

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


Gerardo Alonso Montalvo Diaz

Código 20100736

Lima – Perú

Octubre de 2018



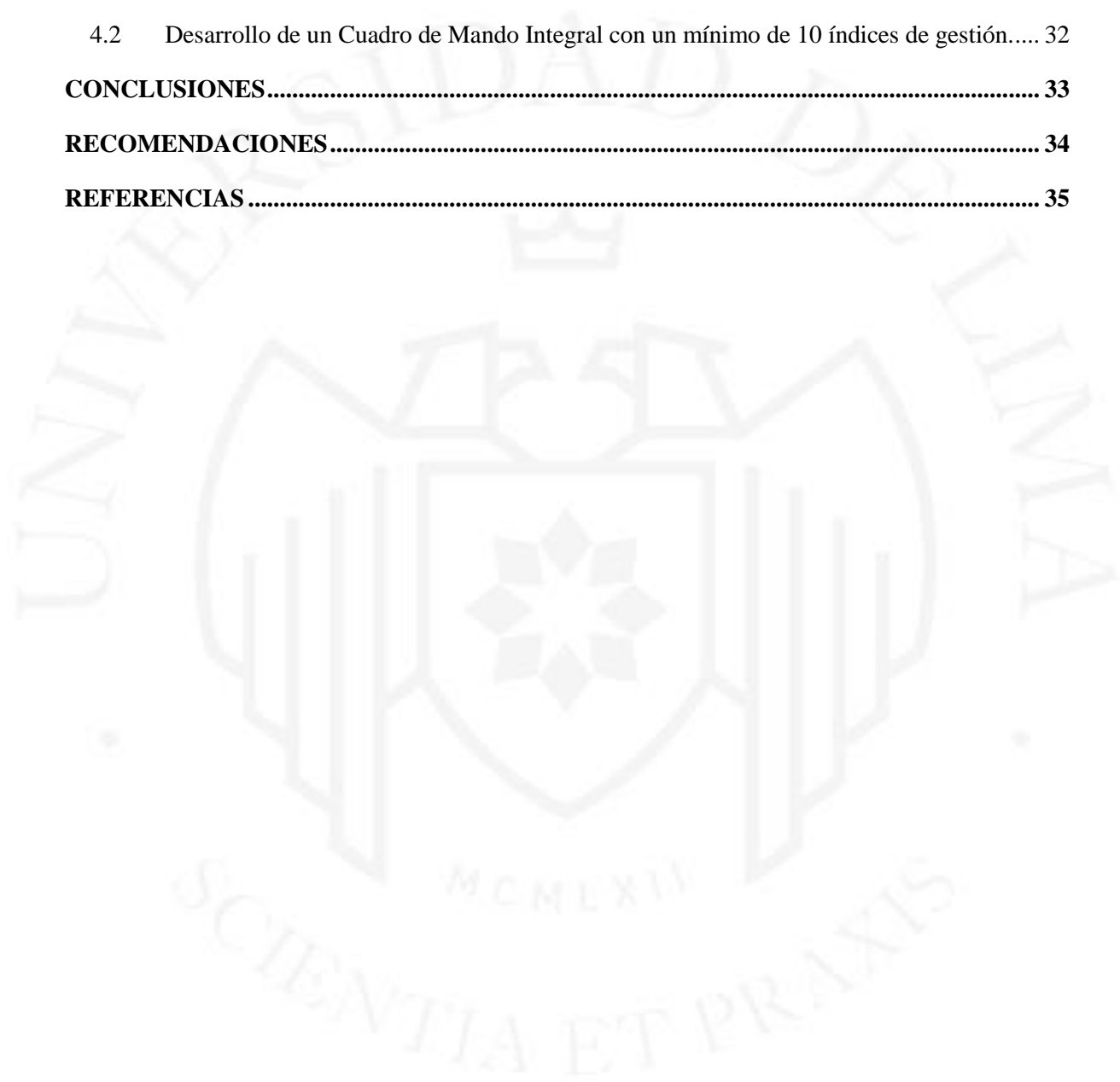


**SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE
UN PLAN ESTRATÉGICO DEL INGRESO AL
MERCADO PERUANO DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR FAST FASHION**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO 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.	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).	8
1.2 Diagnóstico Externo.....	9
1.2.1 Análisis PEST.	9
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	12
1.2.3 Determinación y de las Oportunidades y Amenazas.....	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.....	19
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	21
2.4 Matriz FODA	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.....	25
2.7 Redefinición de las UEN.....	26
2.8 Propuestas y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	28

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.	28
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	30
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		31
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	31
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.....	32
CONCLUSIONES.....		33
RECOMENDACIONES.....		34
REFERENCIAS.....		35

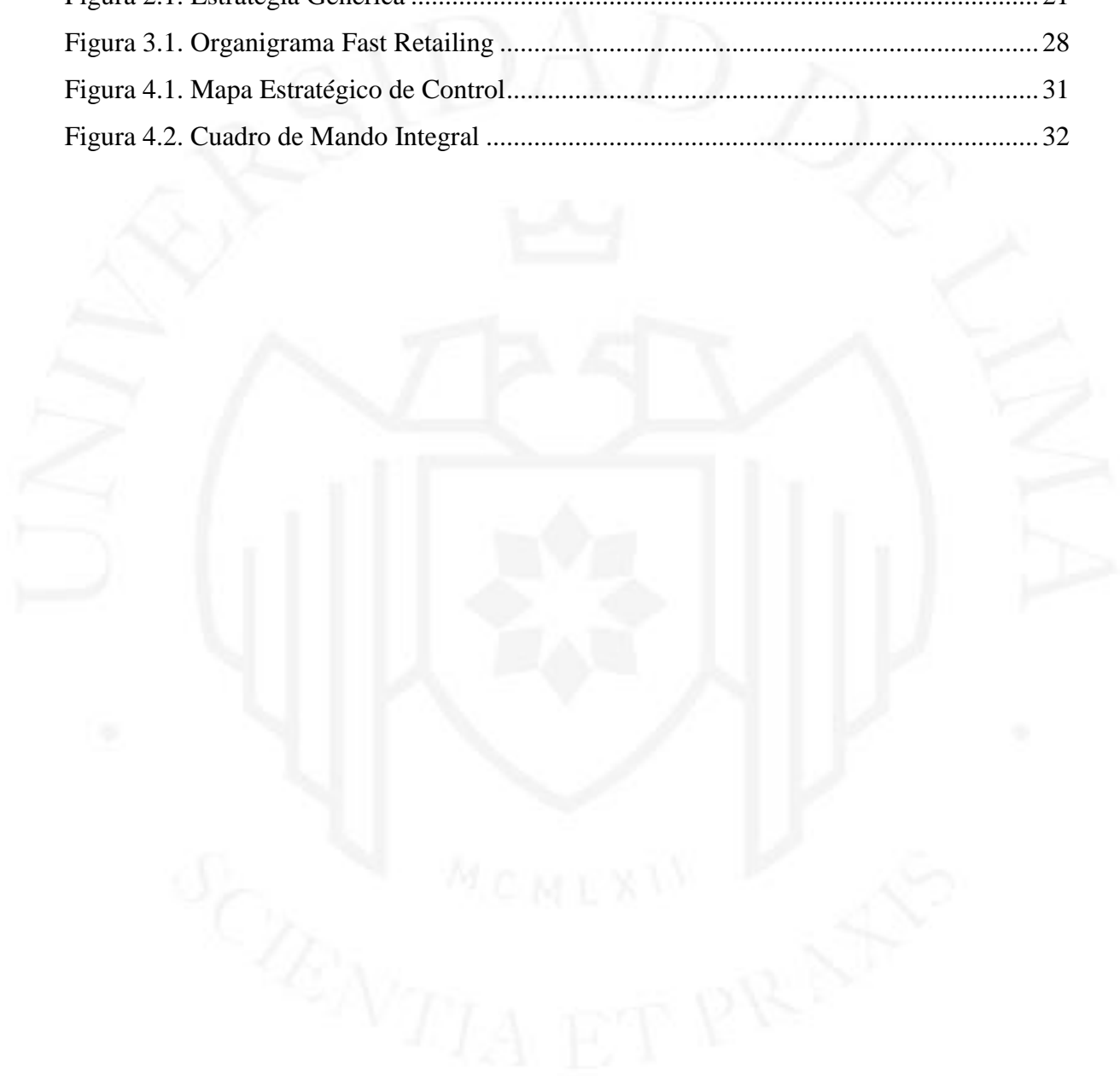


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Ventaja Competitiva por UEN	7
Tabla 1.2. Fortalezas y Debilidad por UEN	8
Tabla 1.3. Análisis Externo	16
Tabla 2.1. Matriz EFI	18
Tabla 2.2. Matriz EFE	19
Tabla 2.3. Matriz FODA	23
Tabla 2.4. Políticas Empresariales.....	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Cadena de Valor.....	4
Figura 2.1. Estrategia Genérica	21
Figura 3.1. Organigrama Fast Retailing	28
Figura 4.1. Mapa Estratégico de Control.....	31
Figura 4.2. Cuadro de Mando Integral	32



INTRODUCCIÓN

Originado en Japón, Fast Retailing es un Grupo empresarial creado en el año 1949, entonces llamado Ogori Shoji, y teniendo como único propósito la venta de ropa formal para caballeros. No fue hasta en 1984, cuando Yanai se hizo cargo de las operaciones, que la empresa dio un cambio radical en su giro, siendo ahora el de venta de ropa informal.

