

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

Tatiana León Valderrama

Código 19982388

Lima – Perú

Noviembre de 2018





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

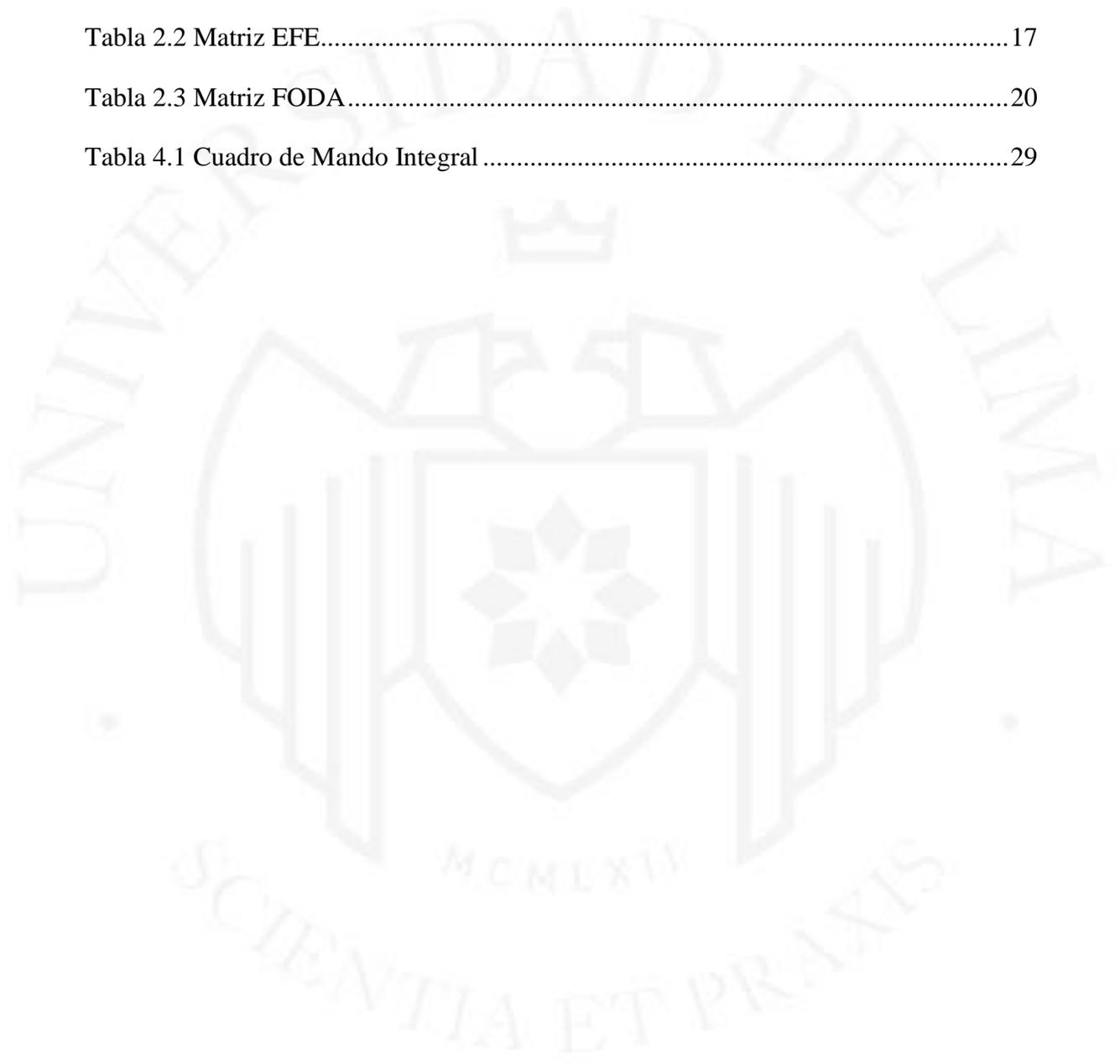
TABLA DE CONTENIDO

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.	3
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.	8
1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	10
1.2.1. Análisis PEST	10
1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.	11
1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.	16
2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.	17
2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas	18
2.4. Matriz FODA	20
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	21
2.6. Definición de los 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 de la empresa.....	25
3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	27
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	28
4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	28
4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	29
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS.....	36

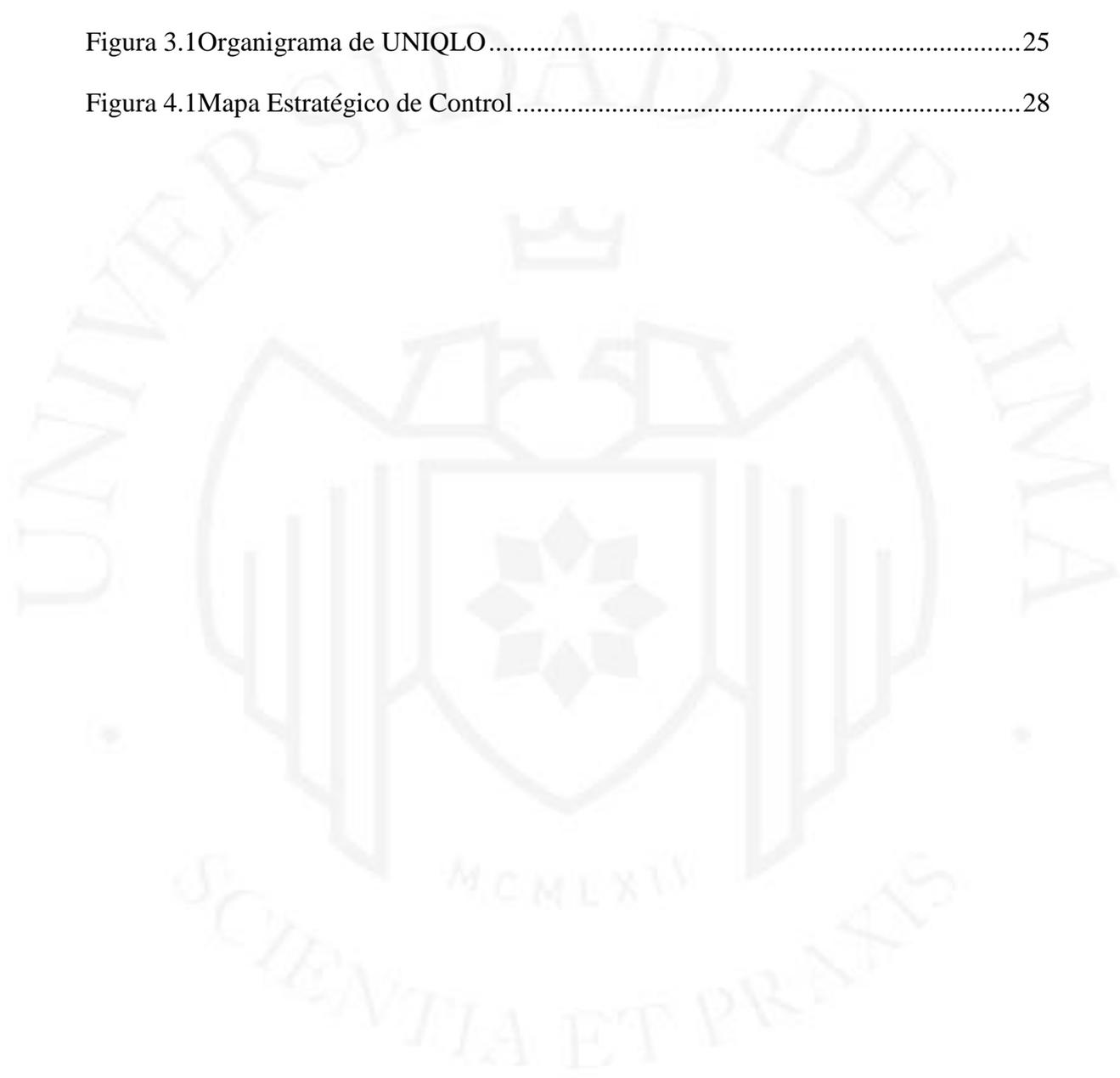
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST	11
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	20
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	29



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	4
Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	19
Figura 3.1 Organigrama de UNIQLO	25
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	28



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:Análisis Financiero de UNIQLO	37
---	----



INTRODUCCIÓN

Las expectativas del consumidor vienen sufriendo grandes cambios gracias a la globalización que ha conseguido romper las barreras de mercados ya establecidos en las diferentes partes del mundo, comparando los precios, validando su calidad y sobre todo accediendo a una mayor variedad de productos que hacen que el consumidor sea el mayor protagonista en lo que respecta al negocio de venta de ropa.

Es así, que en el Perú ya existe un gran crecimiento del sector retail moderno que atrae a grandes inversionistas de tiendas multi productos, sino que además se tiene la expectativa creciente de que las tiendas de negocios de venta al por menor (retail) tienen programas de expansión para incursionar en diferentes países.

El avance de la tecnología e informática ha contribuido al crecimiento del sector retail al permitir un mayor comercio electrónico (e commerce) mediante las apps y portales web (tiendas virtuales), donde se pueden modelar, marcas, promociones, descuentos, ofertas y liquidaciones llegando a una mayor cantidad de público consumidor.

