recursos Humanos

- Contrata al personal idóneo para cada uno de los puestos.

- Forma al personal para la solución de problemas de manera independiente.
- Ofrece oportunidades de desarrollo para el personal. Por ejemplo: Le ofrece una línea de carrera a los vendedores.
- Motiva al personal escuchando sus ideas e implementándolas.
- Recompensa el trabajo bien hecho, mediante la evaluación de trabajo.

Marketing

- Ofrece productos básicos de alta calidad, con una larga duración y utiliza tecnología para aumentar la propuesta de valor, como HEATTECH.
- Ofrece una estrategia de precios asequibles.
- Utiliza dos canales de distribución: por medio de tiendas físicas y por canal online.
- Ofrece un producto en base a las necesidades de cada cliente, a su clima, género, edad, geografía.
- Utiliza canales tradicionales y digitales para dar a conocer la marca, como, por ejemplo: televisión, periódicos y blogs.

Operaciones

- Utiliza el sistema just in time, produciendo la ropa al momento y en base a lo que se va a vender.
- Reduce los costos en mano de obra, con el fin de ser más eficientes.
- Adquiere materias primas de calidad y a un bajo coste.
- Elimina los desperdicios en los diversos procesos con el fin de ser más eficientes.

I + D

- Escucha a los clientes y desarrolla nuevos productos en base a sus necesidades.
- Mejora las capacidades de gestión.
- Investiga, analiza errores y propone mejoras.

Financiera

- Mejora la rentabilidad de la empresa.
- Reduce el índice de gastos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Fast Retailing, es conocido por no publicar su organigrama, debido a la reestructura organizacional que se da en los puestos de alto nivel a corto tiempo. Sin embargo, en base a la información obtenida de diversas fuentes, se propuso una estructura organizacional.

Actividades Externas

- Comité de Recursos Humanos: Lo lidera un director externo, analizando los cambios organizacionales importantes y los ajustes a nivel compañías, pidiendo opiniones y sugerencias del Director General.
- Comité de Derechos Humanos: Asesora sobre la ejecución de la diligencia debida en materia de derechos humanos, garantizando el respeto por los derechos humanos.

Actividades Internas

- Comité de Legal: Se encarga de resolver el código de conducta, educa a los ejecutivos y empleados, para que actúen siempre de manera legal.
- Comité de Ética y Sustentabilidad: Se encarga de publicar el informe anual de sostenibilidad, protección del medio ambiente, como también busca asegurar que el grupo no utilice una presión indebida en contrapartes comerciales.
- Comité de Divulgación: Se encarga de divulgar la información de la Bolsa de Valores de Tokio (TSE), aumenta la transparencia, relevando la información de manera precisa, justa, oportuna y fácil de entender.
- Comité de Inversiones de TI: Debate y asesora sobre las inversiones en TI que lograrán mejor los objetivos de innovación digital, como también la eficacia de las inversiones individuales. (Fast Retailing, 2018)

Actividades de Apoyo

- Marketing: Se encarga de ejecutar las estrategias de promoción, de precio, publicidad con el fin de generar mayor tráfico a las tiendas, de dar a conocer las diversas marcas y sus propuestas de valor. Por ejemplo: Utilizó televisión,

periódicos y un blog UNIQLOCK lo cual ha permitido un mayor branding y posicionamiento de la marca. (Takeuchi, 2012)

- Investigación y Desarrollo: Se encarga de obtener información acerca de las necesidades de los clientes, de las tendencias del hoy en día, analiza a sus competidores para ver donde puede ser más fuerte y en base a ello, lanzan nuevos productos.
- Operaciones: Se encarga de producir, almacenar y distribuir los productos a las diferentes áreas geográficas de cada marca, siendo lo más eficiente posible.
- Finanzas: Busca maximizar la rentabilidad de la empresa.

Actividades Principales

Estas actividades se han separado por unidad estratégica de negocio que se ubica en cada área geográfica. Las tres áreas geográficas son: Asia, Europa, Estados Unidos y Perú.

Asia

- Theory: Cuenta con 538 tiendas en Japón.
- GU: Cuenta con 358 tiendas en Japón a finales de agosto del 2017.
- Uniqlo: Cuenta con 1,708 tiendas en Asia.