Hiroshima, año 1984, fue testigo de la apertura de la primera tienda UNIQLO, reflejando desde ese entonces, la preocupación de Yanai por ofrecer productos accesibles al poder adquisitivo de los clientes. No obstante, esta percepción positiva llegó a convertirse en un arma de doble filo, dado que el consumidor comenzó a relacionar a la marca como una empresa no innovadora, que tiene como único atributo un precio bajo.

Esta situación cambió cuando Yanai decidió publicar abiertamente que UNIQLO terminará de ofrecer precios bajos, anteponiendo la calidad de sus productos. Fue entonces, que apoyado en su Modelo SPA, que significa minorista especializada con marca propia, Yanai comienza a emprender diversas estrategias de producción, marketing y ventas, para llegar a diferentes mercados y ser considerada internacionalmente como una marca de calidad.

En este contexto, es que UNIQLO tiene como intención ingresar al mercado peruano, siguiendo la estrategia que marcas competidoras, como H&M y ZARA, han realizado. Como consultor asignado, realizaré un análisis empresarial (interno y externo) para, posteriormente, implementar un plan estratégico que se adapte a los valores y al modelo empleado por la compañía.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del Modelo de Negocio

El lienzo de modelo de negocio o Business Model Canvas, es una herramienta de anteproyecto que permite tener una visión general del negocio del Grupo Fast Retailing, según sus bloques de actividad, antes de la generación de estrategias de éxito.

En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. (Hills y Jones, 2009, p. 6)

Este análisis aborda inicialmente el entorno de la empresa, para terminar posteriormente con un análisis interno.

- El modelo de Negocio de Fast Retailing se centra en satisfacer al segmento de personas de 20 a 60 años que buscan prendas básicas de buena calidad, según Yanai esta ropa no está focalizada en un segmento exclusivo, sino en personas comunes y corrientes.
- Su propuesta de valor va más allá de ofrecer precios bajos, sino es ofertar un precio justo, pero anteponiendo la producción de prendas de calidad que satisfagan las preferencias de sus clientes. El Grupo atiende las necesidades de sus clientes realizando ventas detallistas con una amplia gama de tiendas de gran tamaño, ubicadas en las ciudades principales de diferentes países, no obstante, cuenta con un canal online, el cual se espera vaya creciendo en los próximos años.
- La relación con sus clientes debe ser cercana, creando en ellos una especie de fidelización por la calidad y valores de la compañía, para esto el personal se encuentra capacitado en ser jovial y servicial en todo momento; además, la compañía cuenta con un programa de reciclaje, que permite principalmente donar

prendas a refugiados alrededor del mundo, y un programa de contratación de personas con discapacidad, este programa supera ampliamente el mínimo legal de 1.8% (Japón).

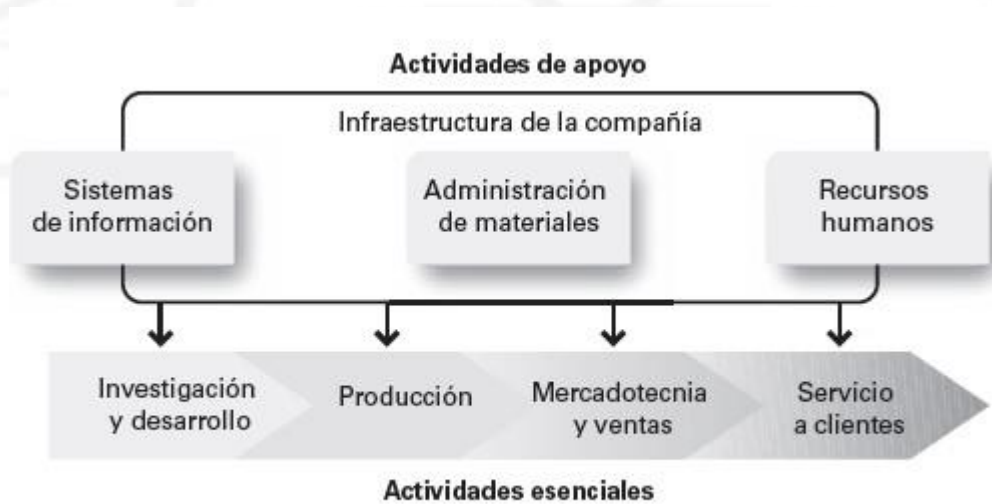
- Los clientes prefieren tener la opción de pagar en efectivo o tarjeta, ventaja que no poseen las tiendas del canal tradicional, y sí las Fast Fashion, sin embargo, no poseen el valor agregado de tener una tarjeta propia (caso de Ripley, Saga y Paris). El precio que los clientes están dispuestos a pagar es de consumo masivo bajo, posicionándose por debajo de competidores directos como Zara y Gap.
- Los recursos claves con los que cuenta Fast Retailing son sus Centros de I+D, necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes y crear tendencias entre ellos; sus tiendas, estas deben estar diseñadas de tal forma que impulsen la venta de sus prendas; y su equipo humano, el cual se podría dividir en técnicos, personal especializado en la búsqueda constante de la calidad (calidad del Grupo); equipo de ventas, que son los actores centrales de la compañía; y el equipo de marketing, encargado de liderar la estrategia publicitaria en los medios de comunicación.
- Las actividades claves del Grupo son las relacionadas con el modelo SPA, entre ellas encontramos: el desarrollo de productos, apoyados en los comentarios postventa y en sus centros de I+D; la logística, su equipo de Desarrollo de Materiales compra insumos de calidad a bajo costo (volumen); su relación y asistencia a las fábricas, se realizan visitas semanales y se asesora sobre el control de calidad; las ventas, se mantiene motivado al personal y se restringe los SKU por tienda; y la publicidad, actividad que la ayudó a ser reconocido internacionalmente.
- Las asociaciones claves del Grupo son con las fabricas asociadas que producen sus productos, esta asociación está afianzada bajo contratos duraderos que permiten asegurar un flujo continuo de producción, no obstante, se realiza también asistencia técnica con un grupo de especialistas para garantizar controles adecuados de calidad.
- La estructura de costos de la empresa inicialmente estaba enfocada en reducir costos de forma drástica, para así entregar al cliente un producto a precio

asequible. Esta estrategia no terminó siendo beneficiosa para el Grupo, ya que destruyó la reputación de su marca; razón por la que innovó en procesos (Modelo SPA) para poder entregar un producto “básico” y de alta calidad, pero manteniendo un precio relativamente bajo comparado al de sus competidores.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor permite conocer cómo se interrelacionan las actividades primarias y de soporte en la empresa con el fin de crear valor añadido, este valor será la ventaja competitiva del Grupo Fast Retailing. De mismo modo Hills y Jones (2009) señalan: “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (p. 83).

Figura 1.1.
Cadena de Valor



Nota: Cadena de valor, según actividades de apoyo y esenciales

Fuente: Hill, C.W. L. y Jones, G. R. (2009).

Actividades primarias:

- I/D: Fast Retailing con el objetivo de convertir a UNIQLO en una marca internacional, creó en 2004 (Nueva York) su primer Centro de I+D, y posteriormente hizo lo mismo en Tokio, Paris y Milan. Esta acción permite no solo tener productos con una calidad superior, sino también con un mayor atractivo en su diseño según su mercado objetivo.
- Producción: los productos de Fast Retailing dada su demanda global, deben pasar por sistemas de producción estándar que permita producir a gran volumen, manteniendo la calidad y reduciendo la merma, o aun peor, la llegada de un producto imperfecto a las manos del cliente; para esto, Fast Retailing contrató al equipo Takumi, especialistas técnicos con muchos años de experiencia en el sector textil, para ofrecer a las fabricas asistencia técnica sobre el mantenimiento del control de calidad.
- Mercadotecnia y ventas: la publicidad no es un gasto, sino una inversión y UNIQLO lo tiene bien claro, ya que es conocida por hacer un uso eficaz de la publicidad tanto en medios tradicionales, como los periódicos; o en la web, donde ganó 3 premios internaciones por la campaña UNIQLOCK. No obstante, Yanai tiene claro que vender es más importante que producir, razón por la que constantemente busca promover a los empleados en las tiendas, a fin de mantenerlos motivados y fieles al Grupo.
- Servicio a clientes: el objetivo del servicio post venta es solucionar los problemas de los clientes, pero UNIQLO usa también este canal para recibir un feedback sobre las necesidades de estos, y así gracias a un aproximado de 72,000 comentarios anuales, desarrollar nuevos productos que se acomoden a sus necesidades.

Actividades de soporte:

- Sistemas de Información: Si bien es cierto que la tecnología ha cambiado las reglas y ahora el consumidor está más informado sobre lo que ofrece el mercado, y no solo el local; las empresas Retail también se han beneficiado de los privilegios de los canales tecnológicos, dado que la venta online permite obtener

base de datos e información a tiempo real sobre los consumidores, además de posicionar mercancía, en muchas ocasiones de poca rotación, a precios especiales y a predisposición de los clientes; no obstante, te permite manejar inventario de forma más eficiente, haciendo uso de centros de distribución ubicados de forma estratégica para economizar costos.