Las expectativas de crecimiento del mercado peruano y el crecimiento en poder adquisitivo de la clase media peruana han favorecido para que las instituciones financieras otorguen mayores líneas de crédito mediante diversos productos financieros que buscan incentivar el consumo del público peruano. Lo que genera una mayor competencia nacional entre las empresas, sumado a ello la incursión de grandes cadenas internacionales que cuentan con marcas propias y diferentes modelos de negocio que van están dirigidos a diferentes segmentos de la población.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla los lineamientos generales de la industria de la moda rápida y el futuro ingreso del grupo Fast Retailing en el mercado peruano, para plantear un análisis empresarial y un plan estratégico que permita establecer sus objetivos estratégicos, su mapa estratégico y cuadro de mando integral que le permita decidir el ingreso al mercado peruano.

CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1. Análisis del modelo de Negocio.

El modelo de negocio planteado por el Grupo Fast Retailing ha cambiado a través de la historia de la compañía, siendo orientado por la familia Yanai y estando comprendiendo en 4 fases. (Takeuchi, 2012)

La primera fase de 1984 a 1990 adopto un negocio de tienda informal cambiando el negocio de traje de caballeros a ropa informal, imitando las estrategias de las cadenas extranjeras de ropa informal de Estados Unidos y Europa, con la característica de estar orientado a clientes más variados que requerían menor atención en la tienda. En esta fase UNIQLO triunfo ejerciendo su papel de revendedor al conseguir mercadería a bajo costo, comprados a granel productos de diferentes marcas seleccionadas, usando una agresiva publicidad en medios locales logró atraer a un gran número de clientes.

En la segunda fase de 1991 a 1997 adopta un modelo de negocio de cadena regional con la característica de fácil acceso para los clientes. Debido a que la competencia copio el enfoque de promover marcas importadas para generar gran demanda, se planteó una nueva orientación al negocio, al introducir marcas propias diseñadas por un departamento de diseño propio. Siendo percibida en Japón como una tienda de saldos de “marca propia” de bajo costo para las zonas sub urbanas. (Takeuchi, 2012)

La tercera fase de 1998 a 2003 se adoptó un modelo de SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) o minorista de tienda especializada con marca propia, mejorando el modelo continuamente para hacerlo más efectivo y eficaz. En esta fase UNIQLO cambio su imagen de una tienda de ventas “barata y de mala calidad” a “barato y de buena calidad”. En esta tercera fase UNIQLO se convirtió en un nombre familiar en todo Japón y se expandió hacia China, donde busco adaptarse a la preferencia de sus clientes.

En la cuarta fase de 2004 al presente adopto un modelo de competición internacional, adquiriendo marcas internacionales como la estadounidense Theory para

entrar al sector textil del mercado americano. Asimismo, el grupo Fast Retailing invirtió en la marca de lencería francesa CDC, con la cual formo un Joint Venture. En esta etapa adoptaron el formato de grandes tiendas, como la tienda de Osaka en Japón que tiene 2000m², la de Soho en New York con 3300 m² y la tienda en Shangai que tiene 3330 m². En esta fase la empresa da mayor prioridad a la calidad que al precio (asumió la calidad como un factor diferencial de UNIQLO) vendiendo ropa informal para todos, que satisfaga todos los gustos y a un precio accesible. Todo ello hizo que Fast Retailing se convierta en una marca global, para lo cual formo alianzas estratégicas con un diseñador alemán de alta costura de renombre internacional, que se desarrolló una línea propia “+J” que se vendían exclusivamente en tiendas seleccionadas de UNIQLO en Tokio, Nueva York, Londres y Paris. Por otra parte en esta fase creó GU una marca para clientes potenciales de gama baja.

El modelo SPA incorpora todo el proceso de confección de ropa desde la adquisición de materiales, planificación de productos, el diseño, el desarrollo y la producción hasta la distribución y la venta al por menor. El modelo de negocio permite desarrollar productos con diseños propios, controlar los costos de adquisición, producción flexible que se adapta a la demanda y mantiene un precio bajo por el gran tamaño de los pedidos.

1.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.

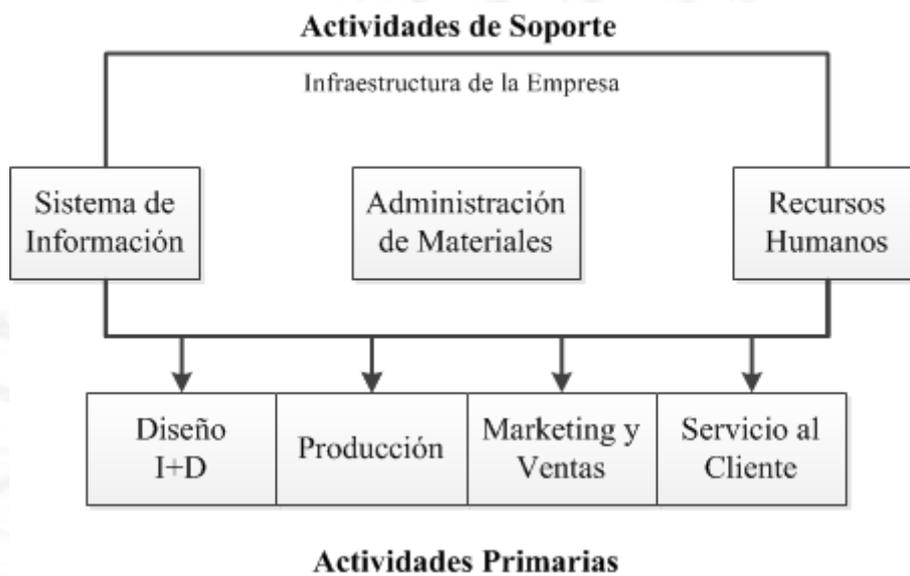
La cadena valor refleja las funciones que una empresa realiza para transformar los insumos en productos que ofrecen a sus clientes. Para ello, estas funciones o actividades que realiza las dividen en actividades primarias y las de soporte, que agregan valor al producto.

Según Hill, Jones y Schilling (2015) la cadena de valor es:

La idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforma los insumos en productos que tienen valor para los clientes. (...) las actividades primarias son las que tocan al diseño, la creación y la entrega de un producto, su marketing y su soporte y su servicio después de la venta. (...) las actividades de soporte son las actividades en

la cadena de valor que proporcionan los insumos que permiten el desempeño de las actividades primarias. (p. 89)

Figura 1.1
Cadena de Valor



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

UNIQLO se basó en un modelo de negocio SPA para recolectar la información de mercado sobre tendencias de moda, para hacer planes en base a la demanda del mercado para completar en el menor tiempo posible una serie de productos a comercializar, en donde realizaban el diseño de sus productos, la adquisición de las materias primas, la producción, logística de distribución y las ventas al por menor.

Actividades primarias

Diseño e I+D

UNIQLO para convertirse en una marca internacional estableció departamentos de I+D en las principales localidades donde comercializaba sus productos como Tokio (cubre el mercado asiático), Nueva York (cubre el mercado americano), Paris y Milán

(cubre el mercado europeo) lo cual genera una estructura para el desarrollo de sus productos.

Producción

UNIQLO empleo la estrategia de producir en lugares donde la mano de obra es barata, lo cual le permite producir a precios bajos. Es por esto, que a pesar de ser una empresa japonesa, alrededor del 70% de sus colecciones se fabrica en China, y también tiene empresas de producción en las capitales del sudeste de Asia. Los gerentes de producción de UNIQLO tienen entre sus funciones corroborar la calidad de los productos basados en visitas a las fábricas asociadas cada semana, en donde se plantean las preocupaciones de los clientes, llevando la solución inmediata a su departamento de producción para hacer la mejora necesaria. (UNIQLO, 2018)

Marketing y Ventas

UNIQLO desde sus inicios baso como estrategia de su negocio la publicidad en medio de publicaciones masivas para promover sus artículos que estaban en promoción los fines de semana. En todas las fases de la historia de la compañía es considerado como un anunciante web líder tanto nacional como internacionalmente, habiendo logrado ganar tres premios internacionales de publicidad. En la actualidad está desarrollando el marketing en línea en todas sus tiendas.

En cuanto a la orientación a las ventas, en la actualidad UNIQLO esta aperturando nuevas tiendas de gran tamaño que están ubicadas en las principales ciudades considerando el modelo de tiendas de gran formato.

Actividades de apoyo

UNIQLO cuenta con centros de información que le permiten estimar las demandas de sus productos para así poder establecer una planificación adecuada tanto para los insumos como las diferentes marcas que posee la empresa. Para ello, cuenta con un equipo de desarrollo de materiales dentro del departamento de producción que le permite la negociación de con los diferentes proveedores de todo el mundo en la

compra de materia prima de alta calidad a bajo costo. Asimismo, en lo referente a sus Recursos Humanos, cuenta con un departamento de asistencia técnica de especialistas técnicos que poseían experiencia de muchos años en el sector textil japonés, los cuales eran asignados al mantenimiento del control de calidad en sus diferentes lugares de producción, en especial, en China. (UNIQLO, 2018)

UNIQLO cuenta con un centro de atención al cliente que recibe los innumerables comentarios y reclamos para mejorar sus productos, tiendas y servicios.