Europa

- Uniqlo: Cuenta con 166 tiendas en Europa.
- CDC (Comptoir des Cotonniers): Cuenta con 333 tiendas en Francia y resto de Europa.
- PTT (Princesse tam – tam): Venden sus productos a través de grandes almacenes y boutiques, en Francia y resto de Europa, cuentan con 153 tiendas.

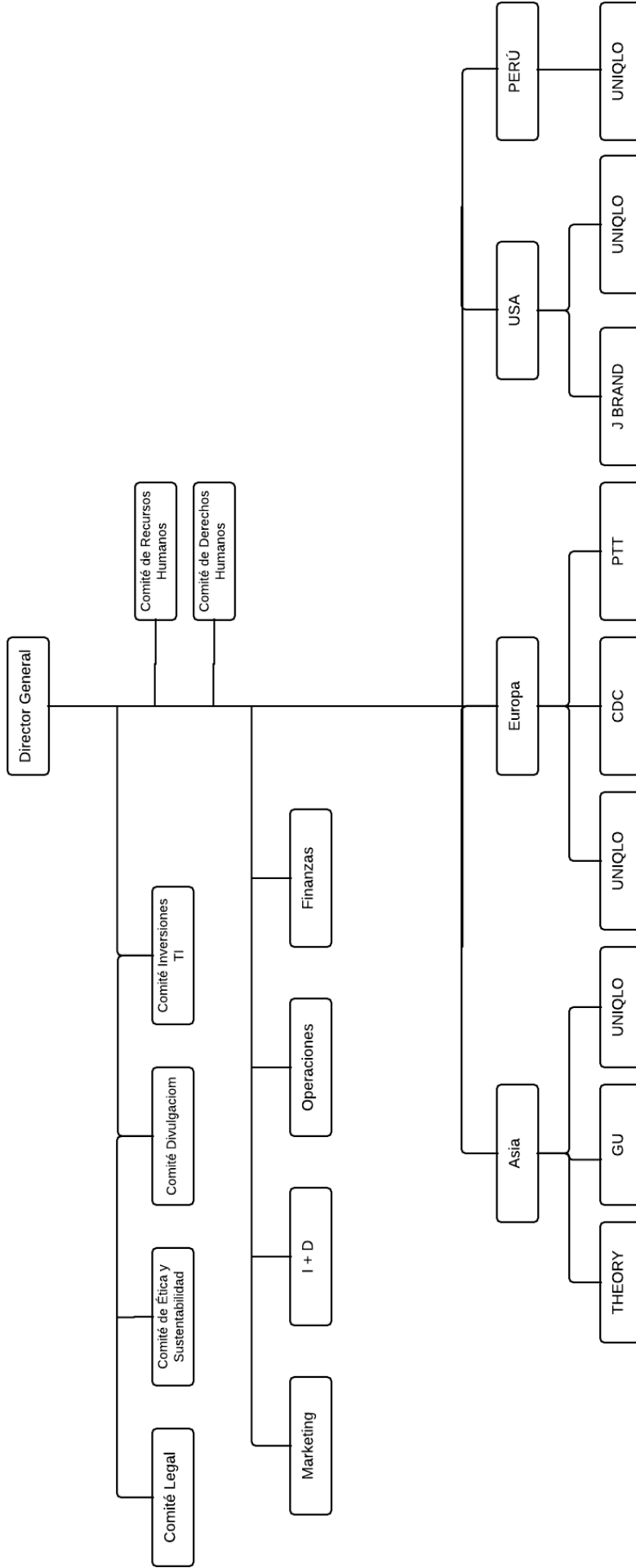
Estados Unidos

- J Brand: Tiene una gran presencia en el mercado estadounidense.
- Uniqlo: Cuenta con 46 tiendas en Estados Unidos.

Perú

- Uniqlo: Cuenta inicialmente con 2 tiendas en Lima Metropolitana.

Figura 3.6
Estructura Organizacional de Fasar Retailing



Fuente: Fleitman J. (2000) Negocios Exitosos
Elaboración Propia

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

Actualmente, Fast Retailing se encuentra implementando estrategias para lograr su objetivo de incrementar las ventas a 5 billones de yenes para el 2020, y este objetivo lo busca lograr con dos aspectos fundamentales: la cultura organizacional y la motivación a través de la formación, reconocimiento y el crecimiento del colaborador, pues ningún crecimiento externo se genera, si no hay un crecimiento interno (colaboradores).