- **Administración de Materiales:** La logística de abastecimiento, almacenamiento y distribución de mercancía, muchas veces representa gran parte del costo de los bienes ofertados, para esto Fast Retailing realiza compras a granel mediante negociaciones directas en todas partes del mundo. Lo que busca la empresa principalmente es calidad y crear relaciones estrechas y duraderas con los mejores proveedores, además de realizar inspecciones periódicas que garantice su buen accionar. Actualmente, esta industria maneja sistemas web con sus proveedores a fin de proporcionar trazabilidad a tiempo real del sell in y sell out de las mercancías.
- **Recursos Humanos:** Yanai con vistas al futuro y tras sus fallidos intentos en búsqueda de sucesores, creó el Fast Retailing Management and Innovation Center (FRMIC), este centro de formación de ejecutivos líderes debería permitir abastecer a Fast Retailing de los mejores talentos alrededor del mundo, se prevé que la empresa necesitará 200 ejecutivos, un 50% japoneses y otro 50% de diferentes países, para dirigir sus operaciones en el año 2020. Además, para puestos más operativos, Yanai cree en la frase un trabajador de por vida, por lo cual busca promover la estabilidad y la mejora continua en su personal, haciendo uso de ascensos dentro de sus tiendas.

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

Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores cuando sus estrategias le permiten tener una rentabilidad superior al promedio durante varios años (Hills y Jones, 2009, p. 6).

El Grupo Fast Retailing divide sus Unidades de Negocio según las marcas que la componen, dentro de las marcas diferentes a UNIQLO encontramos: Theory, CDC y PTT, marcas globales; y GU, establecida solo en Japón.

Tabla 1.1.
Ventaja Competitiva por UEN

UEN	Actividad	Estrategia	Ventaja competitiva
UNIQLO	Producción	Adquisición y producción con algodón de alta calidad	Calidad Superior
Theory	Producción	Calidad suprema, haciendo uso de las mejores telas italianas	Calidad Superior
Comptoir Des Cottonniers (CDC)	Marketing	Campañas publicitarias exitosas dirigida a satisfacer las necesidades de sus clientes	Superior Capacidad de respuesta hacia los clientes
Princesse tam-tam (PTT)	I/D	Elegancia y comodidad en prendas para el público femenino	Superior Capacidad de respuesta hacia los clientes
GU	Producción	Utilización del Modelo SPA de UNIQLO para reducir costos	Eficiencia Superior

Nota: Estrategia y ventaja competitiva por UEN

Fuente: Elaboración propia

Si bien el Grupo cuenta con diferentes marcas, y estando estas relacionadas entre sí comparten sinergias por la cadena de valor, se podría deducir que la ventaja competitiva del Grupo es Eficiencia Superior; no obstante, lo significativo de la marca UNIQLO en relación con los ingresos y la cantidad de tiendas para Fast Retailing hacen que la ventaja competitiva de esta marca sea la del Grupo.

En sus inicios UNIQLO en su búsqueda de reducir sus precios, llegó a ser percibida únicamente como una tienda de marca propia de bajo coste, en consecuencia, su marca perdió calidad y dejó de ser atractiva para el público. Esta situación se repitió también en el ámbito internacional, siendo en China uno de los mercados más afectados, en donde se podría decir que se adaptaron en exceso. Para cambiar esta situación se decidió optar por la calidad como factor diferenciador, pero gracias el Modelo SPA el uso de insumos finos y elaborados no hicieron que los productos dejaran de ser asequibles para el cliente.

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocio).

El Grupo, como conjunto de empresa exitosas, cuenta con diferentes fortalezas que ha sabido explotar, pero esto no significa que no cuente con falencias las cuales pueden no permitir que Fast Retailing logre los resultados trazados. Estas fortalezas y debilidades individuales de cada UEN pueden afectar a otra empresa del Grupo, siendo UNIQLO la principal, sus aciertos y desaciertos pueden influir directamente en sus pares y en el rendimiento del Grupo en general. De acuerdo con Hill y Jones (2009): “Para identificar fortalezas y debilidades, deben comparar el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tienen que establecer indicadores de competitividad” (p. 93).

En el cuadro siguiente se desarrolla un análisis interno por UEN, pero estas fortalezas y debilidades, como ya ha sido mencionado, pueden ser compartidas entre sí, siendo las de UNIQLO las que afecten con mayor gravedad a las otras empresas del Grupo.

Tabla 1.2.
Fortalezas y Debilidad por UEN

UEN	Fortalezas
UNIQLO	1. Modelo SPA, que brinda control total del negocio y altos estándares de calidad.
	2. Contar con 4 centros de I+D para el desarrollo de nuevos productos.
	3. Excelente rotación de inventario por pie cuadrado.
	4. Productos básicos útiles para diferentes segmentos de mercado.
	5. Centro de atención a clientes que retroalimenta sus comentarios.
	6. Vendedores motivados y capacitados en atención al cliente.
	7. Buena reputación al ser un anunciante líder en periódicos y web.
	8. Marca con amplio valor social, por sus campañas de ayuda e inclusión.
Theory	9. Productos de alta calidad y estilo sofisticado.
CDC	10. Adecuada publicidad y promoción.
	11. Fuerte posicionamiento en Francia y Europa.
PTT	12. Prendas elegantes y cómodas, de gran aceptación.
	13. Fuerte posicionamiento en Francia.
GU	14. Aplicación del Modelo SPA, que brinda eficiencia en costos de producción.

(continúa)

(continuación)

UEN	Debilidades
UNIQLO	1. Alta rotación del personal de dirección.
	2. Dificultad en implementar planes de sucesión exitosos.
	3. Menor expansión de mercado en comparación a la competencia.
	4. Margen EBIT menor al de la competencia.
	5. Planes de expansión muy ambiciosos, sin un análisis del mercado.
GU	6. Bajos márgenes unitarios por producto.

Nota: Fortalezas y debilidades, por UEN.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST.

La estructura competitiva de una industria puede verse afectada por las decisiones estratégicas de los administradores o por las condiciones cambiantes de un macroambiente más amplio (Hills y Jones, 2009, p. 66). Dentro de este contexto encontramos factores que pueden encadenar oportunidades o amenazas:

- **Político:** La crisis política en el Perú crea desconcierto en todas sus industrias y la Retail no es la excepción, ingresar a un nuevo mercado requiere una gran inversión dado el tipo de negocio de Fast Retailing, pero acontecimientos como la renuncia del presidente Kuczynski y los diversos casos de corrupción, podrían ocasionar el surgimiento o modificación de diversas leyes que podrían perjudicar al sector Retail (amenaza).

Sobre este acontecer, La Cámara de Comercio de Lima y Adex, tienen posturas claras. “Ambos gremios empresariales reconocieron que la incertidumbre política generada por la vacancia ya ha afectado las expectativas económicas. La CCL dijo que si en diciembre esperaban que el Perú crezca 3.9% este año, ahora han reducido sus proyecciones” (Angulo, 2018, párr. 7).

- **Político:** El crecimiento del sector Retail en el Perú se debe en parte a los esfuerzos que han realizado los últimos gobiernos para promover la integración comercial, además, de buscar constantemente acuerdos de libre mercado, que tiene como fin atraer inversión extranjera al sector (oportunidad)
- **Económico:** La llegada de Zara, H&M, Gap y For Ever 21, competidores de Fast Retailing, al mercado peruano no es casualidad, Perú es actualmente un país emergente catalogado como uno de los más atractivos para el sector Retail, y el crecimiento continuo de su economía lo avala (oportunidad).
- **Económico:** Perú es la segunda economía en la región menos vulnerable ante una crisis mundial, solo superada por Chile, Perú cuenta con reservas de 60,000 millones de dólares, un 27% de su PBI; y una deuda pública de solo el 25% del mismo. Además, cuenta con un reducido déficit exterior de 1.6%, el cual se proyecta se irá reduciendo en los próximos años (oportunidad).
- **Económico:** La Cámara de Comercio de Lima prevé que el sector Retail crecerá entre un 6% y 9%, esto debido a el turismo y a las aperturas de nuevos centros comerciales, pero los negocios de ropa están pasando por otro panorama, ya que al no haber inversión pública y privada la compra de indumentaria se ha contraído en el primer trimestre (amenaza).
- **Social:** el cliente de hoy es más consciente del producto que va a comprar, su decisión de compra no se centra en lo tangible de la prenda, sino en la cadena de valor y en los stakeholders que rodean a la empresa. Esta información a disposición del cliente es favorable siempre que las empresas realicen esfuerzo para contribuir de forma positiva a la sociedad y a sus grupos de interés (oportunidad).
- **Social:** El consumidor peruano ha recibido con amplia acogida las tiendas “fast fashion”, sea por su procedencia extranjera, por haberla conocido cuando realizaban algún viaje al exterior, por el valor de su marca o por lo contemporáneo de sus productos; los peruanos han dejado de lado las tiendas habituales, llámense Ripley y Saga, y centran parte de su presupuesto en comprar en estas tiendas, sin dejar de mencionar, que estas les representan un mayor estatus social (oportunidad).