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

El grupo Fast Retailing cuenta con diferentes marcas en el mercado internacional entre las cuales se tiene a UNIQLO (84.4%) y otras marcas como Theory, Comptoir des Cottonniers (CDC), Princes tam.tam (PTT), GU, Shoes, entre otras (15.6%). Se va considerar que dentro de las marcas de Fast Retailing (FR) a UNIQLO como la UEN, debido a que genera el 84.4% de las ventas globales de FR y el 94.5% de sus beneficios de explotación en el año 2010. (Takeuchi, 2012)

Porter (2010) define el concepto de las ventajas competitivas como

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (p. 20)

Esta UEN de FR obtuvo una ventaja competitiva en esencia a través de la mejora de la cadena de suministro de una industria tradicional a una cadena de suministro innovadora.

Entre las ventajas competitivas que logra desarrollar UNIQLO adoptando el modelo de negocio SPA, se tiene:

1. Desarrollo un producto basado en los comentarios de sus clientes, mediante un Centro de Atención al Cliente, que mediante la recolección de la información proveniente de los comentarios y reclamos de los clientes, ayudaron a mejorar los productos en cuanto a material, color, diseño, entre otros.
2. La administración de materiales en todo el mundo por un equipo especializado en desarrollo de materiales, que se encargaba de negociar directamente con los proveedores de todo el mundo que le permitían comprar materias primas de muy alta calidad y a un bajo costo, sobre todo cuando se realizaban compras a granel mediante negociaciones directas.
3. Buenas relaciones laborales en un número limitado de fábricas que le permite a UNIQLO contar con acuerdos contractuales duraderos en unas 80 compañías.
4. Uso de la asistencia técnica especializada en las fábricas mediante la contratación de equipos especialistas técnicos con más de 30 años de servicios que eran enviados a fábricas en las localidades donde se desarrolla la producción para dar un mantenimiento de calidad para los productos.
5. Calidad y precio del producto limitados mediante la política de establecer un precio por artículo para reducir el precio de venta al público, se restringió los modelos de productos debido a que estableció que cuanto “más artículos se añada, al final menos beneficios”
6. Priorización de las ventas frente a la producción, para lo cual los encargados de las tiendas y personal de venta eran motivados a vender la mayor cantidad de productos dando incentivos y promociones como el ascenso inmediato como el de llegar a ser el encargado de una tienda o el dueño de una franquicia
7. Uso agresivo de publicidad en medios de comunicación tradicionales y nuevos, UNIQLO en todo momento vio la manera eficaz de realizar publicidad en medios tradicionales en sus inicios y en la actualidad en medios virtuales para promocionar los fines de semana, especificando los precios y descuentos atractivos.

Con estas ventajas competitivas UNIQLO ha logrado un mejor servicio a un precio más bajo de sus productos.

Además el grupo FR presenta otras unidades de negocio las cuales son consideradas como el grupo que no es UNIQLO, entre las cuales se considera a Theory, CDC y PTT, y presenta también 3 unidades de negocio consideradas como marcas nacionales entre las cuales se encuentran Gu, Cabin y Candish. La UEN Theory está dirigida a mujeres contemporáneas que prefieren ropa de calidad suprema y un estilo sofisticado. CDC como UEN va dirigido al público femenino de moda elegante e informal y PTT como UEN se encuentra dirigido al público femenino en la línea de lencería fina, trajes de baños, entre otros, que solo se expendían en boutiques debidamente clasificadas. (Takeuchi, 2012)

Con lo que respecta a las unidades de negocio nacionales, GU ofrece ropa básica a precios más bajos como son vaqueros, camisetas, entre otros. Shoes como UEN ofrece calzado que generalmente era vendido en comercio online. (Takeuchi, 2012)

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

De acuerdo al modelo de negocio, la cadena de valor y el diagnóstico interno según las ventajas competitivas se establecen las siguientes fortalezas y debilidades que caracterizan a UNIQLO.

FORTALEZAS

F1: Inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos

F2: Portafolio de productos variados

F3: Financiamiento propio

F4: Habilidad para competir con precios bajos

F5: Opción de compra por internet

F6: Rotación de productos

F7: Personal con experiencia para el manejo de recursos humanos

UNIQLO en su primera etapa de negocio de SPA realiza actividades acerca de la planificación, incluyendo diseño del producto y la elección de materiales adecuados, para ello los centros de I+D de UNIQLO están continuamente estudiando las tendencias del mercado de moda y los estilos de vida, así como, buscar nuevos materiales. (Bloomberg, 2006). Donde los diseñadores de I+D se reúnen con departamentos de comercialización, marketing, desarrollo de materiales y de producción, para discutir y preparar diseños hasta que cada producto sea finalizado.

UNIQLO asegura la compra de altos volúmenes de materiales de alta calidad a bajo costo por la negociación directa con los fabricantes de materiales y la colocación de órdenes de gran volumen. A pesar, de ser una empresa japonesa, alrededor del 79% de sus prendas se fabrican en china. (Durisin, 2013)

De acuerdo a la cadena de valor de UNIQLO uno de sus principales actividades primarias es la inversión en el departamento de I+D, que le permite la adaptación de los diseños de sus marcas a la realidad de las localidades donde se comercializa. UNIQLO ingresara al mercado nacional con productos variados con tendencia de moda internacional.

Además, FR presenta es una empresa financieramente estable que viene creciendo a través de los años tanto en Japón como internacionalmente, donde en el 2011 supera los 20 mil millones de dólares en ventas. Este grupo empresarial es caracterizado por ofrecer productos de alta calidad a bajos precios los cuales tienen una producción por lotes determinados y debido a su alta rotación de modelos serán reemplazados continuamente por nuevos diseños innovadores a cargo de expertos diseñadores con fama internacional fabricados en países como China con bajo costo de mano de obra. (Takeuchi, 2012)

DEBILIDADES

D1: Desconocimiento de sus marcas en el mercado peruano

D2: Alquiler de locales altos

D3: Dependencia de toma de decisiones y control de desempeño de la casa matriz

D4: Bajo nivel de pertenencia de los colaboradores

D5: No contar con medios de pago propio (tarjetas de débito, tarjeta de crédito, entre otros)

Las tiendas por departamento presentan planes de expansión en lugares de ventas ambiciosos, ubicándolos en centros comerciales en donde presentan una tendencia de formatos de tiendas de 4500 m² que le permitirían contar con varias secciones para sus productos. Además, de tener un comercio online, en especial en Lima Metropolitana, aunque su expansión ya se viene consolidando en los últimos 5 años. (Salas, 2018)

El ingreso de las fast fashion al Perú como H&M, Zara y Forever 21, han hecho que las ventas en tiendas equivalentes y en tiendas departamentales como Saga Falabella, Ripley se desaceleren, debido a que estas buscan refugiarse en sus marcas propias. Además, el no contar con medios de pagos propios hacen que busquen asociaciones estratégicas con la banca privada, que en muchos casos no le es muy favorable, debido a que la aparición de las startups y otras modalidades de *e-commerce* hacen que se tenga mayores ventas de comercio online, con lo cual las tiendas departamentales están optando por contar con un medio de pago propio. (El Comercio, 2018)

UNIQLO incursionara en el mercado peruano en las próximas temporadas, buscando localizar su tienda en un gran centro comercial de gran formato, para ello debe realizar grandes inversiones para acceder a uno ya construido o en su defecto, construir un nuevo centro comercial a su medida. La tienda de UNIQLO en el Perú será parte de la expansión del grupo FR y dependerá de los controles y decisión de la casa matriz ubicada en Japón.

1.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1.2.1. Análisis PEST

A continuación se presenta del macro entorno de las principales tendencias del mercado peruano y su impacto para la empresa UNIQLO del grupo Fast Retailing al incursionar al mercado de fast fashion en Perú.

Tabla 1.1

Análisis PEST

Factores externos	Tendencia del macroentorno	Impacto probable en la empresa	Oportunidad/ Amenaza
Políticos	Crisis política por corrupción de funcionarios	Desconfianza de los inversionistas para apertura de nuevas tiendas	Amenaza
	Crecimiento de la economía menor a la proyectada	Reducción de la demanda de ropa	Amenaza
	Niveles de inflación mayores al rango de meta del BCRP	Disminución del gasto del consumidor	Amenaza
Económicos	Política cambiaria inestable	La devaluación del tipo encarece los costos de importación	Amenaza
	Estabilidad del empleo e ingreso	Incrementa el consumo interno generando mayores ventas de las tiendas	Oportunidad
	Incremento acelerado de centros comerciales	Saturación de alternativas para el consumo de prendas	Amenaza
Sociales	NSE B y C en crecimiento	Crecimiento demográfico y de poder adquisitivo que genera mayores ventas potenciales	Oportunidad
	Consumismo moderno de gente joven	Enfoque intensivo en diseños innovadores cambiantes	Oportunidad
	Tecnificación de los procesos	Reducción de los tiempos de fabricación y comercialización	Oportunidad
Tecnológicos	Incremento del comercio electrónico	Incremento de ventas por uso de un nuevo canal	Oportunidad
	Interconectividad y uso de las TIC	El uso de aplicativos va a generar una mejor experiencia de compra	Oportunidad

Fuente: D'Alessio (2013)
Elaboración propia

1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.