Fast Retailing, actualmente tiene una cultura fuerte, donde los colaboradores son seleccionados si van acorde a los valores de la compañía, donde los principios son compartidos y se debe actuar siempre bajo estos, tanto dentro, como también fuera de la organización, logrando un alineamiento de la cultura, con la filosofía de Yanai. Asimismo, es importante destacar que Fast Retailing cuenta con una cultura adaptable o emprendedora, pues se adaptan al comportamiento y a las tendencias del mercado, satisfaciendo las necesidades de cada uno de sus clientes.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la motivación a los colaboradores se da por medio de tres aristas: formación, crecimiento profesional y reconocimiento.

La formación se desarrolla, por medio de un sistema de redes, con el fin de que los colaboradores aprendan a solucionar problemas de manera independiente, y estén preparados para tomar la mejor y más eficiente decisión (Takeuchi, 2012). Por el lado de crecimiento profesional, se ofrece una línea de carrera para cada puesto, se le da el poder de toma de decisiones, actuando como si fuera el propio directivo, pero trabajando en equipo, como si fueran uno solo, por lo que permite al colaborador crecer a nivel profesional, retarse y equivocarse, logrando salir adelante por sus propios medios. Finalmente, por el lado de reconocimiento, se vincula las recompensas y el desempeño, es decir, se recompensa el trabajo bien hecho, evaluando estrictamente el rendimiento del colaborador durante un periodo específico. (Takeuchi, 2012)

Se deberá mantener la misma estructura de implementación de la estrategia a mediano plazo, pues como menciona Yanai, el futuro de la compañía depende completamente de la motivación de los empleados y hoy en día, los resultados son favorables.

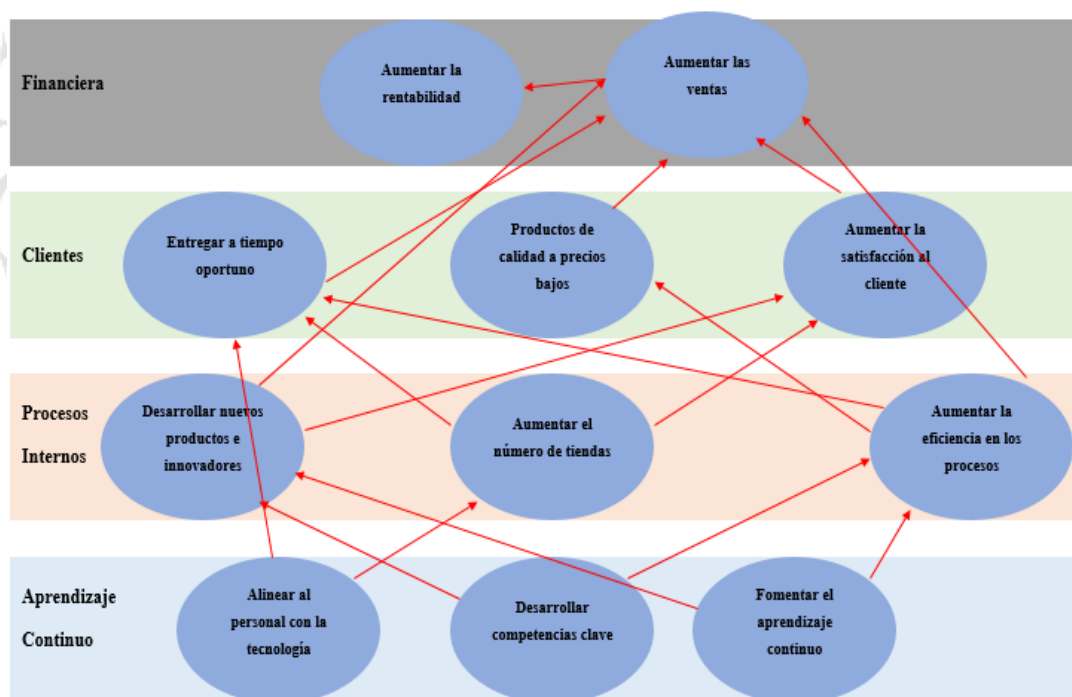
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El mapa estratégico de control de Fast Retailing, permite determinar una visión genérica de lo que se quiere lograr, en base a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje continuo. El fin principal de la empresa Fast Retailing, es incrementar la rentabilidad, en base al incremento de ventas, sin embargo, se requiere de la capacitación, aprendizaje, desarrollo de competencias claves y la motivación del personal para lograr la eficiencia en los procesos, incrementar el número de tiendas a nivel mundial e ir desarrollando productos innovadores a un precio bajo, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 4.7

Mapa Estratégico de Control de Fast Retailing



Fuente: Kaplan R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into action.