- **Social:** Los negocios Retail en provincia son siempre bien recibidos, en especial cuando se usan formatos modernos similares a los de Lima y cuando se establecen dentro de centros comerciales. Se espera que las ventas fuera de la capital se incrementen, llegando a representar el 50% del total, para el año 2020 (oportunidad).
- **Social:** El consumidor peruano está acostumbrado al canal tradicional como las bodegas, tiendas pequeñas o puestos de mercado, estos las prefieren dada su cercanía a sus hogares o por los lazos de confianza que se establecen con el vendedor, llegando al punto de ofrecerse crédito “fiar” para el pago de productos (amenaza).
- **Social:** El ingreso de las tiendas Fast Fashion al mercado peruano perjudicaron en gran medida a los grandes almacenes, y al verse afectada sus ventas no han tenido de otra opción que reestructurar su oferta. En la actualidad, se han enfocado en repotenciar sus marcas propias y estas ya son atractivas para el consumidor, representando un total del 50% de sus ventas (amenaza).
- **Tecnológico:** En el sector Retail, el ámbito tecnológico va ganando terreno, y es que no es novedad que todo cliente antes, durante y después de realizada su compra, tendrá un smartphone en sus manos y es necesario que las Fast Fashion aprovechen este canal, ya sea para promocionar nuevos productos de temporada, comunicar ofertas o recibir comentarios directamente desde su web o aplicativo (oportunidad).
- **Tecnológico:** Pensar que el cliente está dispuesto a movilizarse largas distancias o hacer colas interminables es restarle valor a los productos que se ofrecen, poder realizar pagos en cualquier espacio de la tienda (vía celular) o realizar pedidos desde la comodidad del hogar son las tendencias de hoy. Esta conducta, aunque requiere de una inversión inicial, puede favorecer a reducir costos a las empresas, generar mayor volumen de ventas y aumentar la rotación del inventario físico inmovilizado (oportunidad).
- **Tecnológico:** Si bien el público peruano está inclinado a realizar compras online, el volumen de ventas de prendas es reducido en comparación con los electrodomésticos y productos tecnológicos, que representa entre del 70% al 80%

de las ventas por internet. Esta situación es de esperar dado que un catálogo online puede resultar engañoso a lo que a prendas se refiere (amenaza).

- **Tecnológico:** El mercado de comercio online en el Perú, se encuentra dominado principalmente por Saga Falabella y Ripley, pero ambas empresas no pueden dormirse en sus laureles, dado que “Amazon, una de las tiendas virtuales más grandes del mundo, anunció que abrirá en Bogotá su primera oficina de servicio al cliente... Con esta acción la marca pretende estar más cerca de los colombianos y de los ciudadanos de Latinoamérica” (Serrano, 2018, párr. 1), es decir, Amazon se podría transformar en una amenaza latente para el sector Retail en los próximos años (amenaza).
- **Ambiental:** El Perú por su ubicación geográfica se encuentra propenso a sufrir diferentes desastres naturales, entre ellos fenómenos climatológicos y movimientos sísmicos. Si bien en el 2017, los centros comerciales del país generaron un incremento en sus ventas del 9.4% con relación al 2016, este primer trimestre de este año fue de mucha adversidad debido al fenómeno del niño. Esta es un constante que no desaparecerá y que puede ocasionar que el consumo se vea fuertemente afectado, siendo la ropa una necesidad secundaria en comparación a otras como comida y medicina (amenaza).

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

En el modelo de cinco fuerzas de Porter se puede deslumbrar las limitantes que tendrá la empresa para generar ganancias, una fuerza competitiva alta es considerada una amenaza dado que reduce los márgenes de la empresa, mientras una baja es una oportunidad que permite obtener mayores beneficios en la industria (Hills y Jones, 2009, p. 45).

La amenaza de ingreso de competidores potenciales, se mide con relación a la altura de la “barrera de costos” que existe en el mercado, aun si una industria puede parecer muy rentable, estas barreras pueden mantener alejados a los competidores:

- Economía de Escala, en este tipo de negocio se suele hacer uso de grandes tiendas en donde se pone a disposición una amplia variedad de SKU, tener muchos modelos iguales o poca diversidad de estilos no sería bien percibido por el

cliente; pero para lograr esta amplia variedad en la oferta es necesario producir a altas cantidades para así amortiguar el costo fijo de alquilar una tienda de grandes dimensiones (barrera alta).

- Diferenciación de producto, las Fast Fashion se esfuerzan por llegar a conocer a su cliente y darles un producto con características únicas, no obstante, se apoyan en campañas publicitarias para que su producto sea aún más exclusivo; en el caso de UNIQLO, su alianza reciente con Roger Federer, a cambio de 300 millones de dólares por 10 años, es muestra del alcance que le quiere dar a su marca (barrera alta).
- Requisitos de capital, no es posible ingresar al mercado Fast Fashion sin realizar fuertes inversiones, debido a que el diseño y la decoración de las tiendas deben ser estrambóticos o fuera de lo común, además, es necesario contar con un espacio amplio y con una gran variedad artículos que llamen la atención del espectador (barrera alta).
- En relación con las políticas gubernamentales, el gobierno se encuentra a favor del ingreso de nuevas empresas, dado que estas generan bastantes puestos de trabajo, además, que al ser negocios formales realizan el pago adecuado de impuestos, caso que no se repite en abundancia en el país debido a la alta tasa informalidad (barrera baja).
- Costo de cambio, el perfil del consumidor peruano no suele identificarse con una marca en concreto, posiblemente la única excepción sería el mercado de los teléfonos móviles, pero en la industria de tiendas Retail este no es el caso, la similitud de la oferta y la capacidad para satisfacer la misma necesidad hacen que el cliente no piense 2 veces antes de entrar a la tienda de la competencia (barrera baja).

De acuerdo con el análisis de las barreras de ingreso, se puede determinar que en su mayoría estas son altas, razón por la que en el mercado peruano existe una Baja amenaza de ingreso de competidores potenciales.

Poder de negociación de los compradores, en la actualidad debido a la alta disponibilidad de la información el comprador tiene la sartén por el mango, es decir, el cliente al ser el usuario final tiene la potestad de elegir de forma indiferente la tienda de su agrado, ya sea por la similitud en la oferta, el bajo costo de cambio (no existe contrato de por medio) o por la facilidad en comparar propuestas, este tiene las de ganar. Otro aspecto favorable para el comprador es la ubicación de las tiendas, citando un caso en contrato, el Centro Comercial Jockey plaza agrupa en un radio de unos kilómetros a Gap, Zara, H&M y Forever21; esto le es favorable al consumidor ya que puede realizar compras cruzadas y comparar precios con mucha sencillez (Alto poder de los compradores).

Poder de negociación de los proveedores, las empresas que componen el mercado Fast Fashion tienen un alto poder adquisitivo, se encuentran dispersas en múltiples territorios y realizan compras globales, por consiguiente, no dependen de un solo proveedor y no les resulta imposible integrarse hacia atrás. Se podría decir, que son capaces de imponer el precio de venta que están dispuestos a pagar y, no es descabellado pensar, que para el proveedor perder uno de estos clientes representaría perder gran parte o la totalidad de sus ventas. Sin mencionar, que son las Fast Fashion las que ponen las condiciones de pago, siendo al crédito y realizándose en no menos de 60 o 90 días (Bajo poder de los proveedores).

Amenaza de productos sustitutos, las Fast Fashion ofrecen una experiencia de compra diferente al común de las tiendas de ropa, comenzando desde sus exhibidores, pasando por los camerinos y terminando en las cajas registradoras, un cliente pocas veces siente este confort al realizar una compra; y ni mencionar al público femenino, que puede pasar varias horas paseando por sus secciones y finalizar sin realizar una sola compra, pero con una sonrisa en su rostro. Tal vez sustituir esta experiencia no es fácil, pero sí lo es satisfacer la necesidad principal por la que un cliente va a una de estas tiendas y es la de realizar la compra de una prenda fashion (de moda). Es entonces que aparecen tiendas como Amazon o Asos, que ponen a disposición una gran variedad de prendas provenientes de diferentes países y a un precio asequible, logrando ser una amenaza latente para reducir los precios, pero que no termina de ser muy significativa por el bajo volumen de compras online en el país (Baja amenaza).

Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales, esta rivalidad se centra en las empresas actuales que compiten en la industria, a mayor rivalidad los precios bajan y los gastos se incrementan, en consecuencia, la rentabilidad en la industria disminuye.

- La estructura de la industria es consolidada, debido a que la industria de las Fast Fashion está compuesta por pocas empresas: H&M, Zara, Gap y Forever21, pero esto no le resta rivalidad a la industria, sino todo lo contrario. Estas cuatro empresas tienen claro que cada punto de participación cuenta y que de dormirse terminarían siendo borradas de la mente del consumidor, además, está presente en ellas que la concertación de precios es una práctica prohibida, razón por la que rivalidad se mantiene alta. Alta Rivalidad.
- La demanda de la industria en relación con años anteriores se ha contraído, ya sea por el fenómeno del niño o por la inestabilidad del gobierno, estos primeros dos trimestres han sido muy desafiante para las empresas Fast Fashion. Superado estos primeros meses la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2018) señala “Para el cierre de este año, se espera que las ventas del sector retail registren un crecimiento óptimo de entre 7% y 9%, en comparación al año pasado” (párr. 1), Baja Rivalidad.
- Los costos fijos en la industria son elevados, debido a que estas empresas suelen operar en tiendas de muchos metros cuadrados y para tener un tráfico constante de clientes, se suele alquilar terrenos en los centros comerciales más concurridos del país; razón por la cual, es necesario asegurar un volumen de ventas elevado. Este volumen es lo que permite a las Fast Fashion ser rentables, pero también genera una Alta Rivalidad.
- Las barreras de salida en la industria Fast Fashion se dividen en: la inversión en activos fijos, la cual no es muy elevada porque los terrenos suelen ser alquilados; los costos fijos de salida, las liquidaciones del personal no son significativas para las empresas; la dependencia económica, la industria peruana no es muy representativa para las Fast Fashion; y las restricciones gubernamentales, que no generan un mayor impacto a estas. Baja Rivalidad.