Amenaza de nuevos ingresos en el sector

El mercado de la moda en el Perú según un estudio de Euromonitor, las “fast fashion” ya llegaron al Perú hace 4 años, donde ingresaron marcas internacionales como Zara, H&M y Forever 21, siendo recibido favorablemente por el consumidor peruano que ya conocía del liderazgo de estas marcas en el mercado internacional y las características que poseían. La trascendencia del ingreso de estos grandes grupos empresariales internacionales, es que buscarían el liderazgo en el mercado debido a que ya se tenía la presencia de grandes almacenes con una gran cantidad de puntos de

ventas, ofertas y tendencias, denominados retail los que gozaban de una marcada preferencia y crecimiento en el consumidor peruano. (Mercado Negro, 2018)

Según la Cámara de Comercio de Lima (2017), se experimenta nuevas tendencias de retail en el mercado, la cual se manifiesta por la incursión y crecimiento de las tiendas con marcas convenientes que vienen a posicionarse y a ser líder en el sector a nivel nacional. (Mercado Negro, 2018)

En el país no existen barreras de entrada a los nuevos grupos empresariales, por lo que para el sector textil y sector retail existen una alta amenazas de nuevos ingresos, debido a que la industria es atractiva, tiene buenos rendimientos y sobretodo otras empresas del mismo rubro ya han logrado éxito en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta al negocio de venta de ropa en el mercado peruano es caracterizado por el insumo de algodón de alta calidad, que accesible a los fabricantes por ser considerado el Perú como un país producto de algodón. Esto permite la existencia de una gran cantidad de empresas, generalmente Mypes, que se dedican a fabricar, comercializar y distribuir al por mayor y al por menor, tanto a nivel local como a nivel nacional.

En Lima Metropolitana, se encuentra el emporio de Gamarra, el cual concentra el mercado de ropa informal a bajos precios que son comercializados tanto en tiendas con una marca conocida o individualmente a cualquier estrato de la población.

Los nuevos grupos empresariales o cadena de tiendas de ropa al ingresar al país, tienen a su disposición la fabricación de sus propias marcas usando el algodón peruano, tercerizar su producción o en su defecto traer la ropa ya confeccionada en el exterior, de acuerdo a las condiciones económicas estratégicas de cada grupo.

El poder de negociación de los proveedores es medio, porque las grandes cadenas poco dependen de los proveedores, debido a que hay una amplia accesibilidad a la materia prima y adopción a tercerizar parte de su producción.

Poder de negociación de los clientes

Con el ingreso de grupos empresariales y la expansión de retail en el mercado de venta minorista de ropa, han cambiado la forma de compra de los consumidores, al poder decidir compras de acuerdo a la ocasión que necesiten, buscando calidad y bajos costos en el públicos de los niveles socioeconómicos B y C.

Los clientes en la actualidad poseen un poder negociación alto, debido a que pueden manejar la industria forzando la baja de precios sobre todo en los productos básicos, además de reclamar una mayor calidad, lo que hace que las marcas propias de los grandes almacenes como mecanismo de defensa ofrezcan grandes descuentos y adopten ofrecer productos de variadas gamas de calidad. Por último, la decisión de los consumidores de asistir a grandes centros comerciales hace que los grupos empresariales busquen la ubicación de sus locales en modernos, grandes y espaciosas.

Amenaza de productos sustitutos

Una de las principales características de las empresas de fabricación de ropa es que buscan siempre imitar los modelos de aquellas marcas que han logrado el éxito en el mercado extranjero, para asegurar las ventas ofreciendo productos con características similares. El mercado peruano adquiere los productos a precios moderados, buscando aquellos que tiene una mayor calidad y con modelos innovadores. Esto hace que la mayoría de grupos empresariales que comercializa ropa básica vean afectados el precio de sus productos, debido a que estos se tienen que reajustar por presión de encontrar una amplia variedad de productos sustitutos en diferentes centros comerciales. Por lo que se determina que es Alta la amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad de la industria

El sector retail ha presentado un crecimiento importante en los últimos años tanto a nivel internacional como nacional, destacando la constante lucha por el liderazgo del mercado para mantener la hegemonía de sus marcas. Todo ella se manifiesta en la existencia de una constante rivalidad entre los competidores, los cuales han tenido que adoptar nuevas políticas y estrategias con el fin de conseguir en primer

lugar alcanzar sus metas trazadas y en segundo lugar el obtener mayores beneficios. Esta rivalidad de los competidores se manifiestan en los diferentes estrategias competitivas, como el de tener un departamento de I+D en los lugares de comercialización para adaptar sus modelos a las preferencias de los consumidores locales, al uso de insumos de calidad que se producen generalmente en otros países, y que son debidamente asegurados sus provisiones mediante contratos anticipados o de joint venture. Además, para poder tener una diferenciación de sus precios con tendencia baja y ser comercializados al por menor buscan su fabricación en países donde la mano de obra es barata.

En la actualidad la rivalidad en la industria se está manifestando por contar con locales con gran espacio, limpios y de fácil acceso que permiten captar una mayor cantidad de consumidores para adquirir sus productos, en este sentido empresas internacionales como Zara, H&M y UNIQLO lanzan grandes campañas publicitarias destacando las características de sus productos y sobre todo el precio diferenciado de sus prendas de acuerdo a la calidad del producto, para poder competir con mayores posibilidades con los rivales existentes en el mercado.

1.2.3. Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES

O1: Expectativas del crecimiento del empleo, expansión del crédito y recuperación del consumo privado

O2: Expectativa del crecimiento de la clase media urbana y de su capacidad de consumo

O3: Creciente uso de las app como herramienta de compra

O4: Uso de las TIC que modernizan los procesos

O5: Alta identificación del público con las marcas de moda

O6: Desarrollo del comercio electrónico en el sector retail

O7: Expansión geográfica de los centros comerciales

O8: Crecimiento del sector retail

AMENAZAS

A1: Saturación de centros comerciales en Lima e ingreso de marcas extranjeras importantes al mercado peruano

A2: Baja lealtad del consumidor por diferenciación de precios de los productos

A3: Piratería y competencia desleal

A4: Existencia de múltiples productos sustitutos

A5: Devaluación de la moneda con respecto al dólar

A6: Compradores altamente sensibles al precio

A7: Incremento de alquileres de locales comerciales

El ingreso de la industria de moda rápida en el al mercado peruano como las cadenas Zara, H&M y Forever 21 han aperturado en numerosos centros donde se ofrecen no solamente la comercialización de ropa, además diferentes productos en solo centro comercial lo que ha hecho que el flujo de personas la prefiera como por el entretenimiento, restaurantes y demás servicios que ofrece el Centro Comercial a su cliente. Esto hace que baje la lealtad del consumidor, debido a que los consumidores prefieren comprar un producto que se comercializa en el Centro Comercial que asiste ya sea por cercanía a su hogar, vías de acceso y/o por su modernidad. (Mercado Negro, 2018)

Además, la existencia de múltiples productos sustitutos hace que la competencia sea cada vez más elevada para las fast fashion que llegaron al Perú, teniendo a la vez que considerar que el crecimiento del comercio retail o tiendas por departamentos también ha evolucionado. (Mercado Negro, 2018)

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PESO	VALOR	TOTAL
FORTALEZAS	F1: Inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos	15%	4	0.60
	F2: Portafolio de productos variados	2%	3	0.06
	F3: Financiamiento propio	2%	2	0.04
	F4: Habilidad para competir con precios bajos	10%	3	0.30
	F5: Opción de compra por internet	15%	4	0.60
	F6: Rotación de productos	3%	3	0.09
	F7: Personal con experiencia para el manejo de recursos humanos	3%	2	0.06
FORTALEZAS		50%		1.75
DEBILIDADES	D1: Desconocimiento de sus marcas en el mercado peruano	10%	4	0.40
	D2: Alquiler de locales altos	10%	3	0.30
	D3: Dependencia de toma de decisiones y control de desempeño de la casa matriz	15%	4	0.60
	D4: Bajo nivel de pertenencia de los colaboradores	6%	1	0.06
	D5: No contar con medios de pago propio (tarjetas de débito, tarjeta de crédito, entre otros)	9%	3	0.27
DEBILIDADES		50%		1.63
TOTAL		100%		3.38

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

Según lo observado en la Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI) se obtiene como resultado un puntaje de 3.38, en una escala del 1 al 4, siendo superior al valor promedio de 2 puntos. Esto nos indica que estos factores tienen un importante impacto en la organización interna de la empresa. Por ello, mediante el uso de estrategias adecuadas estos factores deben de ser capitalizados o evitados según sean fortalezas o debilidades respectivamente.

Como conclusión del análisis interno se puede establecer, que UNIQLO para su ingreso al Perú debe de contar con un departamento de I+D y opciones de compra por internet como factores predominantes que le proporcionaran el éxito en su gestión; y además deben de tener en cuenta de minimizar en lo posible de la dependencia de la

toma de decisiones y el control de su desempeño de su casa matriz y tratar de dar mayor preponderancia a su organización de la tienda que abrirá en el Perú.