Elaboración Propia

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral contiene los objetivos estratégicos y medibles, los indicadores (KPI's) a utilizar para cada objetivo, en base a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje continuo.

Tabla 4.5

Cuadro de Mando Integral Fast Retailing

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Proyectado
	Alcanzar rentabilidad del 20% para el 2018.	(Incremental de Ventas Netas)/Costos y Gastos*100	20%
	Lograr un ROI del 26% para el 2018.	Ingresos - Inversión/Inversión	26%
Clientes	Desarrollar 5 productos innovadores cada semestre.	Número de productos nuevos lanzados en el mercado por semestre.	5
	Alcanzar la satisfacción del cliente a 85% para el 2018.	Top Two Box 2018	85%
	Aumentar la calidad del servicio.	% de respuestas dentro de los plazos acordados	85%
Procesos	Aumentar la eficiencia en el proceso de producción	Recursos utilizados/Número de productos producidos*100	18%
	Aumentar el número de tiendas a 1,248 para Uniqlo Internacional en el 2019.	Número de tiendas al cierre 2018 vs Número de tiendas al cierre 2019.	1248
Recursos Humanos	Alcanzar capacitación a todos los colaboradores de la corporación.	Número de personas capacitadas/Total de Empleados*100	100%
	Promover el 10% de nuestros colaboradores.	Número de personas promovidas /Total de Empleados	10%
	Lograr un top to box con respecto al clima laboral en un 80%.	Top Two Box 2018	80%

Fuente: Kaplan R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into action.

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- La clave del crecimiento de las ventas para Fast Retailing, es seguir ofreciendo prendas básicas de moda de calidad, a bajo precio y en el momento oportuno, siempre siendo lo más eficientes en cada uno de los procesos y satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Cuenta con una estructura flexible, pues se adapta constantemente a las necesidades de los clientes y a los factores externos que puedan influir en los procesos de producción.
- Fast Retailing, presenta una cultura fuerte y adaptable, pues se centra mucho en que los colaboradores ejecuten sus labores en base a los principios establecidos, buscando motivarlos, en base a la recompensa, formación y crecimiento profesional.
- Fast Retailing, tiene el potencial para hacer frente a sus competidores y aumentar su participación de mercado, a pesar de que la industria del sector de fast fashion se encuentre en madurez.

RECOMENDACIONES

- Integrarse verticalmente hacia atrás, es decir, que sean sus propios proveedores, con el fin de manejar sus propios tiempos y entregar las prendas en menor tiempo y en el momento más oportuno.
- Incrementar la línea de negocio en Uniqlo, empresa pilar de Fast Retailing, como, por ejemplo: Uniqlo Home, Uniqlo Maternity y Uniqlo Fit, logrando una mayor diversificación e ingreso a diversos mercados.
- Incrementar su presencia en América Latina a través de la expansión de tiendas, pues debe aprovechar las oportunidades de crecimiento de este nuevo mercado, para ingresar y hacer frente a su principal competidor, Zara.
- Incorporar las nuevas tecnologías en los procesos de distribución y servicios, con la finalidad de ser más eficientes y continuar con la implementación de la estrategia de liderazgo en costos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón (2011). Recuperado de:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=90&Itemid=113

Aramburú, C. y Mendoza W. (2015). Recuperado de:
<http://www.cne.gob.pe/uploads/eventos/2017/semi-taller-futuro-pais/presentaciones/05-ppt-carlosearamburu-demografiapoblacionperuana.pdf>

Así han impactado las fast fashion desde su llegada al Perú (23 de abril 2018).
Recuperado de: www.elcomercio.com.pe