Acorde a las variables analizadas, existe una alta rivalidad entre competidores actuales, esto debido a la constante lucha que tienen que realizar para ganar puntos de participación en un mercado contraído en los primeros trimestres del 2018.

En conclusión, las 5 fuerzas de Porter nos demuestran que en el Perú la industria Fast Fashion tiene una alta intensidad competitiva y para lograr ser rentables se debe conseguir un alto número de ventas e invertir un fuerte capital, no obstante, el Perú no deja de ser uno de los mercados más atractivos de la región, y de contar con una marca bien posicionada y un alto capital de inversión, es posible sacarle provecho al mercado peruano.

1.2.3 Determinación y de las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 1.3.
Análisis Externo

Análisis Externo	Descripción
Oportunidades	
Esfuerzos del gobierno peruano en promover el libre mercado y la integración comercial.	Esta postura protege al capital extranjero, dado que el Perú no fomenta una postura de proteccionismo que favorece a la producción nacional.
Crecimiento continuo de la economía peruana.	El crecimiento económico está relacionado directamente con el poder adquisitivo de los clientes.
Perú es la segunda economía menos vulnerable ante una crisis Mundial.	La estabilidad económica del país permite que el consumo se mantenga constante.
El consumidor peruano reconoce a las empresas que se preocupan por sus stakeholders.	Fast Retailing invierte capital y esfuerzos en ayudar a los más necesitados y contratar persona con alguna discapacidad.
Las tiendas Fast Fashion son recibidas con amplia acogida por el consumidor peruano.	No es necesario hacer grandes inversiones para ganarse el reconocimiento de los clientes peruanos.
Los negocios Retail con conceptos modernos son bien recibidos en provincia	Las provincias pueden representar mercados rentables donde realizar inversión.
El mayor uso de la tecnología genera un canal de comunicación efectiva con el cliente	El público objetivo de las Fast Fashion realiza un uso constante del smartphone, medio donde se puede promocionar productos o recibir comentarios.
Las ventas en el canal online permiten aumentar volumen de ventas y reducir costos.	Una estrategia de venta online permite redirigir la atención del cliente en productos de poca rotación, que generan un costo al estar inmovilizados.

(continúa)

(continuación)

Amenazas	
Inestabilidad política y casos de corrupción en el Estado peruano.	Un entorno de crisis política desalienta la inversión y disminuye el consumo.
El sector Retail está creciendo, pero la compra de indumentaria se ha contraído.	Las primeras opciones de compra del consumidor no son precisamente las prendas de vestir, razón por la cual se reducen las expectativas de crecimiento.
El consumidor peruano está muy acostumbrado al canal tradicional.	El canal moderno, sin importar de su comodidad, diseño y variedad, no termina de ser la primera opción para el común de los peruanos.
El consumidor peruano se ve atraído por las marcas propias de los grandes almacenes.	La competencia está copiando en cierta medida la estrategia de éxito de las Fast Fashion, y con ello está logrando buenos resultados al costo plazo.
El volumen de las ventas online es reducido en comparación con el comercio tecnológico	La primera opción de compra del peruano, a lo que el comercio online se refiere, es la tecnología.
Amenaza latente de ingreso de Amazon al mercado peruano.	Amazon, el gigante del comercio online, podría ingresar al mercado Perú y robar participación.
El Perú es propenso a sufrir fenómenos climatológicos y movimientos sísmicos.	El Perú por su ubicación geográfica puede sufrir desastres naturales, que encadenan una disminución en el consumo.

Nota: Análisis de Oportunidades y Amenazas de UNIQLO

Fuente: Elaboración propia

Análisis Integral, el mercado peruano no ha gozado de un primer semestre muy favorable, la inestabilidad política y los desastres naturales han mermado el consumo en general, mas Fast Retailing no debe subestimar las proyecciones de este, dado que la economía peruana es una de las más favorables de la región, contando con políticas que fomentan la inversión extranjera. Por otra parte, el consumidor peruano siempre ha acogido a las empresas que han sabido arriesgarse, presentando propuestas innovadoras con productos de calidad y, al hacerlo, no hayan escatimado esfuerzos por el reciclaje, la inclusión o la ayuda social.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La Matriz EFI permite examinar las fortalezas y debilidades de UNIQLO, al ponderar la importancia de cada uno de sus factores clave por su intensidad. Es decir “Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p. 122).

Tabla 2.1.
Matriz EFI

	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Modelo SPA, que brinda control total del negocio y altos estándares de calidad.	0.15	4	0.6
2. Contar con 4 centros de I+D para el desarrollo de nuevos productos.	0.07	3	0.21
3. Excelente rotación de inventario por pie cuadrado.	0.1	4	0.4
4. Productos básicos útiles para diferentes segmentos de mercado.	0.05	3	0.15
5. Centro de atención a clientes que retroalimenta sus comentarios.	0.03	3	0.09
6. Vendedores motivados y capacitados en atención al cliente.	0.1	4	0.4
7. Buena reputación al ser un anunciante líder en periódicos y web	0.05	3	0.15
8. Marca con amplio valor social, por sus campañas de ayuda e inclusión.	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Alta rotación del personal de dirección.	0.1	1	0.1
2. Dificultad en implementar planes de sucesión exitosos.	0.06	2	0.12
3. Menor expansión de mercado en comparación a la competencia	0.1	1	0.1

(continúa)

(continuación)

4. Margen Bruto menor al de la competencia.	0.07	2	0.14
5. Planes de expansión muy ambiciosos, sin un adecuado análisis del mercado.	0.07	2	0.14
	1.00		2.75

Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia

Cada factor ha sido ponderado con un valor del 0.0 al 1.0 según su importancia, después a las debilidades significativas se les calificó con 1 y a las menores con 2, mismo caso con las fortalezas siendo 3 una menor y 4 una significativa. Realizada la multiplicación y la suma de factores, obtenemos que la empresa tiene un puntaje de 2.75; este puntaje significa que la empresa tiene una Posición Interna Sólida, en otras palabras, que saca provecho a sus fortalezas por encima de sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La Matriz de evaluación de factores externos permite a los líderes de una organización sintetizar y evaluar información política, económica, social y tecnológica (David, 2013, p. 80), estos factores serán agrupados en oportunidades y amenazas, y posteriormente según la calificación obtenida se podrá determinar si UNIQLO responde de forma efectiva a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Tabla 2.2.
Matriz EFE

	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Esfuerzos del gobierno peruano en promover el libre mercado y la integración comercial.	0.07	3	0.21
2. Crecimiento continuo de la economía peruana.	0.12	4	0.48
3. Perú es la segunda economía menos vulnerable ante una crisis Mundial.	0.07	3	0.21

(continúa)

(continuación)

4. El consumidor peruano reconoce a las empresas que se preocupan por sus stakeholders.	0.07	4	0.28
5. Las tiendas Fast Fashion son recibidas con amplia acogida por el consumidor peruano.	0.12	4	0.48
6. Los negocios Retail con conceptos modernos son bien recibidos en provincia	0.07	1	0.07
7. El mayor uso de la tecnología genera un canal de comunicación efectiva con el cliente	0.03	3	0.09
8. Las ventas en el canal online permiten aumentar volumen de ventas y reducir costos.	0.04	2	0.08
Amenazas			
1. Inestabilidad política y casos de corrupción en el Estado peruano.	0.10	2	0.20
2. El sector Retail está creciendo, pero la compra de indumentaria se ha contraído.	0.07	2	0.14
3. El consumidor peruano está muy acostumbrado al canal tradicional.	0.05	2	0.10
4. El consumidor peruano se ve atraído por las marcas propias de los grandes almacenes.	0.03	2	0.06
5. El volumen de las ventas online es reducido en comparación con el comercio tecnológico	0.03	2	0.06
6. Amenaza latente de ingreso de Amazon al mercado peruano.	0.03	2	0.06
7. El Perú es propenso a sufrir fenómenos climatológicos y movimientos sísmicos.	0.10	1	0.10
	1.00		2.62

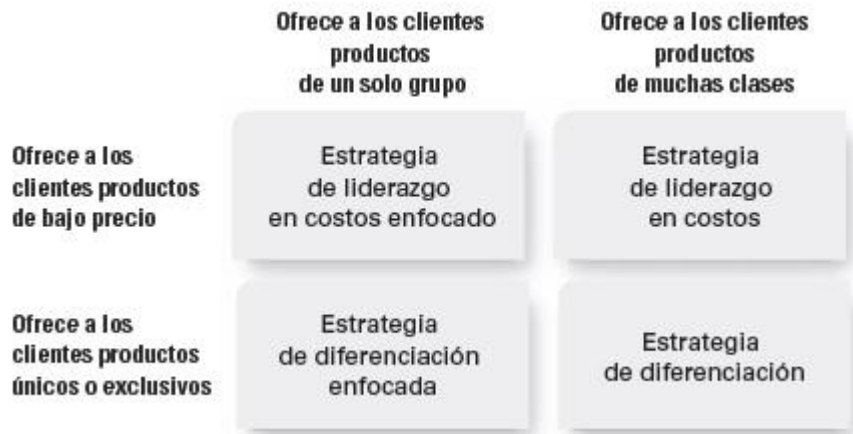
Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia

Cada factor externo ha sido ponderado de 0.0 a 1.0 según su importancia, después se les ha asignado una calificación de 1 a 4 en relación al grado de respuesta que tiene la empresa hacia el mismo, siendo 1 deficiente y 4 eficaz. Realizada la multiplicación y la suma de los factores obtenemos que UNIQLO con un puntaje de 2.62, responde por encima del promedio a los factores externos en el Perú, pero no en demasía.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Figura 2.1.
Estrategia Genérica



Nota: Estrategias genéricas, según ventaja genérica y objetivo estratégico.