2.2. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PESO	VALOR	TOTAL
OPORTUNIDADES	O1: Expectativas del crecimiento del empleo, expansión del crédito y recuperación del consumo privado	10%	4	0.40
	O2: Expectativa del crecimiento de la clase media urbana y de su capacidad de consumo	13%	4	0.52
	O3: Creciente uso de las app como herramienta de compra	5%	3	0.15
	O4: Uso de las TIC que modernizan los procesos	3%	3	0.09
	O5: Alta identificación del público con las marcas de moda	3%	3	0.09
	O6: Desarrollo del comercio electrónico en el sector retail	7%	4	0.28
	O7: Expansión geográfica de los centros comerciales	4%	4	0.16
	O8: Crecimiento del sector retail	5%	3	0.15
OPORTUNIDADES		50%		1.84
AMENAZAS	A1: Saturación de centros comerciales en Lima e ingreso de marcas extranjeras importantes al mercado peruano	10%	3	0.30
	A2: Baja lealtad del consumidor	8%	3	0.24
	A3: Piratería y competencia desleal	8%	3	0.24
	A4: Existencia de múltiples productos sustitutos	5%	2	0.10
	A5: Devaluación de la moneda con respecto al dólar	2%	2	0.04
	A6: Compradores altamente sensibles al precio	10%	4	0.40
	A7: Incremento de alquileres de locales comerciales	7%	3	0.21
AMENAZAS		50%		1.53
TOTAL		100%		3.37

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

Según lo observado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se ha obtenido un resultado de 3.37 puntos, en una escala del 1 al 4, lo cual es superior al valor promedio de 2 puntos. Lo cual indica que dichos factores van a ser afectados por la situación del entorno externo. Para ello la empresa de moda debe de adoptar medidas favorables para estar acorde a las oportunidades que le brinda el mercado y medidas innovadoras que permitan contrarrestar las amenazas de su entorno externo.

Como conclusión se puede establecer que UNIQLO en su ingreso al Perú, debe considerar para la adopción de sus estrategias el crecimiento de la clase media urbana y de su capacidad de consumo de los segmentos socioeconómicos B y C, y de las expectativas del crecimiento del empleo, la expansión del crédito y la recuperación del consumo privado como oportunidades que le permitirán el éxito de su gestión. Además, debe tener en cuenta tomar acciones que contrarresten la saturación de los centros comerciales por el ingreso de marcas extranjeras al mercado de moda peruano y la posición actual que situó a los compradores altamente sensibles al precio.

2.3. Matriz de las Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas para la empresa UNIQLO va estar basada en sus ventajas competitivas. Porter (2010) manifiesta que “existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación” (p. 29).

Para establecer las estrategias genéricas se debe considerar “el alcance de las operaciones de una empresa” las cuales pueden ser de alcance “amplio y limitado”.

Para UNIQLO su ventaja competitiva es la diferenciación, adopta la estrategia genérica de diferenciación debido a que el enfoque va dirigido a un nicho de mercado limitado (B y C) y calidad alta de sus productos. Además, UNIQLO ingresa al mercado peruano orientando sus productos a un público objetivo de jóvenes – adultos de 18 a 55 años. Para ello establece una estrategia global de diseño de campañas de publicidad intensivas para el posicionamiento de su marca, estrategias funcionales de una cadena de suministro multinacional a gran escala del negocio internacional y una estrategia corporativa de seleccionar entidades financieras para alianzas estratégicas de facilidades de pago.

Además, ofrece sus productos con precios competitivos al mismo tiempo que garantiza la calidad de sus productos; es decir; que UNIQLO tiene como característica principal producir “bueno y barato” para proporcionar a sus consumidores globales productos con alta calidad y funcionales.

También, el grupo Fast Retailing en el proceso de internacionalización de la marca UNIQLO como una marca de moda rápida está planteando un alcance

competitivo con objetivo ampliado debido a que Tadashi Yanai, CEO del grupo FR, desde el 2011 planteo convertirse en la primera compañía textil del mundo, para alcanzar este objetivo debía superar a sus competidores mundiales en el mercado global liderados por H&M, Zara, Gap, Primark, Forever 21, entre otros, para poder lograr este objetivo. Ante esto UNIQLO como parte de FR presente un alcance competitivo con objetivo amplio que es de ingresar al mercado peruano como competidor en primer lugar de las marcas de fast fashion (Zara, H&M, Forever 21) y en segundo lugar de los retail ya consolidados (Saga Falabella, Ripley, entre otros).

Basados en estos supuestos UNIQLO debe adoptar una estrategia genérica de diferenciación, para poder cumplir tanto sus ventajas competitivas como su alcance competitivo.

Figura 2.1
Matriz de las Estrategias Genéricas

	Costo más bajo	Diferenciación	
Alcance Competitivo	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Objetivo Amplio
	Segmentación de costos para los segmentos B y C	Enfoque de diferenciación	Objetivo Limitado
	Ventaja Competitiva		

Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

2.4. Matriz FODA

Según Robbins y Coulter (2014) define el análisis FODA como:

La combinación del análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Al terminar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o corrijan sus debilidades más importantes. (p. 243)

Tabla 2.3

Matriz FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	IE1: Potenciar el área de I+D para crear nuevas líneas de producto (F1, F2, O3, O4, O8)	IE5: Ejecutar acciones estratégicas con entidades del estado para combatir la piratería (F3, F4, A1, A2, A3)
	IE2: Desarrollar el concepto de megatienda de marca propia (O1, O2, F2, F3)	IE6: Localización de tiendas en los conos de Lima Metropolitana (F1, A2, A3, A6, A2)
DEBILIDADES	IE3: Implementar alianzas estratégicas con entidades financieras para obtener variedad de medios de pago (D5, D1, O1, O2, O8)	IE7: Implementar descuentos y promociones para fidelizar a los clientes (D5, A2, A3, A6)
	IE4: Diseñar una campaña publicitaria intensiva para el posicionamiento de la marca (D1, O2, O4, O5, O8)	IE8: Evaluar la expansión geográfica a provincias en el mediano plazo (D1, D2, A1, A4)

Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.

Misión

Crear ropa con un valor nuevo y exclusivo para que las personas de todo el mundo experimenten la alegría, felicidad y satisfacción de poder usarlo.

Visión

Enriquecer la vida de las personas mediante nuestras exclusivas actividades corporativas para poder crecer y desarrollar nuestra compañía en armonía con la sociedad.

Políticas

- Establecer políticas para abordar los asuntos desde la perspectiva del cliente
- Incentivar la innovación y fortalecer la organización para afrontar los desafíos
- Respetar y apoyar a los trabajadores para fomentar el crecimiento corporativo
- Comprometerse con las políticas de responsabilidad social que ayuden a mejorar la sociedad.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

El grupo FR para el ingreso de su UEN UNIQLO como una empresa de la moda rápida presenta los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo de Rentabilidad

- Lograr un negocio rentable y sostenible en el tiempo con una rentabilidad neta esperada del 4% del total de sus ingresos

Objetivo de Crecimiento

- Lograr una participación de mercado en el sector retail en venta de ropa del 5% anual
- Lograr un crecimiento de las ventas netas en un 10% anual

Objetivo de Sostenibilidad

- Alcanzar niveles de satisfacción de los clientes en un 100%
- Implementar un sistema de ventas online eficiente
- Ofrecer productos de óptima calidad con 1% de defectos al año

2.7. Redefinición de las UEN o creación de nuevas UEN.

UNIQLO como UEN que va ingresar al mercado peruano debe orientar sus productos a un público objetivo de jóvenes – adultos entre edades de 18 a 55 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C que tiene mayor preferencia por los modelos básicos de ropa informal que cambia de acuerdo a las tendencias de moda local.

Según APEIM (2017) en Lima Metropolitana cuenta con 9'147,116 habitantes de los cuales de los cuales el 24.8% pertenece al NSE B y el 41.8% pertenece al NSE C; que representan el 66.6% de la población de Lima Metropolitana, representando una gran proporción de la población a la cual estará dirigido UNIQLO (APEIM, 2017, p. 37). Además los jóvenes adultos a los cuales estará dirigido representan el 55.3% del NSE B y representa el 55.5% del NSE C.

Con lo que se puede establecer que UNIQLO debe reorientar o reestructurar su UEN en el Perú, por estar dirigido al mayor segmento poblacional de Lima Metropolitana, que además reúne las condiciones de ser por lo general parte de la población económicamente activa con ingresos disponibles para el consumo de ropa de tipo informal y ser atraído por los modelos de moda. UNIQLO debe presentar estrategias de enfoque de costos bajos para poder llegar a la mayor cantidad de su público objetivo, teniendo en cuenta en todo momento la existencia del sector retail que ya incursiona en estos segmentos de tipo de ropa básica en la actualidad.