Caldas, R. (15 de enero 2018). Tendencias 2018. Recuperado de:
<https://www.potenciatuimagenpersonal.com/single-post/Tendencias-2018>

Comptoir Des Cotonniers (2018). Recuperado de:
<http://www.comptoirdescotonniers.com/la-marque-c84.html>

Comptoir Des Cotonniers (2018). Recuperado de:
<https://www.fastretailing.com/eng/group/comptoir/>

Corporate Governance (2018). Recuperado de:
<https://www.fastretailing.com/eng/about/governance/>

Crecimiento del retail en el Perú (28 de marzo 2018). Recuperado de:
www.mercadonegro.pe

Cruz Fiestas, D. (11 de diciembre 2018). BID: poder de compra de la base de la pirámide subirá 13%. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bid-compra-base-piramide-subira-13-2020-206182>

David, F. (1997) Conceptos de Administración Estratégica.

Driving Digital Transformation (2018). Recuperado de:
<https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/interview.html>

Elecciones 2021: Keiko arranca con 24% y Guzmán con 15% de intención de voto. (16 de enero del 2018). Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/elecciones-2021-keiko-arranca-24-guzman-15-intencion-voto-225023>

Fast Retailing (2017). Annual Report 2017. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf p.1

Fast Retailing (2017). Annual Report 2017. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf p.2

Fast Retailing (2017). Annual Report 2017. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf p.19

Fast Retailing (2017). Annual Report 2017. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf p.28

Fast Retailing (2017). Annual Report 2017. Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2017_en.pdf p.62

Fleitman, J. (2000) Negocios Exitosos.

GU (2018). Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/group/gov/>

Homogenización de los deseos: estrategia global de marca (21 de enero del 2013).
Recuperado de: <https://www.larepublica.co/opinion/analistas/homogenizacion-de-los-deseos-estrategia-global-de-marca-2029743>

J Brand (2018). Recuperado de: <https://www.fastretailing.com/eng/group/jbrand/>

Juste, M. (22 de Julio 2017). Inditex controla cada prenda desde el almacén hasta su venta. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/07/22/596c98cdca474117648b45f4.html>

Kaplan R. & Norton D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into action.

La próxima recesión llegará antes del 2020 (19 de Marzo del 2018) Recuperado de:
https://www.elconfidencial.com/economia/2018-03-19/proxima-recesion-crisis-economia-crecimiento_1537306/

Osterwalder A. (2000) The Business Model Canvas

Porter, M. (1985) Competitive Advantage

Porter, M. (1980) Competitive Strategy

Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Princesse Tam (2018). Recuperado de: <http://www.princessetamtam.com/fr/la-marque-p23.html>

¿Qué esperar del tipo de cambio 2018, 2019 y 2020? (06 de Abril del 2018) Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-precio-dolar-son-proyecciones-bcr-noticia-510057>

Salas Oblitas, L. (30 de abril 2018). Ecommerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057>

Strict Quality Control and Safety Management (2018). Recuperado de: https://www.fastretailing.com/eng/sustainability/products/quality_and_safety.html

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 1

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 2

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 3-4

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 5

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 7

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 8

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 8-9

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 10

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 11-12

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 23

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 27

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 29

Takeuchi, H. (3 de octubre 2012) Grupo Fast Retailing. *Harvard Business School*, (30), 30

Theory: La marca de moda que dictará las tendencias de 2017 (2017). Recuperado de: <https://www.gallery.ad/es/news/article/theory-la-marca-de-moda-que-dictara-las-tendencias-de-2017>

Thompson (1998) Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas.

Uniqlo amplía su línea infantil con el objetivo de ser el número uno mundial en 2020 (24 de septiembre 2014). Recuperado de:
<https://www.modaes.es/empresa/uniqlo-amplia-su-linea-infantil-con-el-objetivo-de-ser-el-numero-uno-mundial-en-2020.html>

Uniqlo Business Model (2018). Recuperado de:
<https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>

Uniqlo Business Model (2018). Recuperado de:
<https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>

Wroughton, L. (09 de enero del 2018). Mercados emergentes conducirán el crecimiento mundial en 2018: Banco Mundial. Recuperado de:
<https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1EY2S6-OUSLB>

Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas (1 de marzo 2018).
Recuperado de: www.elcomercio.com.pe