Fuente: Hill, C.W. L. y Jones, G. R. (2009).

La matriz de estrategias genéricas nos permite deducir cual es la estrategia idónea a emplear en relación a la ventaja estratégica, costos de producción o exclusividad de productos; y al objetivo estratégico, todo un sector o un segmento específico. Por consiguiente, Hills y Jones (2009) señalan: “un modelo de negocios exitoso es el resultado de la forma en que una compañía formula e implanta un conjunto de estrategias empresariales para que se ajuste a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios” (p. 159).

La estrategia genérica empleada por UNIQLO es la de diferenciación, debido a que busca generar un valor extra a través de una cualidad diferenciadora, en este caso, su ventaja competitiva recae en la excelente calidad de sus productos. La empresa en sus inicios tuvo dificultades en encontrar la estrategia más beneficiosa para su sector, pensando que un precio bajo le atraería más clientes, terminó desprestigiando por completo su marca. Es entonces que Yanai entiende que no hay una sola forma de satisfacer al cliente y opta por una estrategia diferenciadora, claro está, sin descuidar sus costos. “El diferenciador debe controlar todos los costos que no contribuyan a sostener la ventaja de diferenciación para que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar” (Hills y Jones, 2009, p. 167).

Apoyado en su Modelo SPA, Yanai logra desarrollar un sistema de producción capaz de crear productos diferentes, para los cuales los clientes estén dispuestos a pagar un añadido. Estos productos no son fáciles de imitar, dado que hay una toda una cadena de valor que los respalda, como el I+D, la producción y las ventas. A mayores cualidades distintivas, mayor atractivo tendrá el producto, razón por la que el modelo también adopta comentarios de sus clientes, para así, mejorar constantemente.

La decisión de enfocarse o no, también es crucial dado que tu volumen de ventas estará relacionado directamente al número de personas a los cuales está dirigido tus productos. Yanai decidió no centrarse en un nicho específico, sino en un amplio segmento de personas comunes dispuestas a vestir ropa de buena calidad.



2.4 Matriz FODA

El propósito central de la Matriz FODA es formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, conseguir el máximo beneficio de las fortalezas y erradicar las debilidades de la compañía (Hills y Jones, 2009, p. 18).

Tabla 2.3.
Matriz FODA

	Fortalezas – F	Debilidades - D
	F1. Aplicación de Modelo SPA F2. Cuatro centros de I+D F3. Alta rotación inventario F4. Productos útiles para varios segmentos. F5. Centro de atención de comentarios F6. Vendedores capacitados F7. Reputación publicitaria F8. Marca con valor social.	D1. Alta rotación personal de dirección. D2. Dificultad planes de sucesión. D3. Menor expansión que la competencia. D4. Margen Bruto inferior al de la competencia D5. Análisis de mercados poco exitosos.
Oportunidades – O	Estrategia – FO	Estrategia - DO
O1. Políticas económicas favorables. O2. Crecimiento de la economía O3. Mercado poco vulnerable. O4. Se reconoce labor social de las empresas. O5. Fast Fashion con amplia acogida por mercado peruano O6. Provincia aumenta sus ventas O7. Mayor uso de tecnologías. O9. Aumento ventas online	F3-O2: Ingresar en simultaneo a los 3 centros comerciales con mayores ventas en Lima. F4-O6: Ingresar a las provincias con mayor índice de consumo. F7-O7: Realizar campañas publicitarias agresivas por web de medios y redes sociales. F8-O4: Promocionar en sus tiendas los valores de la empresa.	D1-O3: Nombrar Gerentes de nacionalidad peruana, que conozcan cómo se desenvuelve el mercado peruano. D3-O6: Ingresar a mercados en donde no se encuentre la competencia y fidelizar al cliente. D5-O5: Analizar que atributos diferenciadores son los más solicitados por el consumidor peruano.
Amenazas – A	Estrategia – FA	Estrategia - DA
A1. Corrupción e inestabilidad. A2. Disminución compra de ropa A3. Dominio del canal tradicional A4. Grandes almacenes con propias marcas. A5. E-commerce bajo en ropa. A6. Amazon amenaza latente A7. Ubicación geográfica del Perú	F2-A3: Desarrollar productos que se ajusten al segmento de personas que acude al canal tradicional. F5-A5: Usar redes sociales de la empresa para recibir comentarios, mas no para realizar ventas. F7-A1: Comunicar abiertamente el apoyo de la empresa a lidiar contra actos de corrupción.	D1-A1: Hacer uso de empresas especializadas en contratación, para buscar personal de dirección sin antecedentes de corrupción. D4-A4: Evaluar la venta de productos con bajos márgenes. D5-A5: Aliarse con marcas establecidas en el mercado peruano, para realizar promociones cruzadas.

Fuente: David, F (2013).

Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Fast Retailing es una empresa que no solo se preocupa por el cliente, al cual satisface con una calidad de producto y servicio superior, sino también en todos los stakeholders que la rodean. En este aspecto, ninguna compañía puede crecer si no contribuye fehacientemente con la sociedad, en especial en este mundo tan globalizado. Para esto, hay que entender que no se puede tener un pensamiento egoísta basado en números, sino uno visionario, enfocado desde el punto de vista del consumidor y como este nos mira desde el otro lado del mostrador. A continuación, se detallan las nuevas Visión y Misión:

- Visión: Ser la empresa de ropa que más contribuye al mundo.
- Misión: Contribuir a la autorrealización de todas las personas, empoderándolas con ropa de calidad.

Las políticas de la empresa deben estar relacionadas a su proyección a futuro y a su razón de ser, además, de contribuir a su ventaja competitiva:

Tabla 2.4.
Políticas Empresariales

Políticas	Descripción
Política de Cumplimiento de estándares de calidad en producción.	Siendo la calidad un factor diferenciador de la empresa, no es permisible que un producto con desperfectos llegue a las manos del cliente.
Política de Mantenimientos preventivos de maquinarias de producción.	El volumen de producción no puede verse detenido por averías en maquinarias, razón por lo que el mantenimiento debe ser preventivo y no correctivo.
Política de capacitación al personal de tienda.	La filosofía de la empresa establece que vender es más importante que fabricar, razón por la cual hay que capacitar y motivar constantemente al personal.
Política de reciclado de productos de lana.	El plan de reciclado debe ejercerse en todos sus mercados y con metodologías bien definidas.
Política de contratación de personal con alguna discapacidad.	La política debe establecer la adecuación de sus tiendas y los métodos de selección y capacitación del personal con discapacidad.
Política de fondos para labores sociales.	Es necesario que el presupuesto anual contemple que porcentaje de los fondos serán para labor social, sin que este perjudique los resultados del periodo.

Nota: políticas por crear o revisar en Fast Retailing.

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Los objetivos estratégicos deben estar relacionados a las características del mercado peruano, la proyección del crecimiento de la economía y las actitudes de consumo de sus habitantes (realistas). No obstante, deberán ser claros en su horizonte de tiempo y su medición.

- Lograr mayor rentabilidad al conseguir un aumento en margen EBIT en un 1.5% para el 2021 en el mercado peruano.
- Estar entre las 20 empresas más respetadas del Perú en el ranking Merco Empresas para el 2021, es necesario que UNIQLO sea asociada con atributos positivos por el 85% de los encuestados.
- Lograr consolidación entre los clientes, al conseguir para el 2021 el 40% de participación del sector Fast Fashion en el Perú.
- Lograr consolidación en provincia al contar con un total de 3 tiendas UNIQLO en las provincias del Perú para el 2021.
- Lograr que la categoría masculina represente el 35% de las ventas en el Perú para el 2022.

Sustento de los objetivos estratégicos, las proyecciones de UNIQLO se encuentran alineadas a las estrategias de expansión de la marca, siendo el ingreso a provincia un factor clave para acaparar participación en mercados en donde la competencia no se ha afianzado. No obstante, es necesario equiparar la cantidad de tienda en la capital, dado que éstas serán claves para llamar la atención de los potenciales clientes en las provincias del Perú.

Una estructura basada en una alta rotación de inventario por tienda y una eminente superioridad de ventas por pie cuadro, permitirá a la empresa contrarrestar el coste de la calidad de sus insumos y posicionar un margen EBIT superior al de años anteriores, de igual forma, reforzar la categoría masculina será un factor clave para el aumento de las ventas.

La correcta aplicación de las siguientes estrategias traerá consigo no solo buenos resultados financieros, que son fundamentales para el sostén de la empresa, sino también una buena percepción de marca, la cual permitirá resultados constantes a través de los años.