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

Estrategia Global

Diseñar campañas de publicidad intensivas de medios locales para posicionamiento de su marca

Sustentación: UNIQLO internacionalmente ha incursionado la promoción de sus productos mediante una publicidad de medios de comunicación masivos, adquiriendo la reputación de ser anunciante web, líder en la publicidad internacional, por lo cual debe seguir la misma tendencia en el Perú, para que mediante la campaña publicitaria pueda a dar a conocer su marca y los diferentes que ofrecen, más aún, poner en relevancia la calidad de los insumos utilizados.

Programar descuentos y promociones en productos los fines de semana para lograr una alta fidelización de los clientes

Sustentación: En la actualidad el sector retail del mercado peruano ha adoptado la venta de sus productos mediante promociones y descuentos que facilitan la venta de aquellos stock de productos que están pasados de temporada mediante sus campañas de descuentos (Cierra puerta). UNIQLO competitivamente debe adoptar esta estrategia competitiva, haciéndola con una mayor frecuencia para fidelizar a sus clientes a esta forma de adquirir productos de buena con grandes descuentos.

Estrategias Funcionales

Establecer un modelo de cadena de suministro multinacional a gran escala de negocio internacional

Sustentación: UNIQLO presenta las características típicas en donde la investigación y desarrollo de sus productos se formula en el país donde vende sus productos (Perú) y se fabrica en el país que ofrece bajos costos de mano de obra.

Estrategia de Negocios

Inaugurar tiendas de gran formato para comercialización de marcas propias

Sustentación: UNIQLO para ser competitivo con las grandes cadenas de fast fashion y retail debe contar con tiendas de gran formato como las establecidas en Estados Unidos y Europa para estar acorde a la tendencia de tener un lugar exclusivo donde comercialice sus propias marcas que sea amplio, limpio, moderno y de fácil acceso.

Ubicar tiendas de gran formato en los conos de Lima Metropolitana

Sustentación: Los conos de Lima Metropolitana están caracterizados por estar conformado por emergentes clases sociales en su mayoría de NSE C y en menor proporción de NSE B. Además, en estas localizaciones los costos de compra y/o alquiler son mucho menores que en las ubicaciones de “Lima Moderna”

Apertura de tiendas en las principales provincias del interior del país.

Sustentación: En la actualidad el crecimiento del sector retail y de los centros comerciales en Lima Metropolitana ha tomado un protagonismo sin precedentes en la economía peruana, no solo con la apertura de numerosas tiendas en Lima Metropolitana, sino también en las provincias. UNIQLO debe seguir esta tendencia, debido que según la Camara de Comercio de Lima (2017), las ventas en provincias podrían representar el 50% de las ventas para el sector retail, con lo cual el mercado para la moda fast fashion tendrá el camino abierto para el ingreso de competidores internacionales de ropa.

Estrategia Corporativa

Seleccionar entidades financieras para alianzas estratégicas de facilidad de medio de pago

Sustentación: UNIQLO en su ingreso al Perú debe seleccionar las entidades financieras consolidadas con productos financieros que permitan realizar pagos en sus tiendas con bajas comisiones e intereses

Coordinar acciones estratégicas con las entidades del estado para combatir la piratería en la comercialización de ropa de marca

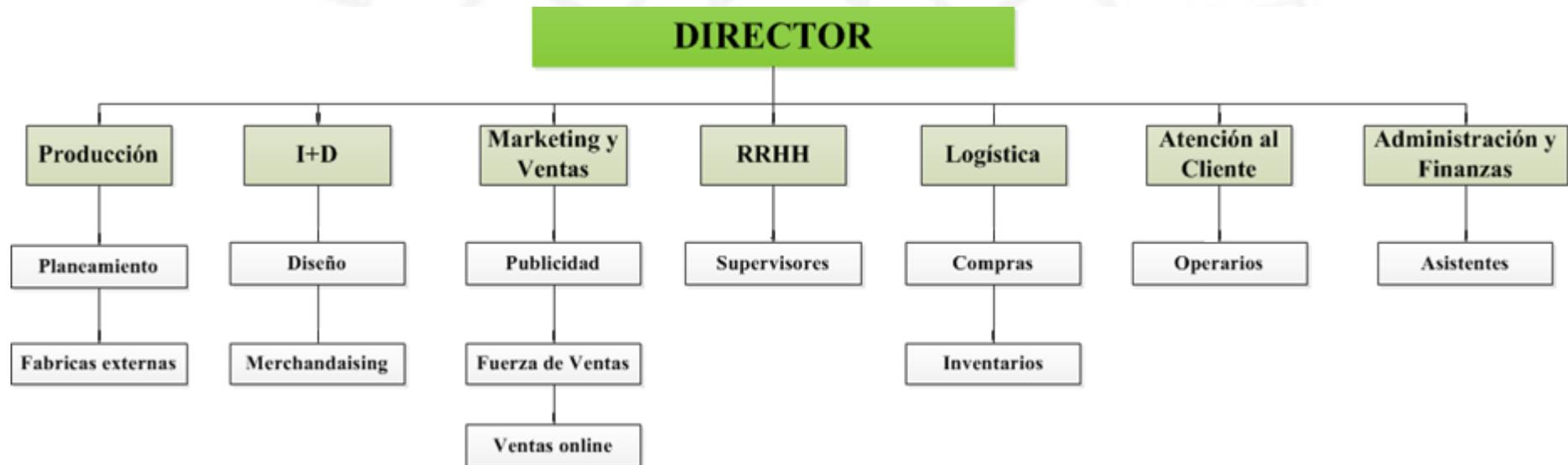
Sustentación: UNIQLO al ingresar al Perú como una empresa formal con pago de tributos e impuestos debe coordinar con las entidades encargadas de la defensa del derecho intelectual e institucional de las marcas propias para iniciar fuertes campañas para combatir la falsificación e imitación de los modelos exclusivos diseñados por la empresa.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama de UNIQLO



Fuente: UNIQLO (2018)
Elaboración propia

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama, también sirve para muchos propósitos; cuando los Gerentes crean o modifican la estructura organizacional, es decir, para la puesta en práctica, es decir, para la puesta en práctica del diseño organizacional que debe ser tomada como un proceso que involucra decisiones relativas a 6 elementos: especialización labora, departamentalización, cadena de mando alcance del control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins y Coulter, 2014, p. 332)

Para la implementación estratégica de la UEN UNIQLO en el Perú, el grupo FR debe de rediseñar la estructura organizacional de la empresa acorde a las necesidades del mercado peruano como se muestra en la figura 3.1.

El rediseño de la estructura de la organización de la UEN UNIQLO como parte del grupo FR tiene adecuada organización vertical como parte de una estructura matricial del grupo FR.

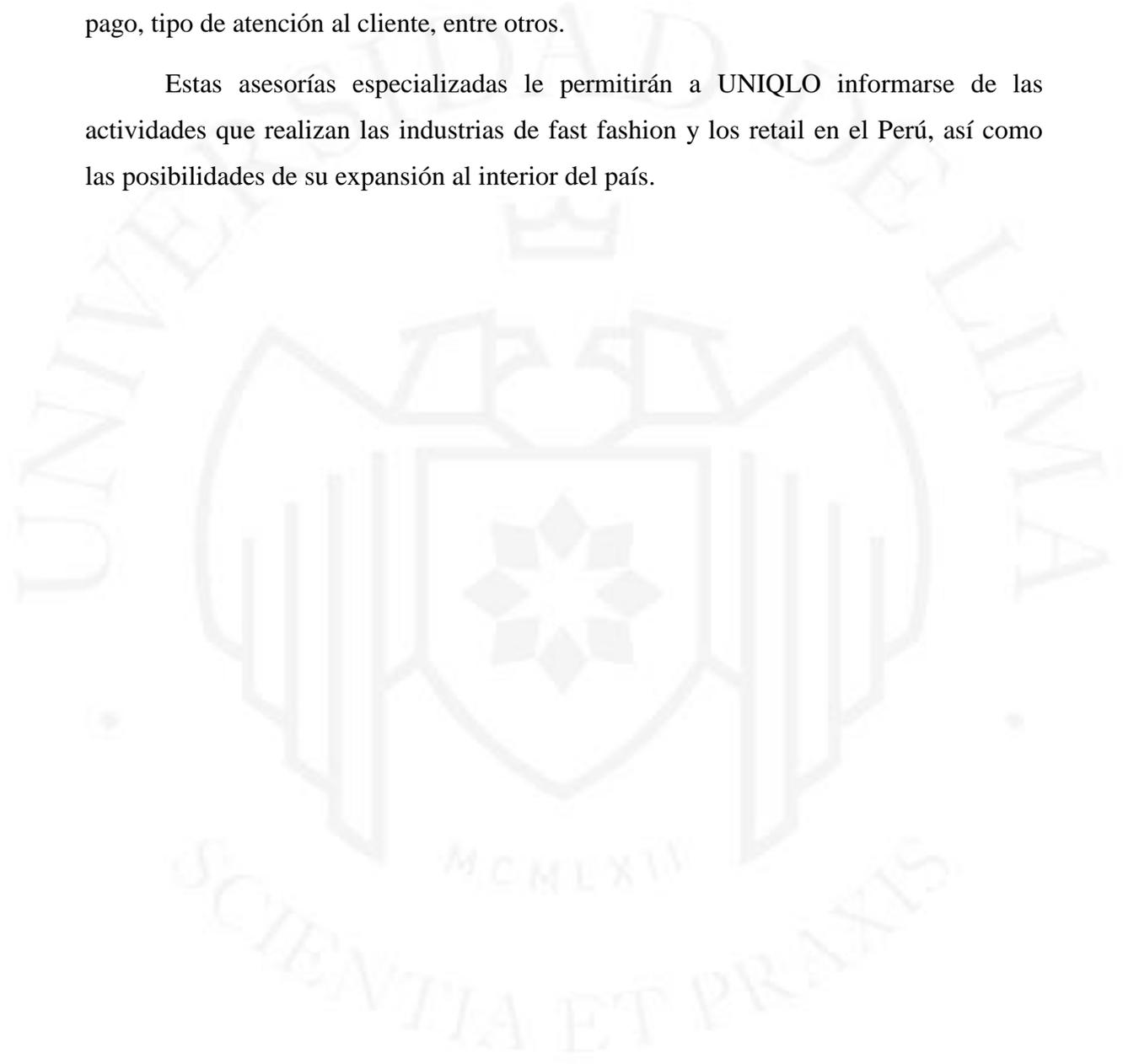
En ella se distingue que la empresa UNIQLO en el Perú estaría conformado por un director, el cual dependerá del CEO del Grupo FR, llevando a cabo los lineamientos trazados para dicha UEN.

Se debe destacar en esta estructura organizacional de la empresa a establecerse en el Perú, que existe un departamento de I+D que se encargará del diseño y adaptación de las marcas internacionales a la realidad local, encargándose del merchandaising para su penetración en el mercado local. También se destaca que existe, un área de producción donde se encarga del planeamiento de la producción requerida que serán enviadas desde las fábricas externas.

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

El ingreso de UNIQLO en el Perú va necesitar de la asesoría de especialistas en el sector retail peruano, los cuales proporcionaran las expectativas de los consumidores locales en cuanto a preferencia de marcas, materiales, estilo de prendas, formas de pago, tipo de atención al cliente, entre otros.

Estas asesorías especializadas le permitirán a UNIQLO informarse de las actividades que realizan las industrias de fast fashion y los retail en el Perú, así como las posibilidades de su expansión al interior del país.

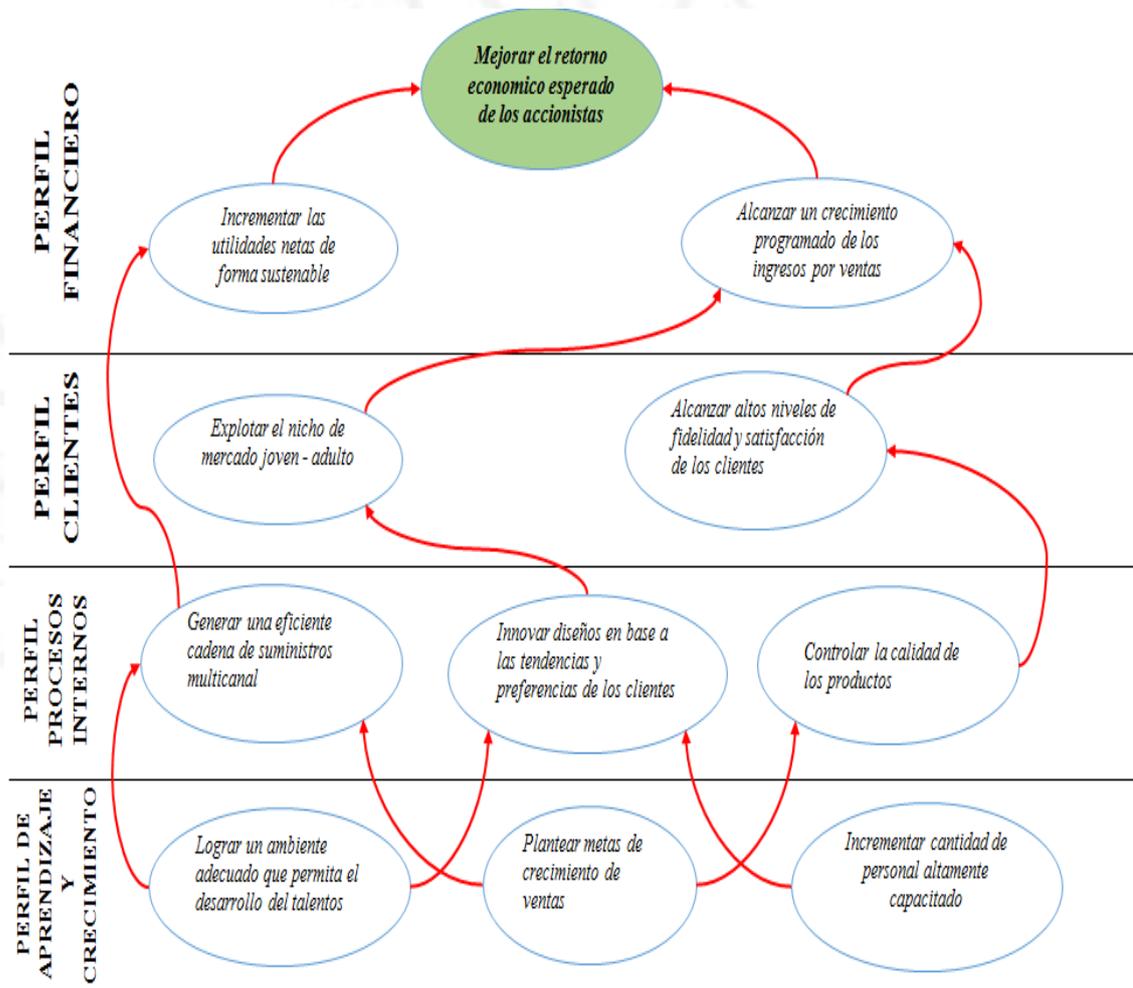


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Dávila (1999)
Elaboración propia

El diseño de un mapa estratégico de control para la empresa, será realizado mediante un cuadro de mando integral (CMI), como se aprecia en la figura 4.1., donde se puede observar la evolución que tendría que realizar UNIQLO mediante sus objetivos estratégicos para obtener los resultados establecidos. Los objetivos estratégicos inician mediante el aprendizaje y crecimiento, donde tiene que lograr un ambiente adecuado que le permita el desarrollo de talentos mediante la planeación de

sus metas de crecimiento de ventas y la contratación de un personal altamente capacitado. Luego debe establecer un perfil de los procesos internos para generar una eficiente cadena de suministros, innovar diseños en base a la tendencia y preferencia de los clientes, y sobretodo controlar la calidad de los productos.

En seguida, debe establecer un perfil del cliente que le permita explotar un nuevo nicho de mercado joven adulto en el Perú y alcanzar altos niveles de fidelidad y satisfacción de los clientes que permitan llegar al perfil financiero de incrementar las utilidades netas de forma sostenible y de alcanzar un crecimiento programado de los ingresos por ventas; lo cual se reflejará, en el resultado de la gestión empresarial de mejorar el retorno económico esperado de los accionistas.

4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

	Objetivo	Indicadores	Metas
Perfil Financiero	Mejorar el retorno económico esperado de los accionistas	ROE	7% de rentabilidad
	Incrementar las utilidades netas de forma sustentable	Ratio de Utilidad Neta	10% de Utilidad Neta
	Alcanzar un crecimiento programado de los ingresos por ventas	Crecimiento anual de las ventas	10% de Crecimiento
Perfil Clientes	Explotar el nicho de mercado joven - adulto	Nivel de participación en el mercado	Mínimo un 15% de participación en el segmento
	Alcanzar altos niveles de fidelidad y satisfacción de los clientes	Porcentaje de consumidores que reconocen la empresa	75% de reconocimiento
Perfil Procesos Internos	Generar una eficiente cadena de suministros multicanal	Precisión de la proyección de la demanda	95% de precisión
	Innovar diseños en base a las tendencias y preferencias de los clientes	Numero de colecciones al año	Mínimo 5 colecciones al año
	Controlar la calidad de los productos	Porcentaje de productos defectuosos	1% de productos defectuosos
Perfil Aprendizaje y Crecimiento	Lograr un ambiente adecuado que permita el desarrollo del talentos	Nivel de satisfacción y clima laboral	75% se encuentran satisfechos y 85% sientan buen clima laboral
	Incrementar cantidad de personal altamente capacitado	Numero de capacitaciones por personal al año	5 capacitaciones al año
	Plantear metas de crecimiento de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas	Crecimiento mínimo de un 10% anual

Fuente: Norton y Kaplan (2016)
Elaboración propia

En el desarrollo del cuadro de mando integral, UNIQLO establece indicadores y metas como se muestra en la tabla 4.1. Donde se observa que el perfil de aprendizaje y crecimiento, plantea metas de crecimiento de las ventas en un mínimo de 10% anual basados en sus competidores que han incursionado en el país como son H&M y Zara, para ello necesita implementar personal altamente capacitado para lo cual proporcionará 5 capacitaciones al personal y lograr un ambiente adecuado que permita el desarrollo del talento humano con un 75% de satisfacción y 85% de buen clima laboral.