2.7 Redefinición de las UEN

Las UEN de Fast Retailing están distribuidas según las marcas que posee el Grupo, siendo estas UNIQLO, Theory, CDC y PTT, a nivel internacional; y GU, ubicada solo en Japón. Para reforzar la ventaja competitiva y dado a que estas comparten actividades claves en la cadena de valor, la estructura de la empresa se dividirá en tres UEN, una conformada únicamente por UNIQLO, debido a lo representativa que es para el Grupo; otra conformada por todas las demás marcas, sin importa si son nacionales o internacionales; y una última que centralizará las operaciones en Latinoamérica.

Esta división permitirá concentrar esfuerzos en posicionar a UNIQLO como una marca top a nivel mundial, realizando estrategias de expansión y reforzamiento de marca, no obstante, permitirá que las demás marcas del grupo compartan sinergias en la búsqueda de la eficiencia. La decisión de agrupar marcas nacionales e internacionales se debe a la globalización, ya que la imagen de una marca bien posicionada ayudará a impulsar el reconocimiento de las demás marcas dentro de su misma UEN.

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

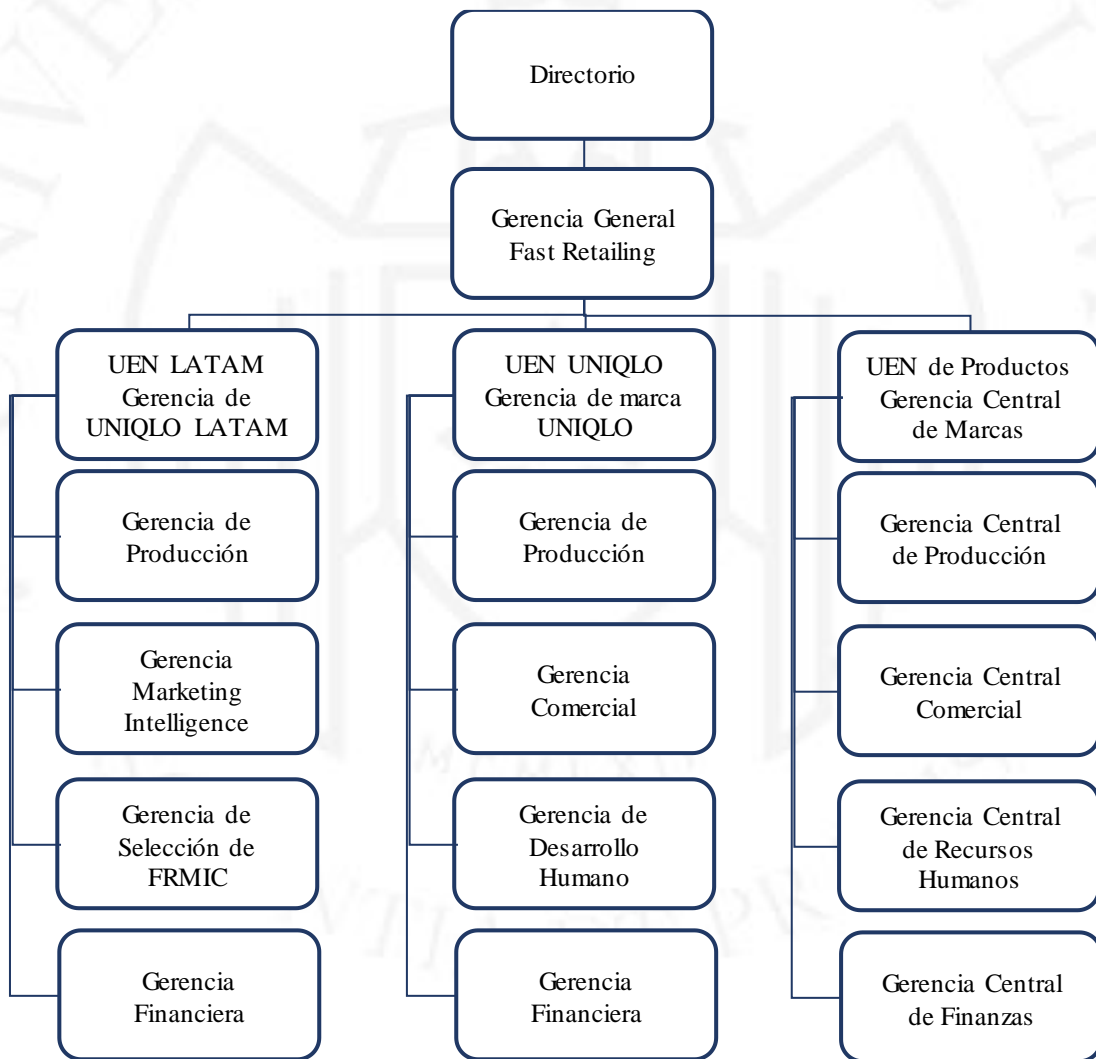
- Estrategia Global: La estrategia aplicada por Fast Retailing es la de Estandarización Global, debido a que busca aprovechar sus economías de escala para ofrecer productos diferenciados a precios competitivos. No obstante, esta estrategia permite escatimar esfuerzos al no adaptarse al mercado local, razón por la que no es necesario emplear ofertas o planes de ventas distintos cada vez que se ingresa a un territorio.
- Estrategia Corporativa: Con el ingreso de Fast Retailing al mercado peruano, es necesario enfocarse en los negocios que generan mayor rentabilidad, pero sin dejar de lado aquellos con proyección. Una estrategia de Outsourcing Estratégico permitirá que una empresa especializada se encargue del canal online, el cual tiene bastante proyección, pero no es representativo en la actualidad. Esta tendría a su cargo la atención y distribución de productos, pero mantendría bajo cláusulas de confidencialidad los comentarios y la base de datos de los clientes.

- Estrategia de Negocio: La estrategia utilizada por Fast Retailing es de Diferenciación, dado que brinda un producto y un servicio con una calidad superior, basándose en los resultados obtenidos en sus centros de I+D, su aprovisionamiento selectivo de insumos, su ingeniería de producción y su especialización en ventas.
- Estrategia Funcional: Las estrategias funcionales de la empresa están asociadas con sus actividades clave, siendo estas: investigar las tendencias de los principales mercados del mundo y crear productos acordes a esas tendencias (I+D), producir bajo estándares altos de calidad y con el apoyo de supervisores especializados (Producción), usar estrategias agresivas de penetración de mercado (mercadotecnia) y tener un canal abierto al público en búsqueda de su satisfacción (servicio al cliente).

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1.
Organigrama Fast Retailing



Nota: Organigrama Fast Retailing, según UEN.

Fuente: Elaboración propia.

Las primeras estructuras organizacionales de Fast Retailing no obtuvieron los resultados deseados, ya sea que la implementación no fue la adecuada o que la estructura no haya sido idónea para la organización, los cambios constantes mermaron sus resultados financieros.

Como lección aprendida se puede resaltar que es bueno acoplarse al mercado local pero no es necesario adaptarse en demasía, dado que se pueden perder los valores y la identidad de la marca; no obstante, una estructura organizacional dividida según marcas permite aglutinar esfuerzos para el desarrollo de una marca en concreto, sin embargo, este tipo de estructura no es idónea para compartir información, ya que cada parte de la organización está concentrada solo en el producto que le corresponde.

El panorama actual de la organización requiere una reestructuración que conceda flexibilidad, integración y supervisión. Una organización por Unidad Estratégica de Negocio dividida en UNIQLO, que integre las diversas estrategias en los mercados internacionales en donde opera; UNIQLO LATAM; unidad enfocada inicialmente en el mercado peruano en donde se buscará crear un esquema a repetir en los demás países del continente; y por último otra que concentre las diferentes marcas (nacionales e internacionales) de la compañía.

El organigrama propuesto para Fast Retailing permite la creación de gerencias ad hoc a la realidad del mercado peruano en su UEN de UNIQLO LATAM. Dentro de ella se desprenden las gerencias de Marketing Intelligence, que tiene como objetivo el análisis de información de todos los mercados potenciales de Latinoamérica y que será vital para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de planes ante acontecimiento inesperados; y la Gerencia de Selección de FRMIC LATAM, que tendrá como misión formar a los futuros líderes de la región.

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

Para implementar esta nueva estrategia es necesario redistribuir al personal de dirección, en especial al de la nueva UEN UNIQLO de LATAM, este personal debe tener conocimiento de los valores de Fast Retailing y bastos años de experiencia en el negocio textil, además, los nuevos ingresos provenientes de Perú podrán ser asesorados por extrabajadores que hayan ejercido cargos de dirección en el pasado o ejecutarse planes de coaching, para la obtención de resultado a corto y mediano plazo.

Se tiene como objetivo que la UEN de UNIQLO LATAM, en base a sistemas de flujo de información, tenga posible reflejar el éxito logrado en la UEN UNIQLO. Para esto, es necesario la planificación periódica de comités de auditoría unificados, en donde se pueda exponer el funcionamiento de las gerencias funcionales de LATAM y, de notarse alguna observación, esta pueda ser resuelta en conceso antes que se vean perjudicados los resultados generales del Grupo.