Para el perfil de procesos internos plantea controlar la calidad de sus productos estableciendo la meta de tener 1% de productos defectuosos, para la innovación de diseños plantea una meta de mínimo 5 colecciones al año y para contar con una eficiente cadena de suministros multicanal plantea una meta del 95% de precisión de proyección de la demanda.

Con respecto al perfil del cliente, para alcanzar altos niveles de fidelidad y satisfacción plantea una meta de lograr un 75% de reconocimiento de la marca de la empresa y para lograr una explotación adecuada del nicho de mercado joven – adulto plantea una meta de lograr un mínimo del 15% de participación del segmento.

Por último, para el perfil financiero plantea un objetivo de crecimiento anual de las ventas de un 10%, para incrementar las utilidades netas plantea obtener un 10% de margen de neto de contribución y para mejorar el retorno económico esperado para los accionistas plantea una meta de obtener un ROE de 7% a más.

CONCLUSIONES

Según el análisis y desarrollo de las industrias de la moda rápida y el futuro de Fast Retailing en el mercado peruano para el año 2019 se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

- Fast Retailing tiene un panorama favorable para su ingreso al mercado peruano, encontrando grandes empresas de fast fashion que vienen funcionando en el mercado como son H&M, Zara y Forever 21.
- Fast Retailing debe tener en cuenta que existe una alta competencia en el sector, que son dominadas en la actualidad por los retail Saga y Ripley, que han obtenido niveles de crecimientos sostenidos.
- UNIQLO como unidad estratégica de Fast Retailing presenta una adecuada organización interna con un modelo de negocio de tipo SPA con las características de inversión en innovación y desarrollo de diseños y materiales de los productos. También, realiza la fabricación en países del sudeste asiático, donde la mano de obra es muy barata.
- UNIQLO encuentra presenta fortalezas organizacionales como su departamento de I+D y habilidad para competir con bajos precios para poder enfrentar las debilidades como dependencia de la casa matriz para la toma de decisiones y control de desempeño, el ser una marca en el consumidor peruano y los precios altos de los alquileres.
- UNIQLO encuentra oportunidades favorables de su entorno como el crecimiento de la clase media urbana y su capacidad de consumo, lo que trae como expectativas el crecimiento del empleo, expansión del crédito y recuperación del consumo privado y un adecuado crecimiento del comercio

electrónico para poder eliminar las amenazas de encontrar una saturación de centros comerciales con negocios retail y empresas de moda extranjera, y sobretodo encontrar compradores altamente sensibles al precio.

- Se ha podido establecer que la estrategia genérica de UNIQLO es el enfoque de costos, dados por su estrategia de costo más bajo y por el alcance competitivo segmentado a los NSE B y C.
- Se ha planteado que UNIQLO debe adoptar objetivos estratégicos como es en su perfil de aprendizaje y crecimiento el de brindar un ambiente adecuado, contar con personal altamente capacitado y establecer metas de crecimiento de metas a sus colaboradores. En su perfil de procesos internos debe basar su organización en una eficiente cadena de suministro multicanal, nuevos e innovadores diseños de ropa y controlar la calidad de sus productos. Tener en cuenta en el perfil del cliente que se tiene que explotar el nicho de mercado para conseguir la fidelidad y satisfacción sus clientes. Todo ello le permitirá alcanzar el crecimiento programado de sus ventas, incrementar su utilidad neta para mejorar el retorno económico de sus accionistas.
- Se concluye que mediante el análisis estratégico que UNIQLO debe implementar un negocio de tiendas de ropa de marca propia dirigido al público joven y adulto, a precios bajos y calidad en sus productos, para poder alcanzar el éxito en el corto plazo y convertirse en el líder del mercado en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a UNIQLO que realice las siguientes actividades para reforzar sus objetivos estratégicos que le permitan incursionar en el mercado de ropa en el Perú.

- Se recomienda establecer un tipo de organización horizontal para poder obtener niveles óptimos de satisfacción y clima laboral que permitan el desarrollo de los trabajadores.
- Se recomienda considerar acceder a joint venture con productores textiles reconocidos para poder tercerizar su producción cuando tenga exceso de demanda que no puedan ser cubiertas con sus fabricantes extranjeros.
- Se recomienda emplear las métricas desarrolladas en el cuadro de mando integral para que sean evaluados periódicamente su cumplimiento y así lograr las metas programadas.
- Se recomienda al Gerente de Recursos Humanos establecer encuestas de satisfacción y clima laboral para lograr un ambiente adecuado para el desarrollo del talento humano
- Se recomienda al Departamento de Producción innovar diseños basados en estudios de preferencia de la moda en Lima Metropolitana, en especial para los niveles socioeconómicos B y C.
- Se recomienda al Departamento de Logística establecer un programa de control de inventario óptimo mediante el monitoreo de las ventas semanales.
- Se recomienda establecer un centro de atención al cliente apropiado que le permita mejorar los productos y servicios, así como las devoluciones que el cliente solicite.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RÁFICAS

APEIM. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM.

Bloomberg. (13 de Noviembre de 2006). Uniqlo, Brand of the Rising Sun. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-11-12/uniqlo-brand-of-the-rising-sun>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.^a ed.). México D. F.: Pearson.

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*(75), 34-42.

Durisin, M. (26 de Abril de 2013). *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/the-story-of-uniqlo-2013-4?op=1>

Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (10.^a ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.

Mercado Negro. (28 de Marzo de 2018). *Crecimiento del retail en el Perú*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

Norton, D., y Kaplan, R. (2016). *El Cuadro de Mando Integral* (3.^a ed.). Madrid: Ediciones Gestión.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.

Ringstrom, A. (28 de Junio de 2018). H&M reducirá precios por exceso de inventarios, ganancias siguen cayendo. Recuperado de <https://lta.reuters.com/articulo/businessNews/idLTAKBN1JO25A-OUSLB>

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

Salas, L. (23 de Abril de 2018). Así han impactado las 'fast fashion' desde su llegada al Perú. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/impacto-fast-fashion-llegada-peru-noticia-514109>

Takeuchi, H. (2012). *Grupo Fast Retailing* (caso 711-496). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>

UNIQLO. (28 de Febrero de 2018). *UNIQLO Business Model*. Obtenido de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html#biz02>

UNIQLO. (28 de Febrero de 2018). *UNIQLO Business Strategy*. Obtenido de <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html#tac03>

Zara y su nuevo sistema para mejorar compras en sus tiendas. (1 de Marzo de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/zara-nueva-tienda-innovadora-forma-cobrar-noticia-501293>





ANEXOS

Anexo 1: Análisis Financiero de UNIQLO

Ratios de Liquidez		2006	2007	2008	2009	2010
Liquidez General =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2.23	2.41	2.23	1.70	1.71
Prueba Acida =	$\frac{\text{Act Cte - Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.86	2.04	1.78	1.28	1.34
Liquidez Defensiva =	$\frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.08	0.71	0.57	0.25	0.26
Capital de Trabajo =	$\text{Activo Cte} - \text{Pasivo Cte}$	138	127	145	123	143

Ratios de Actividad		2006	2007	2008	2009	2010
PPC (Periodo Promedio Cobro) =	$\frac{360 \times \text{CuentasxCobrar}}{\text{Ventas}}$					
PPI (Periodo de Inventario) =	$\frac{360 \times \text{Inventario}}{\text{Costo de Venta}}$	71.3	47.9	65.1	78.1	63.4
PPP (Periodo Promedio Pago) =	$\frac{360 \times \text{CuentasxPagar}}{\text{Compras al credito}}$					
Ciclo Conversion Efectivo =	$\text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP}$	71.3	47.9	65.1	78.1	63.4

Ratios de Solvencia		2006	2007	2008	2009	2010
Endeudamiento Total =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	36.68%	32.31%	34.65%	43.41%	43.20%
Endeudamiento a Corto Plazo =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	46.67%	25.07%	29.21%	37.80%	39.84%
Endeudamiento a Largo Plazo =	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	10.83%	10.29%	8.33%	9.96%	5.57%
Grado de Propiedad =	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	63.32%	67.69%	65.35%	56.37%	56.61%

Ratios de Rentabilidad		2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad de Activos (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	37.20%	33.15%	41.83%	36.50%	39.45%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	58.75%	48.97%	64.02%	64.75%	69.69%
Retorno de la Inversión (ROI) =	$\frac{\text{Utilidad antes de Imp}}{\text{Activo Fijo}}$	55.81%	43.97%	57.45%	57.58%	68.32%

DUPONT		2006	2007	2008	2009	2010
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	31.47%	22.67%	28.84%	24.67%	24.57%
Rotacion de Activos Totales =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	1.18	1.46	1.45	1.48	1.61
Multiplicador Financiero =	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	1.58	1.48	1.53	1.77	1.77
Rentabilidad de Activos (ROA) =	$\text{Margen Bruto} \times \text{Rotacion Activo}$	37.20%	33.15%	41.83%	36.50%	39.45%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE) =	$\text{ROA} \times \text{Multiplicador Financiero}$	58.75%	48.97%	64.02%	64.75%	69.69%