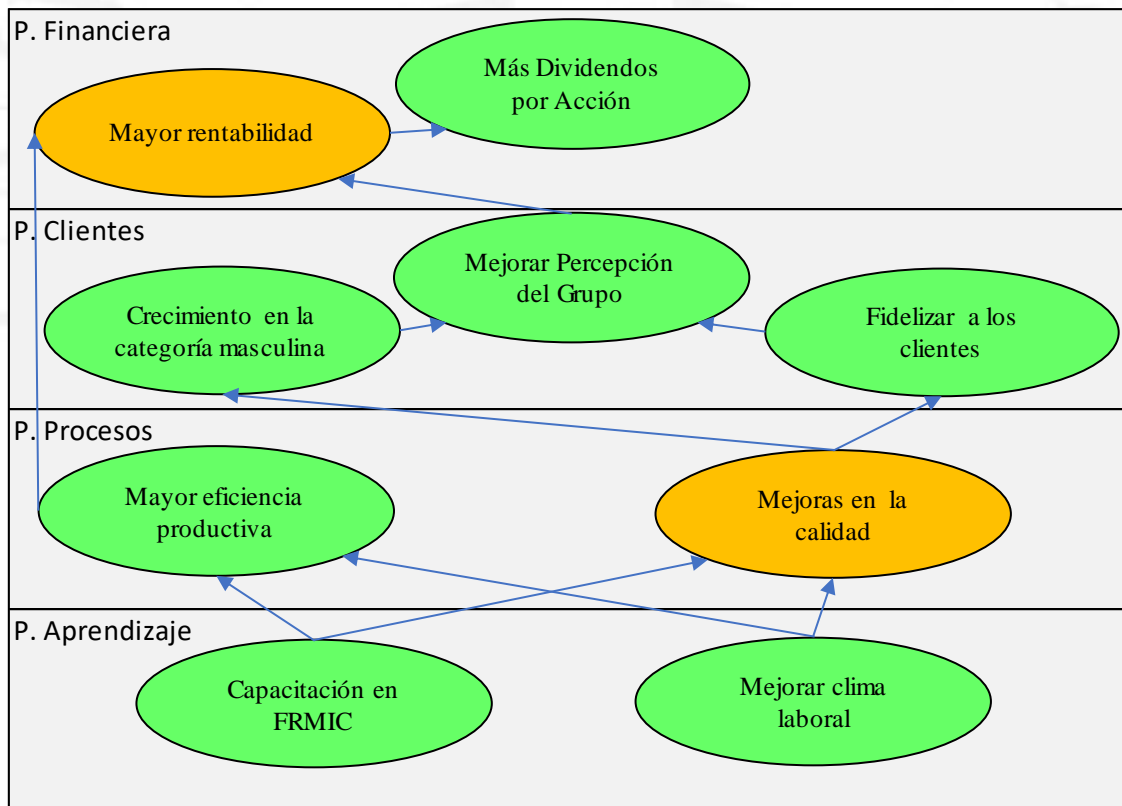
La Gerencia de Recursos Humanos (UEN UNIQLO LATAM) tendrá la misión direccionar a los talentos de Perú y posteriormente del continente, a su similar de Desarrollo Humano (UEN UNIQLO), que tiene a su cargo el FRMIC y sus programas M y SAP. Dentro de los principales desafíos de la gerencia de LATAM, se encuentra el de seleccionar y moldear al personal que ejercerá cargos de dirección en las operaciones en Perú, un grupo mixto entre trabajadores de procedencia peruana y extranjera sería lo más adecuado, dado que el peruano es conocedor de los hábitos de consumo y de su mercado, pero puede no estar alineado con el accionar de una firma japonesa, que realiza estrategias coordinadas dentro de las diferentes regiones en las que opera. No obstante, por la coyuntura política y las nuevas leyes que afronta el Perú, es necesario la implementación de capacitaciones en materia de Anticorrupción y Compliance

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Según Kaplan y Norton (2004), el Mapa Estratégico de Control, a diferencia del Balance Scorecard, permite ilustrar la dinámica de una estrategia, además de añadir claridad en la gestión de objetivos e indicadores. El mapa estratégico es el nexo entre la formulación y la ejecución de una estrategia (p. 34).

Figura 4.1.
Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004).

Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a UNIQLO indicadores desagregados con la medida porcentual de cada objetivo estratégico trazado, David (2009) señala “es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento” (p. 296).

Figura 4.2.
Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO BSC	OBJETIVO	INDICADORES BSC	PESO	RESULTADO
F1 Más dividendos por acción	133.3%	Aumento de pago de dividendo por acción	15%	100% 20.0% 133.3%
F2 Mayor Rentabilidad	98.3%	Aumentar margen EBIT	1.5%	50% 1.6% 106.7%
		Aumentar beneficio por pie cuadrado	5%	50% 4.5% 90.0%
C1 Mejorar percepción del Grupo	102.4%	Asociación de marca con atributos positivos	85%	100% 87.0% 102.35%
C2 Crecimiento de la categoría Masculina sobre las ventas	94.3%	Porcentaje representación de la categoría masculina sobre el total de ventas	35%	100% 33.0% 94.3%
C3 Consolidar y Fidelizar a los clientes	97.7%	Nivel de satisfacción de clientes	90%	20% 93.0% 103.3%
		Participación de mercado	40%	60% 38.0% 95.0%
		Numero de tiendas en provincia	3	20% 3 100.0%
P1 Mayor eficiencia productiva	105.6%	Optimizar procedimientos de producción	90%	100% 95.0% 105.6%
P2 Mejoras en la calidad	99.0%	% de Productos sin defectos	98%	100% 97.0% 99.0%
A1 Capacitación en FRMIC	100.0%	Aprobación del Programa M	95%	30% 96.0% 101.1%
		Aprobación del Programa SAP	90%	30% 94.0% 104.4%
		Obtención de categoría 2 o 1 en Desafío Individual	75%	40% 72.0% 96.0%
A2 Mejorar Clima laboral	102.2%	% de no ausentismo laboral	97%	30% 96.0% 99.0%
		Satisfacción clima laboral	85%	70% 88.0% 103.5%

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004).

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- La primera conclusión es que Fast Retailing es un Grupo empresarial con muchas virtudes, que ha sabido recomponerse a escenarios adversos y a malas decisiones tomadas en el pasado, esto le permite tener un tener una curva de aprendizaje fructífera, para su desarrollo en diferentes mercados.
- El Modelo SPA le ha permitido ponerse a la par de sus competidores, aun cuando Fast Retailing entró después a la industria, este modelo reestructurado por Yanai, permitió obtener ventajas en la evolución progresiva del Grupo y sus marcas.
- UNIQLO, la marca insignia del grupo, cuenta con factores diferenciadores, que le permite ser distinguida a nivel internacional, entre ellos se encuentran: sus estándares de calidad, sus campañas publicitarias y su servicio al cliente.
- Haciendo hincapié en los atributos de UNIQLO, resalta su plan de marketing, que es sin duda, su herramienta de éxito. Por nombrar un caso puntual, su lazo reciente con Roger Federer (embajador global de la marca), le permitirá ser conocida en mercados en los cual aún no incursiona.
- Yanai, como empresario exitoso, tiene dificultades para encontrar personal de dirección, ya sea por sus expectativas muy elevadas o el poco tiempo “de prueba” que les da para su gestión, este no ha podido encontrar al personal idóneo para entablar el rumbo que el desea para su negocio.
- Por último, y no menos importante, UNIQLO es una empresa sostenible, atributo que no abunda en todos los negocios globales y que es muy bien percibido por los clientes. Es este atributo en particular podría ser considerado la esencia de la marca y está sustentado en sus 3 programas sociales de ayuda hacia sus stakeholders.

RECOMENDACIONES

- Se debe evaluar el ingreso en simultaneo a múltiples mercados, dado que al contar con mejor rotación de inventario y beneficio por metro cuadrado; los ingresos de la compañía, por equidad en número de tiendas, serán superiores al de la competencia. Toda previa evaluación del mercado meta y su realidad nacional.
- El ingreso a Latinoamérica traerá consigo diversidad de retos, por lo que es conveniente implantar auditorias periódicas, con el fin de evaluar riesgos y controles. No obstante, temas como la corrupción están latentes en el Perú, razón por la que es prioridad el uso de prácticas en materia de compliance.
- En primera instancia, la incorporación de nuevo personal en las gerencias de la UEN de UNIQLO LATAM debe darse de forma mixta, es decir 50% personal de procedencia peruana y el resto de vasta experiencia de los diferentes países en donde opera Fast Retailing. Como propósito general, se espera que en el mediano plazo los talentos peruanos se integren al FRMIC.

REFERENCIAS

- Angulo, W. (2018). *Empresarios esperan que asuma Martín Vizcarra si vacan a PPK*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/ccl-y-adex-esperan-que-asuma-martin-vizcarra-si-aprueban-vacancia-de-ppk-noticia-1111597>
- Cámara de Comercio de Lima (2018). *Sector retail crecería hasta 9% al cierre del 2018*. Recuperado de <http://m.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-retail-creceria-hasta-9-al-cierre-del-2018/1160>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Hill, C.W. L. y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8.ª ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles* (1.ª ed.). Barcelona: Edición 2000.
- Serrano, C. (2018). *Por qué Amazon eligió a Colombia para su primer centro de servicio en Sudamérica*. Recuperado de <https://www.lafm.com.co/tecnologia/por-que-amazon-eligio-colombia-para-su-primer-centro-de-servicio-en-sudamerica>